

DE LA COMPETENCE VERS LE TALENT MANAGERIAL : LE SENS COLLECTIF DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE

Auteurs :

Emilie SOUFFLET, Moniteur – Allocataire Région PACA,
Équipe Management Public – CERGAM
Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale
21, Rue Gaston de Saporta, 13100 Aix-en-Provence, 04 42 17 44 18
Contact scientifique : audrey.soufflet@etu.univ-cezanne.fr

Olivier KERAMIDAS, Maître de Conférences
en Sciences de Gestion – CERGAM
Directeur adjoint - Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale
21, Rue Gaston de Saporta, 13100 Aix-en-Provence, 04 42 17 05 83
Contact scientifique : olivier.keramidas@univ-cezanne.fr

RESUME :

Le contexte changeant des organisations publiques pose actuellement le problème du management de ses ressources. Plus on pense « performance », pilotage par objectifs, allocation de moyens ou mesure des résultats, plus il semble que l'on s'éloigne des préoccupations essentielles de la sphère publique. En somme, la dichotomie repérée entre le respect des valeurs de service public et les nouveaux enjeux en termes de résultat, poussent les décideurs à se poser différemment la question des moyens, de leur allocation et de leurs effets au sein des structures.

On connaît trop bien le cadre du management des Hommes et sa rigidité dans le fonctionnement des organisations publiques. Les outils de gestion opérationnels et stratégiques comme la GPEEC¹ mettent justement en exergue ces disparités, au moment où l'organisation se doit d'être performante, et où dans le même temps, les valeurs inhérentes à la sphère publique sont en danger. Les managers se reposent sur la compétence des individus

¹ Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

pour satisfaire ce besoin croissant de résultats, et dans le même temps garantir le respect des règles originelles qui font la définition d'un service à destination des publics, et de leurs différences².

Cette recherche conceptuelle s'articule ainsi autour de deux questions centrales :

- Le management par les compétences individuelles suffit-il aujourd'hui pour atteindre les objectifs de performance fixés par l'organisation publique ? L'individu et ses principes, ainsi que ses capacités de gestion, peuvent-ils répondre à des enjeux collectifs ?

- A ce titre, quelle est la place du talent dans le fonctionnement des organisations publiques ? Peut-on l'identifier et le définir ? L'évaluer ? Le développer ?

En effet, nous le verrons, notre cadre conceptuel s'appuie sur une revue de littérature en sciences de gestion, proposant un champ d'analyse déterminé sur les organisations du secteur public, et un objet ciblé sur les ressources humaines et leur impact. Notre focal se fait sur la relation entre les compétences individuelles et leur mesure, le concept de talent managérial qui, nous le verrons, définit des principes et des valeurs dépassant celles de la simple compétence, le potentiel d'évolution et de perspectives de carrières, et les enjeux et objectifs stratégiques de l'organisation.

Ce travail nous permet tout d'abord de poser le débat sur ce que l'on attend des ressources humaines au sein des organisations publiques aujourd'hui, et notamment en termes d'acquisition de compétences et de mise à disposition de celles-ci pour répondre aux objectifs organisationnels. Cela nous permet ensuite de proposer des pistes de réflexion autour de notions centrales du management humain, et de décortiquer les modèles référents en matière de gestion des compétences afin de comprendre si l'on peut les intégrer, et comment le faire, dans le champ complexe des structures du champ public. Enfin, ce travail de recherche met en avant la relation tangible existant entre les compétences des individus, leur potentiel d'action, et le talent managérial qu'ils peuvent exprimer dès lors que le contexte leur devient favorable.

MOTS-CLES : « TALENT MANAGERIAL », « COMPETENCE INDIVIDUELLE », « POTENTIEL », « MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES », « GRH ET PERFORMANCE PUBLIQUE ».

² Usagers, contribuables, bénéficiaires, électeurs, clients...

ABSTRACT :

The changing context of public organizations currently poses the problem of resource management. The more one thinks of "performance", management by objectives, allocation of means and performance measures, the more one seems distant from the main concerns of the public sphere. The dichotomy between respecting public service values and the new challenges in terms of results pushes policymakers to look differently at the question of means, allocation, and their effects within their structures.

We know all too well the management of employees and its rigidity within the functioning of public organizations. Operational and strategic management tools such as GPEEC correctly highlight these disparities, at the moment when the organization needs to be performing, and at the same time, when the values inherent in the public sphere are in danger. Managers rely on the competence of individuals to meet this growing need for results and at the same time ensure that the fundamental rules which define a public service and their differences are respected.

This conceptual research is structured around two central questions:

- Is management by individual competences sufficient today to meet performance targets set by public organizations? With respect to the individual, his principles, and management capabilities, can they respond to collective challenges?
- As such, what is the role of talent in the functioning of public organizations? Can we identify, define, locate, and assess talent?

Our conceptual framework rests on a review of literature in management science, proposing a specific field of analysis of public sector organizations, and an object targeted towards human resources and their impact. Our focus is the relationship between individual competences and their measurement, the concept of managerial talent, which we shall see, defines principles and values beyond those of mere competence, potential for development and career opportunities, and the challenges and strategic objectives of the organization.

This work enables us to open the debate concerning what is expected of human resources in public organizations today, particularly in terms of competences and providing them to meet organizational goals. This allows us to propose ways of thinking around the central concepts of human resources management and to dissect reference models in terms of the management

of competences in order to understand if and how we can integrate them into the complex public domain. Finally, this research highlights the tangible relationship between the competences of individuals, their potential for action, and the managerial talent they can express when the context is favourable.

KEY WORDS: “MANAGERIAL TALENT”, “INDIVIDUAL COMPETENCE”, “POTENTIAL”, “MANAGEMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS”, “HRM AND PUBLIC PERFORMANCE”

INTRODUCTION

Depuis les années 1970, un vaste chantier de réformes a investi la sphère publique, redessinant ainsi les contours d’une « nouvelle gestion publique des ressources humaines ». Malgré « l’incroyable capacité des organisations publiques à résister aux projets de réforme qui leur sont appliqués, à survivre et se redéployer ensuite dans une continuité à peine ébranlée »³, les bouleversements profonds que connaissent actuellement les organisations publiques ont des répercussions sur les rôles, et les conditions de travail des acteurs publics. Ces derniers sont amenés à modifier en conséquence leurs manières de travailler mais aussi les représentations de leur travail, etc.

Certaines études font, à ce sujet, mention de développements de nouvelles stratégies d’acteurs face aux réformes entreprises (Farnham 2003), voire de développements de nouvelles identités professionnelles au sein des organisations publiques (Rondeaux 2005).

La transformation progressive des règles traditionnelles de la GRH publique bouscule et interroge les valeurs traditionnelles sur lesquelles s’appuyaient l’action publique et les acteurs publics (intégrité, équité, compétence, impartialité, prudence et continuité) et les oppose ainsi à de nouvelles valeurs (efficacité, efficacité, qualité, flexibilité, innovation, responsabilité, voire imputabilité, etc.).

Les réformes de la GRH sont ainsi porteuses de tensions et de paradoxes (Emery & Giaucque 2005, Desmarais et al. 2007). Ces tensions sont dès lors portées par les agents publics qui doivent composer avec leurs effets (Crozet & Desmarais 2005).

³ Mazouz B., Emery Y., Côté L., Garzon C., (2004), « *La transformation de l’Etat et de ses organisations : une perspective managériale internationale* », Revue Management International, Vol.9, N°1 (Automne).

Construire l'organisation publique de demain, c'est faire un pari sur l'avenir, et sur celui des individus qui la composent. Dès lors, le management des organisations publiques requiert plus que jamais une vision stratégique et à long terme. La gestion des ressources humaines est désormais une variable clé de l'organisation et contribue fortement à la performance globale de celle-ci. Néanmoins, s'il n'existe pas de pratique universelle en matière de management des Hommes, une approche de contingence de la GRH publique nous apparaît pertinente pour rendre compte de la diversité et de la spécificité de la sphère publique.

Dans cette perspective, nous nous interrogeons sur une approche prospective et stratégique des organisations publiques, à travers l'étude de la compétence et du talent.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse, cet article, fondé sur une approche conceptuelle s'est articulé autour de deux questions centrales :

- Le management par les compétences individuelles suffit-il aujourd'hui pour atteindre les objectifs de performance fixés par l'organisation publique ? L'individu et ses principes, ainsi que ses capacités de gestion, peuvent-ils répondre à des enjeux collectifs ?
- A ce titre, quelle est la place du talent dans le fonctionnement des organisations publiques ? Peut-on l'identifier et le définir ? L'évaluer ? Le développer ?

L'objet de cette recherche est donc double : dans une première partie, nous nous efforçons de mettre en lumière les évolutions de l'activité managériale avec les nouveaux enjeux, et les nouvelles perspectives RH des organisations publiques. La performance organisationnelle passe par une bonne gestion des ressources, y compris des Hommes.

Dans une deuxième partie, après avoir défini et explicité son importance au cœur des processus managériaux, nous tentons de mieux cerner le concept de talent en se référant aux diverses définitions données par la littérature en sciences de gestion.

Enfin, nous proposons des pistes de réflexion et de recherche appliquée sur l'étude du talent dans le contexte public, sa relation avec des variables fondamentales des ressources humaines comme le management de la compétence individuelle, et la mobilisation collective pour répondre aux enjeux de l'organisation.

Première Partie : De l'administration au management public : la douloureuse question de la performance

La sphère publique a commencé sa mutation. Non pas que ce fait soit contemporain, mais ses effets commencent juste à se faire sentir au niveau de ses aspects managériaux, notamment en termes de performance locale (Guenoun 2009). Le débat sur les réformes des services publics n'est quasiment plus d'actualité, tant celui-ci a fait l'objet d'écrits d'éminents chercheurs dans tous les domaines connexes du management public (Rochet 2010). En revanche, son mode d'application, les outils de gestion mobilisés, et le contrôle de ses effets directs et indirects, sont autant de sujets brûlants et passionnants pour qui aime débattre de culture du résultat ou d'interaction entre éthique publique et enjeux de performance organisationnelle (Rochet 2010, Boisvert et al. 2003).

Il ne s'agit pas ici de laisser de côté la spécificité des réformes opérées depuis 30 ans dans le monde des organisations publiques ; bien au contraire, c'est justement cette dynamique qui nous pousse à réfléchir sur les effets internes, au niveau de la gestion des hommes et des ressources. Mais pour autant nous ne décortiquerons pas ici les différentes étapes de réforme, et ne reviendrons pas sur les positionnements politiques qui ont amené ces dernières. L'objet est plutôt de montrer si ce contexte de changement perpétuel permet ou non de modifier certaines définitions et certains principes de gestion au sein des administrations et services publics.

La LOLF, puis la RGPP (pour ne parler que des réformes sur les lois de finance), ont doucement porté l'idée saugrenue que l'organisation de la sphère publique pouvait être performante... ou du moins chercher à le devenir (Fouchet & Keramidas 2010).

Qu'entend-on par performance ? Une définition globale (Keramidas 2008). Bien entendu pas une superposition de critères calculistes et comptables, mais plutôt une performance multi-facettes, reposant sur l'ensemble du système complexe que constitue l'environnement public (Bartoli 1997). L'organisation publique est « multi » : multi-acteurs, multi-décideurs, multi-« clients », multi-enjeux, multi-valeurs... et donc multi-objectifs. Chacun le sait, la gestion du bien commun ne relève pas, de fait, d'une simple relation d'offre et de demande de marché. Elle ne relève pas non plus d'un système décisionnel simple prenant en considération des inputs et outputs déterminés et connus, dont le décideur unique peut à chaque instant dicter ses propres règles de fonctionnement, et fixer de nouveaux

objectifs. Dans ce cadre, correspondant globalement au schéma d'une entreprise Lambda, les modes de décision sont d'une extrême simplicité ne serait-ce que du fait des enjeux... qui sont partagés par tous et qui relèvent de la création de valeur marchande.

Le cadre beaucoup plus complexe des enjeux publics n'est pas nouveau. Le fait qu'il ne se résume pas à une relation marchande non plus... mais celui-ci a poussé, progressivement, les décideurs, administrateurs, politiques, à se poser la question de la performance du système (Habib & Keramidas 2010). En somme : peut-on être à la fois public et performant ? Garant d'un service pour tous, répondant à des principes connus de non exclusion, non rivalité ou d'intérêt collectif, et dans le même temps à des enjeux purement pragmatiques d'économie du denier public et d'efficacité, voire de rendement, des actions entreprises ? (Mattisj 2001)

L'organisation publique peut-elle être performante ? C'est toute la question soulevée par les managers, et à laquelle tentent de répondre les différentes réformes entreprises au sein des services publics. Toutes les fonctions publiques sont ainsi concernées. Territoriale, Hospitalière, et bien sûr d'Etat. Dans toutes les strates de l'organisation oeuvrant pour le bien collectif, on se pose la question de cette performance, de sa compatibilité avec les enjeux éthiques dont elle est garante, et des outils dont on dispose pour mener à bien sa mission...

Il suffit d'ouvrir le premier ouvrage d'Ansoff en 1965 pour comprendre le fonctionnement d'une entreprise... et surtout son objectif premier qui est celui de la performance. Fixer des objectifs clairs, se donner les moyens de les atteindre, mesurer et contrôler les résultats afin de mettre en place de nouveaux objectifs... ce sont les fondements d'un système stratégique qui recherche perpétuellement l'optimisation d'un niveau de performance élevé dans une boucle sur lui-même... Pour autant, ce système, si longtemps étranger aux enjeux des organisations publiques, longtemps considéré comme incompatible avec des enjeux éthiques supposés porter l'institution, entre aujourd'hui au cœur de toutes les préoccupations décisionnaires. On ne décide plus rien sans parler de stratégie, d'objectifs, de moyens alloués, et de résultats escomptés... et par extension de critères de performance, d'échelles de mesure, d'évaluation des résultats, de pilotage par objectifs (Fouchet & Keramidas 2007)... Des termes que l'on trouve dans la première version de la LOLF, puis la RGPP.

Cependant, ces enjeux une fois posés, et bien que profondément clairs et entendus par tout le monde au vu de l'évolution sociétale contemporaine et de ses marchés, il reste à éluder les questions de ses outils et de ses effets.

Celle des outils sera ici évacuée, non par principe ou déni, mais par souci de préciser notre focal sur la seconde interrogation, celle des effets.

La performance oui, mais à quel prix ? C'était la question soulevée lors du dernier dialogue Euro méditerranéen de management public (Arnaud et al. 2009). Cette question pose d'emblée une seconde interrogation qui repose sur la capacité de gestion des organisations publiques, ne serait-ce qu'en termes de marge de manœuvre pour actionner des leviers de performance ou pour fixer des objectifs propres. Le cadre même de ces structures les empêche parfois d'évoluer ou de s'en donner les moyens. Les cadres statutaires par exemple sont un frein considérable à la mobilité professionnelle des agents, bien que ces cadres jouent dans le même temps un rôle de garde fou pour éviter un mimétisme vis-à-vis du privé qui serait une catastrophe en termes de ressources humaines. Justement, pour répondre à ces interrogations sur les effets internes de ces nouveaux enjeux de performance au cœur de l'action publique, la question des ressources humaines et de ses variables devient prégnante dans la gestion quotidienne pour les managers et décideurs (Keramidas 2005).

Lorsqu'il était question d'administrer des individus, le problème du management des ressources n'en était pas un ... Le concours assurait un recrutement, le poste donnait un niveau de compétences supposées acquises, et l'ancienneté faisait le reste. Sous couvert d'une égalité parfaite de traitement des individus, la question de la performance apparaissait alors comme collective... et purement inéquitable (Folger & Cropanzano 1998). Rémunérer différemment les individus en fonction de critères déterminés (leur compétence, leur travail, leurs résultats, ou autre) apparaît alors une idée bien étrange dans un système qui repose sur la stricte règle égalitariste, et où les jeux de la concurrence n'ont pas lieu d'être. De récents travaux d'Annie Bartoli (2007) montrent pourtant que la majorité des agents ne considèrent pas ce système comme avantageux. Bien au contraire, leur aversion à la mobilité interne, à la rétribution différenciée (rémunérée ou non d'ailleurs), ou à la différenciation, est bien plus élevée que celle des cadres qui pensent pour eux. En d'autres termes, les observations récentes montrent précisément que la résistance au changement provient plus des chefs de

service (ayant peur de perdre une valeur sûre à un poste), que des agents eux-mêmes directement concernés par ces évolutions.

Dans ce contexte, il apparaît un paradoxe plus qu'évident : l'organisation publique change et se développe en faveur d'une plus grande performance effective, alors même que les agents, qui font cette réforme par la force de leur travail, n'ont aucunement la possibilité d'évoluer dans la structure par les leviers courants des politiques de ressources humaines. La motivation, l'équité, la satisfaction au travail, sont autant de valeurs dont il a été démontré à plusieurs reprises le lien fort existant avec le résultat de l'organisation elle-même. Les entreprises ont compris ce phénomène depuis toujours. Pour parvenir à un résultat positif, et pour accroître le niveau de performance de la structure, on doit recueillir l'adhésion de la plus grande partie de l'équipe qui la compose. C'est une évidence managériale. Sans remonter très loin, on peut déjà s'arrêter aux seuls travaux scientifiques en sciences de gestion, et notamment dans le champ du management des ressources humaines, pour s'apercevoir des liens existants entre satisfaction, motivation et performance organisationnelle (Benraïss & al. 2000). De la même façon, les travaux sur la compétence des individus qui composent l'organisation ont largement montré l'interaction prégnante avec le rendement de chacun au sein de la structure (Foucher 2007).

En l'absence d'une politique claire de ressources humaines, il est ainsi difficile de mettre en œuvre une stratégie pouvant avoir comme objectif principal celui de performance organisationnelle. Comment faire en effet pour motiver une équipe s'il n'existe aucune adéquation entre le poste et les compétences ? Comment promouvoir un projet vital pour l'avenir de l'organisation si l'on ne parvient pas à mobiliser les acteurs et les fédérer autour des objectifs majeurs pour leur propre survie ? Comment provoquer un sentiment de bien-être et d'équité interne si l'on ne peut pas jouer sur les niveaux de responsabilité, de travail et de rémunération ? (Benraïss & Peretti 2001).

Si de nombreux auteurs adhèrent au projet de re-penser la nouvelle gestion publique des ressources humaines (Chanut, Chavas, Pochard 2008), le bilan des changements apportés à la GRH publique semble comporter de nombreux écueils, dont le premier est la difficulté à transformer durablement les pratiques et outils mobilisés.

Nous ne pouvons résoudre ici l'ensemble de ces questionnements. Ceux-ci sont tout d'abord le fruit de dizaines d'années de réflexion en sciences de gestion, et précisément en

management public, mais surtout ces derniers ne pourront être tous investis dans le cadre de notre recherche sur les questions de compétences et de talent.

Précisément, la question de la compétence se pose alors comme un problème de fond dans ce contexte managérial. On aura compris que la recherche de la performance, toute globale qu'elle soit, c'est-à-dire ne reposant pas sur de simples enjeux calculistes mais aussi sur les valeurs de service public (Rochet & al. 2008), induit inévitablement de se poser la question du management des ressources humaines et du niveau de compétence des individus qui composent l'organisation.

Nous allons justement présenter le cœur de notre recherche et montrer en quoi les différents modèles gestionnaires sur le sujet peuvent ou non apporter des éléments de compréhension de la relation entre talent et compétence, dans le contexte décrit d'une sphère publique en pleine évolution.

Deuxième Partie : De la compétence vers le Talent : de l'individu au collectif

Le management par les compétences suffit-il [encore] pour atteindre le niveau de performance recherché par les organisations publiques ? Le référentiel de compétences est-il [encore] pertinent pour rendre compte des situations de complexité et d'incertitudes que doivent gérer les managers et décideurs publics au quotidien ?

Nous n'entendons pas ici prétendre au caractère obsolète du management par les compétences, ni même prétendre à une supplantation de la compétence par le talent. Nous souhaitons lancer le débat sur la place et la pertinence ou non du talent dans les organisations publiques.

L'analyse de la littérature gestionnaire, tout comme celle des discours et des pratiques managériales au sein des organisations publiques, donnent la primauté à la compétence.

En attestent le foisonnement de travaux scientifiques relatifs à ce concept, la multitude de définitions recensées, le nombre d'outils répertoriés, visant à développer et évaluer les compétences.

Si auparavant, l'accès à la fonction publique reposait sur les qualifications et les diplômes, depuis les années 1980, cette démarche a progressivement été remplacée par celle des compétences (Boyer & Ropert 1994, Horton Farnham et al. 2002).

La compétence définie, selon Zarifian (2004), comme « la prise d'initiative et l'assumer de responsabilité de l'individu sur des problèmes et évènements auxquels il s'affronte au sein des situations professionnelles...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

Aujourd'hui, toutes les politiques RH s'articulent autour de la compétence : recrutement, formation, évaluation, mobilité professionnelle, etc.

La compétence est devenue le mot d'ordre de la GRH publique : Tous compétents !

Pour l'organisation publique, il lui convient d'identifier, de développer et de fidéliser les compétences de ses ressources humaines, afin d'optimiser la performance globale de l'organisation (Arcand et al. 2004).

Pour l'individu, la compétence lui garantit un certain degré d'employabilité. Toutefois, le bilan du management par les compétences semble mitigé et comporte certains écueils...difficulté à évaluer, outils jugés trop sophistiqués, individualisation, instrumentalisation (Bouteiller & Gilbert 2009).

De nombreux travaux de recherche (Grimand 2007, Bouteiller & Gilbert 2009) mettent en évidence les signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation du modèle de la compétence. Selon Hondeghem (2005), « comme toute bureaucratie, la gestion des compétences court le risque de se transformer en machine à régler, dévoreuse de temps et procédurière à l'excès ». Cette bureaucratisation a notamment pu apparaître dans les pays anglo-saxons qui ont adopté le modèle de la « nouvelle gestion publique » dans lequel « des valeurs telles que l'efficacité, le rendement et l'économie sont centrales » (Hondeghem, 2005), valeurs reprises du secteur privé où la compétitivité en milieu concurrentiel est essentielle.

Il semblerait qu'un changement de culture soit en train de s'amorcer, notamment de par l'introduction de la notion de potentiel. « Désormais, il s'agit moins de juger l'étendue des connaissances générales ou la technicité des candidats que d'évaluer leur potentiel à sa juste mesure » (De Beco 2010). L'organisation publique aurait-elle des potentiels cachés ou invisibles à l'œil du manager ?

Construire l'organisation publique de demain, c'est faire un pari sur l'avenir, et sur l'avenir et du potentiel des individus qui la composent. C'est dans cette perspective que nous nous interrogeons sur la notion de talent :

Nous entendons ici débattre de l'avenir des compétences vers le talent, et plus particulièrement vers le talent managérial, dans le contexte public.

En dépit du caractère de plus en plus présent de ces préoccupations, la réflexion théorique sur le concept de talent, le rôle du talent dans la performance et ses conséquences au niveau du management des organisations nous semble singulièrement pauvre à ce jour. Force étant de constater l'absence de contenu cognitif sur le talent dans les organisations publiques, nous nous interrogeons d'abord sur les motifs pouvant expliquer ce manque d'intérêt.

Le premier élément de réponse résiderait dans l'idéologie égalitariste, l'éthos bureaucratique propre aux organisations de la sphère publique. Le principe de différenciation, voire de discrimination, rompt avec les valeurs du service public.

Néanmoins, nous pouvons souligner que la tendance actuelle des politiques RH, tout comme des politiques de rémunération, visent à l'individualisation, la personnalisation des démarches, outils et méthodes mobilisés (parcours individualisés et gestion des carrières, prise en considération des aspirations individuelles, calquées sur les objectifs stratégiques de l'organisation, perspective de rétribution à la performance individuelle, formation et mobilité professionnelle, etc.).

Dans cette perspective, le talent pourrait être appréhendé sous un angle discriminant, élitiste, avec la volonté de recruter des talents aux postes clés de l'organisation. Il requerrait une gestion atypique et bénéficierait d'une politique de rémunération différente. Ou, a contrario, le talent pourrait être considéré sous un angle égalitaire, méritocratique, avec la volonté de développer le et les talents de tous les collaborateurs (Peretti 2009). Quelque soit l'angle d'approche, la place du talent ne semble pas si incongrue dans le contexte public...bien au contraire.

Le deuxième élément de réponse serait la notion de flou, de subjectivité scientifique inhérente à cette notion. En effet, le talent semble présenter certains facteurs de résistances pour prétendre au statut de concept scientifique.

Le caractère supposé ineffable du talent; son usage longtemps réservé à des professions spécifiques ou marginales (artistes, journalistes, hommes politiques ou autres) ; la faible prise des organisations sur la naissance et le développement des talents singuliers ; les difficultés

réelles ou imaginaires de leurs valorisation au sein d'un collectif ; tout cela rend la notion de talent d'un maniement malaisé, et jusqu'à présent d'un intérêt pratique limité (Mirallès 2006).

Qu'est-ce que le talent ? Entre mythe et réalité, le débat est ouvert et suscite un nombre récent de travaux dans le contexte des entreprises privées.

Défini tantôt par des compétences individuelles, des qualités humaines ou par des qualités techniques, le talent est synonyme de don, de génie, d'excellence, d'exemplarité, d'idiosyncrasie, de différence, de hauts potentiels.

Les divergences alimentent la discussion sur le talent autour des questions entre inné et/ou acquis, entre les catégories de variables et les approches retenues pour appréhender cette notion (par métonymie, par association ou dissociation de concept, par processus ou par contenu), entre les partisans de l'égalité des chances qui réclament le développement du talent pour tous (De Bry & Gourdon 2009, Peretti 2009), et ceux partisans du caractère éminemment élitiste (Mirallès 2006, Roger & Bouillet, 2009). Malgré l'absence de définition consensuelle, dans la littérature gestionnaire, de nombreux travaux de recherche mettent toutefois en exergue la supposée relation entre compétence et talent.

Selon Mirallès (2006), le talent pourrait se définir « comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire [...] Ces ressources ont au départ les caractéristiques d'un potentiel qui, grâce à un apprentissage et à une préparation adaptée, s'actualise dans des compétences relatives à une activité valorisée par l'organisation [...] ». Pour Cuevas et Ballot (2009), « le talent est perceptible par ses résultats et interprété au travers des compétences supposées qui le supportent. Dans ce cas, le talent serait la capacité, innée et acquise, de combiner et d'appliquer les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, dans une situation précise. »

Dès lors, nous pouvons appréhender la définition du talent en association avec le concept de compétence.

L'amalgame est aisé entre compétence et talent, voire entre talent et potentiel. Cette confusion ne réside pas seulement dans la difficulté à définir clairement ces notions, mais aussi dans le caractère supposé subjectif de leur identification et évaluation.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse, nous adoptons un regard croisé sur les notions de compétence et de talent.

Parmi les textes scientifiques recensés sur la notion de talent, nous avons choisi d'évacuer un certain nombre de modèles, que nous jugeons trop éloignés de notre questionnement, ou peu adaptés à la sphère publique. Nous avons ainsi choisi de retenir le modèle Roger et Bouillet pour des raisons de compatibilité voire de transférabilité de concept dans le contexte spécifique des organisations publiques.

Roger et Bouillet cherchent à éclaircir les notions de Talent et de Potentiel en relation avec la compétence. La mise en perspective de ces trois notions s'explique par le fait qu' « il est «difficile de comprendre les notions de talent et de potentiel sans se référer à celle de compétence ». En effet, la relation entre ces trois notions s'exprime dans leur caractère « contextualisé, situé », c'est-à-dire que « les compétences ou les talents, tout comme le potentiel, ne peuvent être évalués dans l'absolu ». De ce fait, on ne peut être compétent ou talentueux en soi, on est compétent, talentueux dans un contexte donné. Les auteurs proposent ainsi le modèle Compétence, Talent et Potentiel suivant :

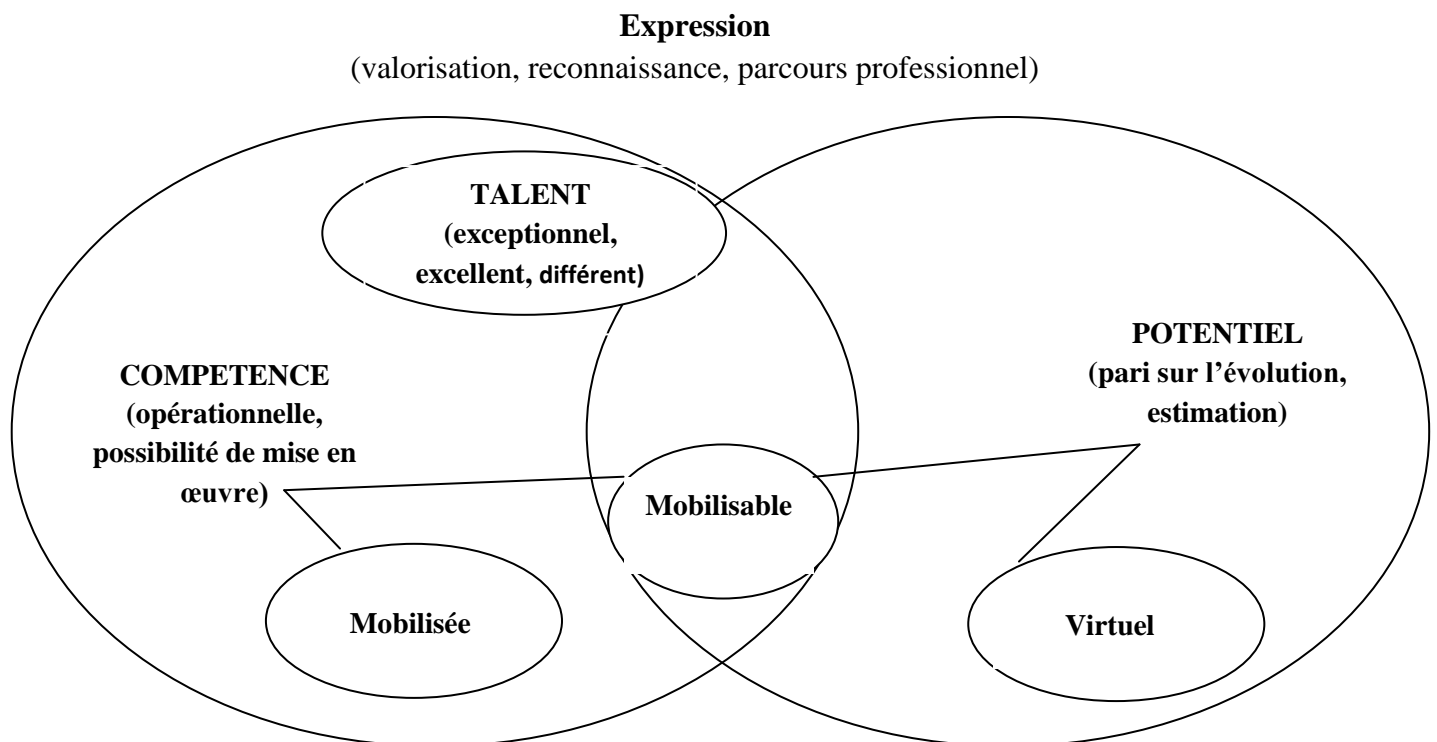


Figure 2.1 – Compétence, talent et potentiel

Source : Roger A, Bouillet D, (2009), « Talent et potentiel », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris, p.33-40.

La notion de compétences se décomposerait en trois sous-catégories : les « compétences mobilisées » par l'individu en situation, qui lui garantissent une certaine employabilité ; les « compétences mobilisables », qui ne sont pas encore mobilisées par l'individu soit parce qu'ignorées de l'organisation, voire de l'individu lui-même, soit parce que le contexte ne le nécessite pas ; et les « compétences virtuelles » ou « potentiel de développement », dont on pense qu'elles pourraient être développées dans l'avenir.

La relation entre compétence et potentiel nous apparaît donc clairement.

Mais qu'en est-il de la relation entre compétence et talent ?

Pour Roger et Bouillet, le talent serait un sous-ensemble de compétences, mais de compétences clés, celles qui vont permettre à l'individu de se différencier, de se distinguer des autres. Le talent serait ainsi « la reconnaissance qu'une personne est meilleure que les autres dans des domaines précis [...] Il se rapprocherait de la notion d'expertise ». De surcroît, contrairement à certaines compétences qui peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation, le talent supposerait, au préalable, « des dons, des qualités personnelles ». Ainsi, la distinction entre talent et compétence résiderait essentiellement dans des prédispositions personnelles exceptionnelles. Toutefois, celles-ci peuvent rester à l'état latent, « caché », si elles ne sont pas sollicitées ou méconnues.

« Le talent et le potentiel supposent pour s'exprimer non seulement une compétence, mais aussi une volonté individuelle », une motivation.

Dans cette perspective, la notion de talent impliquerait une plus grande proximité de sens avec celle de potentiel, puisque comme l'ont écrit Chapelier, Sartori et Schmidt (1999), « contrairement à la notion de compétence, le potentiel intègre une dimension psychologique, celle de la motivation ». Toutefois, le schéma ci-dessus ne semble pas, à notre connaissance, rapprocher ces deux notions.

Nous adhérons en partie au modèle de Roger et Bouillet, quant à l'importance de contextes et environnements favorables à l'émergence du talent ; à la nécessité de reconnaissance du talent ; au rôle de la motivation de l'individu. Ces contributions nous apparaissent tout à fait pertinentes dans le contexte des organisations publiques, et dans le cadre d'une optimisation des ressources humaines, visant à accroître la performance globale publique.

Cependant, la dimension éminemment individuelle des notions présentées, et du système atypique de gestion des ressources humaines qu'elles suggèrent nous laissent perplexes...en considération des travaux de recherche récents, qui mettent en exergue les risques psychosociaux liés, entre autres, à la montée de l'individualisme au sein des organisations publiques (Desmarais et al. 2009, 2010).

Sans être exhaustifs, nous proposons, ici, quelques pistes de réflexion autour de l'étude du talent, et plus précisément du talent managérial, au sein des organisations publiques.

S'il n'existe donc pas de définition consensuelle sur le talent, une [seule] hypothèse émerge : celle d'un contexte, d'une situation favorable à l'expression du talent (Mirallès 2006, Roger & Bouiller, 2009).

Les organisations de la sphère publique évoluent dans des tensions permanentes politiques et managériales. Celles-ci donnent au manager public un rôle ambigu, partagé entre ses aspirations ontologiques et ses devoirs pragmatiques. Le manager public perçu comme un personnage principal réconciliant la théorie et la pratique, l'idéologie et l'action, le précepte et sa traduction (Keramidas 2005). De par les nouveaux enjeux, les nouveaux défis (Mazouz 2008) auxquels il est confronté, il est le traducteur de la vision stratégique de l'organisation. Le talent managérial constitue une valeur ajoutée au niveau micro (individu), méso (équipe), et macro (organisation).

Ainsi, nous envisagerions l'étude de cette notion, comme étant la résultante d'un croisement de variables individuelles et organisationnelles, structurelles. Ces deux catégories de variables seraient complémentaires et indissociable à l'émergence d'un talent.

Le talent d'un manager public peut être abordé comme un processus dynamique de construction identitaire, une construction de l'identité professionnelle dans sa dimension dialogique (moi et les autres), et évolutif (aujourd'hui et demain) (Baron 2010). Le talent managérial serait alors une notion multi dimensionnelle, incluant une combinaison de variables individuelles et organisationnelles, ces deux catégories de variables étant complémentaires voire indissociables.

D'un point de vue organisationnel, la construction identitaire du talent impliquerait une combinaison de variables, telles que la reconnaissance de l'individu, de sa valeur individuelle, mais aussi collective, c'est-à-dire de sa socialisation au sein d'une équipe, au

sein de l'organisation qui constituerait un préalable. Nous insistons ici sur la nécessité de redonner un sens collectif à l'action publique.

Le choix d'un management public orienté vers un système d'adhésion, d'inclusion, un management public à l'émulation, à la motivation pourrait constituer un levier efficace à l'émergence du talent.

D'un point de vue individuel, la construction identitaire du talent impliquerait une combinaison de variables : trait de personnalité, traits de caractères, croyance, motivation, valeurs, etc. A ceci, s'ajouterait, des aptitudes et capacités spécifiques, telles que : adaptabilité, réflexivité, réactivité, sociabilité et intuition.

La part d'intuition ou personnalité intuitive pourrait être considérée comme une caractéristique dominante dans une définition multidimensionnelle axée sur l'individu. L'intuition est alors entendue comme pouvoir d'anticipation, de prospection plus que de prédiction. D'après Mintzberg (1989), « l'intuition a toute sa place dans la gestion d'une organisation et la rationalité des décisions et des actions n'est pas possible ».

Nous pensons également que l'adhésion de l'individu au projet global de l'organisation est une condition nécessaire (partage des valeurs, de la culture, des procédures, une motivation au service public, etc.).

La littérature gestionnaire recensée tend à définir le talent comme étant la résultante d'un processus individuel, au sens où le talent appartient à l'individu qui le détient, et se différencie ainsi du collectif. Dans notre analyse, nous nous orientons davantage vers un processus individuel et collectif : le talent se construirait en relation à autrui, comme une réponse à un stimulus. De ce fait, et c'est peut-être ici que réside réellement la différence, le talent ne saurait requérir une gestion des RH atypique et individuelle à l'instar de la compétence.

En conclusion, le talent des Hommes est impalpable. Délicat à repérer, difficile à mesurer, impossible à évaluer. Pourtant, les Hommes ont du talent. Dans ou en dehors des organisations, la notion a du sens, et nul n'est besoin de s'en remettre aux philosophes pour en comprendre toute la substance et le lien fort, tissé dans une logique de résultats.

Longtemps, les organisations publiques, et les administrateurs qui les composent, ont exprimé de la réticence à l'égard de ces termes « barbares » rappelant les objectifs managériaux de l'entreprise. La question de la performance apparaît à ce titre plus que délicate. Dès lors

qu'elle rappelle des obligations de résultat, les décideurs s'en remettent à des valeurs publiques inaliénables.

Pourtant nul n'est ignorant sur le caractère impératif de rendre l'organisation publique plus efficiente, plus performance. Mais le débat qui consiste à systématiquement opposer cette évolution au respect des valeurs originelles de la sphère publique n'apporte plus rien, du moins en termes de management.

En revanche nous l'avons vu, la requalification de la gestion des ressources humaines au sein des ces organismes au contexte si particulier peut apporter quelques modifications et prises de conscience dans l'esprit des décideurs. Comment en effet se tourner vers un pilotage stratégique d'une organisation sans se préoccuper des compétences internes ? Comment promouvoir un pilotage par objectifs sans étudier les capacités de gestion des individus qui en composent l'équipe ? Comment enfin déterminer une connexion entre capacités individuelles et management collectif, sans se poser la question du talent des Hommes, qui ne dépend plus seulement de savoir-faire, mais aussi de potentiels exprimés au sein d'un contexte favorable à son développement ?

Ce travail de recherche, s'il n'a pas pu produire de modèle concret, ou reposant sur une liste exhaustive de variables déterminantes, a pu toutefois poser le débat sur la place du talent dans les processus managériaux des organisations publiques. Dans ce cadre, cette recherche apporte des éléments essentiels de compréhension et des voies de réflexion autour de liens forts existants entre différents concepts de GRH. La mobilisation, les compétences individuelles, le potentiel exprimé, le contexte d'évolution, sont autant d'éléments centraux, tant pour la détermination d'objectifs organisationnels stratégiques que pour le développement des différentes formes de talent exprimées au sein de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff H.I, (1965), Corporate strategy, New York, McGraw Hill.
- Arcand et al., (2004), Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle, Annals of Public and Cooperative Economics; September 2004, Vol. 75 Issue: Number 3 p 497-524.
- Arnaud C, Keramidas O, Soldo E, (2009), « Analyse stratégique des déterminants de l'attractivité territoriale durable : Le cas du projet Picasso-Cézanne au sein de la Communauté du Pays d'Aix-en-Provence », conférence MED 2, EGPA, Portoroz-Piran, Slovénie, 6-9 octobre 2009.
- Bartoli A, (1997), Le management dans les organisations publiques, Paris, Dunod.
- Benraïss L, Cerdin J.L, Marbot E, Peretti J.M, (2000), « Etude de l'influence de l'équité sur la satisfaction des employés. Cas d'une PME marocaine », Working Paper n° 586, CEROG, novembre.

- Benraïss L, Peretti J.M, (2001), « L'équité : stratégies de comparaison et choix des référents. Cas des cadres marocains », Working Paper n° 593, CEROG janvier
- Boisvert Y, (2003), « Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique », Liber, Montreal.
- Bouteiller D, Gilbert P, (2009), « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse.
- Boyer M, Ropert G, (1994), *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris. Editions d'Organisation.
- Chanut V, Chavas H, « Eduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par lademande ou par les connaissances ? » in *Politiques et management public (PMP)*, Avril 2009, vol. 26, n° 2/2008,p. 169 - 197.
- Chapelier E, Sartori D, Schmidt G, (1999), « Détection évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel », ouvrage collectif sous la direction de P Gilbert et G Schmidt, *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica.
- Crozet P, Desmarais C, (2005), « L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : une position intenable ? », Actes du XVIe Congrès de l'AGRH, septembre, Paris Dauphine.
- Cuevas F, Ballot D, (2009), « Les talents contradictoires des managers » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, *Tous talentueux*, Editions d'organisation, Paris.
- De Bry F, Gourdon C (2009), « Talent soutenable et entreprise », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, *Tous talentueux*, Editions d'organisation, Paris.
- Desmarais C « Introduction », *Revue française d'administration publique* 4/2008 (n° 128), p. 659-664.
- Desmarais C, Abord de Chatillon E, Verneht A, (2010), « Une démarche de pré-diagnostic des risques psychosociaux : l'exemple d'une collectivité locale », Colloque vers une gestion des ressources humaines publiques, mars, Annecy.
- Desmarais C., Jeannot G., Louvel S., Pernot J-M., Saglio J., Ughetto P., (2007) « Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives », *Revue de l'IRES*, Revue n°53, 2007/1.
- Emery D. et Giauque D. (2003), *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXI ème siècle*, Presses Polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- Farnham D., « New public management, human resources management and job satisfaction in the UK public sector », *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmatta, p. 65-76.
- Folger R, Cropanzano R, (1998), *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Fouchet R, Keramidas O, (2007), « Equity trajectory in Cultural organizations: Case of a french national Theatre », in "International Journal of Public Sector Performance Management", Vol.1, N°1
- Fouchet R, Keramidas O, (2010), « Organizational morality: The ecosystem of public utilities », *Journal of US-China Public Administration*, Volume 7, No.8 (Serial No.58), USA.
- Grimand A, (2007), « Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences », Actes du XVIIIe Congrès de l'AGRH, septembre, Fribourg.
- Guenoun M, (2009), « Le management public de la performance publique locale », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, soutenue le 25/03 2009 – IMPGT – Université Paul Cézanne.
- Habib J, Keramidas O, « L'innovation managériale comme facteur d'équité dans les organisations publiques : Le cas du projet IRIS au sein d'un établissement de la fonction publique territoriale », dans l'ouvrage « Nouveaux regards sur le management public », L'Harmattan.
- Hondeghem A et al. « Modèles de gestion des compétences en Europe », *Revue française d'administration publique* 4/2005 (no116), p. 561-576.
- Horton S, Farnham D, et al., (2002), *Competency Management in the Public Sector*. Amsterdam, IOS Press.
- Keramidas O, (2005), « Measure of mobilisation at work: a management by equity - a new philosophy for leadership in public sector organisations », *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 5, No. 2, pp 165-179.
- Keramidas O, (2005), « Les trajectoires d'équité : les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, CEROG-CESMAP.
- Keramidas O, (2008), « Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats », Presses de l'Université du Québec.
- Mattisj J, (2001), *Gérer l'équité*, Paris, L'Harmattan.
- Mazouz B, (2008), « La nécessaire émergence du gestionnaire public », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Presses de l'Université du Québec.

- Mintzberg H, (1989), « Le management : voyage au centre des organisations », Paris. Editions d'Organisation.
- Miralles P, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2006.
- Peretti J-M, (2009), Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- Pochard M, « Nouvelles perspectives sur la fonction publique » in Politiques et management public (PMP), Avril 2009, vol. 26, n° 2/2008. - p. 1-13
- Pollitt C, Bouckaert G. (2004), « Public Management Reform: A Comparative Analysis », Oxford University Press, Royaume-Uni.
- Rochet C, (2010), Politiques publiques : de la stratégie aux résultats, de boeck, Paris.
- Rochet C, Keramidis O, Bout L, (2008), « La crise comme stratégie de changement », Revue internationale des sciences administratives , Vol.74, March.
- Roger A, Bouillet D, (2009), « Talent et potentiel », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- Rondeaux G. (2005), « The evolution of the organizational identity of a Federal Public Service in a context of change », EGPA conference, Berne.
- Zarifian P, (2004), Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Editions Liaisons.