

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserver-les-talents-dans-son-equipe/conserver-ses-talents-en-periode-de-crise.shtml>

[Lancer l'impression](#)

Conserver ses talents en période de crise



© Laurent hamels - Fotolia

Préserver vos collaborateurs talentueux est essentiel pour passer la crise et être prêt lors de la reprise économique. Tour d'horizon de ce qu'il faut faire et ne pas faire pour y parvenir.

Réalisé par HAFIDA ABOULOQUARD, Journal du Net
Publié le 21/09/2009

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserv-les-talents-dans-son-equipe/identifier-les-talents.shtml>

[Lancer l'impression](#)

Identifier les talents

Les collaborateurs de talent sont le principal atout de l'entreprise, surtout en cette période de crise. A moyens financiers égaux, la concurrence entre deux équipes se joue au niveau des compétences de ses membres. Sans compter vos concurrents qui sont à l'affût des signes de démotivation de vos perles rares, dans l'espoir de les attirer chez eux. Mais pour les garder, encore faut-il les avoir repéré. C'est le rôle du manager.

Les caractéristiques du talent

Pour repérer les hauts potentiels au sein de votre équipe, il convient, avant tout, de savoir ce qui les caractérise. **Il s'agit de collaborateurs dotés d'un savoir-faire, d'un savoir-être ou d'une expertise difficile à trouver sur le marché.**

Il doit donc maîtriser à la perfection les compétences techniques pour lesquelles il a été recruté et savoir les mobiliser le moment venu. Mais cela n'est pas suffisant. Pour être un haut potentiel, il doit aussi développer ses "soft skills". Il s'agit des "compétences de la dimension personnelle, constituées par les savoir-être et les savoir-vivre utiles à la résolution de problèmes et à la coopération au sein d'un groupe", selon les auteurs de l'Alchimie des talents, Yves Blanc, Catherine Foix et Mathieu Maurice.

Détecter les hauts potentiels

Pour détecter le talent, la solution simple est de mettre les collaborateurs en situation. "Confrontez directement la personne à un aspect de son environnement où ses capacités de réactions sont attendues", conseillent les auteurs.

Ainsi, **pendant la crise certains talents se révèlent, par leur capacité d'adaptation et de réactivité.** "C'est parfois la nécessité qui crée le talent, et nous sommes étonnés de ce que certains sont capables de faire quand leur talent s'éveille", analyse Yves Blanc.

"C'est parfois la nécessité qui crée le talent"



Trouvez un talent au sein de votre équipe. © Laurent hamels - Fotolia

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserv-les-talents-dans-son-equipe/faire-preuve-de-transparence-et-d-ecoute.shtml>

[Lancer l'impression](#)

Faire preuve de transparence et d'écoute

Une fois identifiés les collaborateurs talentueux, **vous devez mettre en place une communication interne très franche**. Au travers de ce management de proximité, le haut potentiel se trouvera de plus en plus impliqué et se sentira davantage responsable de la survie de l'entreprise.

Tout dire, même ce qui fâche

"La transparence de l'information est toujours importante, mais elle l'est encore davantage durant la crise", souligne Yves Blanc.

En effet, la transparence, le sens du dialogue et une certaine visibilité sur le futur, réduisent les inquiétudes. N'oubliez pas que la confiance du collaborateur peut être renforcée ou perdue en cette période. Vous devez jouer la carte de l'ouverture et de la franchise pour préserver les talents.

Si vous devez annoncer une mauvaise nouvelle, faites-le. "Il faut avoir le courage de dire que la situation est mauvaise", conseille Yves Blanc. En effet, **lorsque vous n'avez pas de réponse immédiate la sincérité est toujours appréciée**. Réunissez toutes les personnes concernées afin de leur donner une information identique en étant le plus concret et précis possible. Vous pouvez aussi créer des lieux d'échanges (séminaires, intranet, journal d'entreprise, etc.), pour répondre à toutes les questions de vos collaborateurs.

"Il faut avoir le courage de dire que la situation est mauvaise"

Etre attentif aux interrogations et inquiétudes des hauts potentiels

Les talents cherchent davantage à être rassurés quant à l'avenir. Ils doivent sentir que vous êtes accessible et proche. "Écoutez vos collaborateurs talentueux pour comprendre leurs problèmes et connaître leur attentes et tentez d'y répondre au mieux", préconise Yves Blanc.

En effet, durant cette période il est fondamental de continuer à comprendre leurs points de vue, de rester en contact avec eux, preuve de l'importance que vous leur accordez. **C'est cette proximité qui permet de désamorcer tout découragement et de rappeler les objectifs communs**.



Vous devez toujours être disponible. © Getty

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/conservier-les-talents-dans-son-equipe/offrir-des-opportunités-de-carrière-a-ses-talents.shtml>

[Lancer l'impression](#)

Offrir des opportunités de carrière à ses talents

Si vous ne voulez pas que vos cadres succombent aux sirènes de la concurrence, vous devez être à même de leur offrir des opportunités de carrière.

Former ses collaborateurs

Echangez avec eux sur leur vision de l'entreprise, leur ressenti et la façon dont ils se projettent dans l'avenir. Les managers qui n'y sont pas attentif verront leurs collaborateurs les plus précieux partir. "Il faut poursuivre les efforts de formation", conseille Yves Blanc. En effet, les talents accordent une importance toute particulière à l'offre de formation, qui doit désormais s'appliquer tout au long de la carrière. Ils veulent continuer à apprendre et à se développer. **Vous devez donc identifier les forces et les points à développer de vos collaborateurs pour établir des projets de carrière susceptibles de les passionner.** Les besoins ne sont pas forcément les mêmes pour tous, par conséquent faire du sur-mesure est indispensable.

Maintenir leur motivation

Veillez à ce qu'ils ne s'ennuient pas. En effet, avec la crise, des contrats peuvent être bloqués faute de financement. En cas de démotivation, c'est au manager de sensibiliser sa hiérarchie au problème, afin d'obtenir des dossiers intéressants pour ses hauts potentiels. Motivez vos collaborateurs talentueux en leur proposant de nouvelles compétences ou de nouveaux projets qui vont franchir les limites de leur secteur.

Les laisser prendre des initiatives

"Le manager doit encourager la persévérance par des objectifs sans cesse revus et ajustés et il ne doit pas donner un niveau d'exigence trop faible, peu stimulant, sans réel suivi", expliquent les auteurs de l'Alchimie des Talents. Par ailleurs, en temps de crise les managers ressentent généralement le besoin de contrôler davantage. Vous devez là aussi faire preuve d'une grande prudence, surtout avec les hauts potentiels. **Leur besoin d'autonomie et d'indépendance doit être respecté**, il s'agit d'un véritable source de motivation pour eux. Donnez-leur des conseils tout en leur laissant le champ pour qu'ils puissent prendre des initiatives.

"Le manager doit encourager la persévérance par des objectifs sans cesse revus et ajustés"

La reconnaissance encore et toujours

Beaucoup de managers ont des difficultés à admettre que les bonnes prestations de leurs collaborateurs doivent être systématiquement récompensées. Un compliment ne coûte rien et c'est une excellente façon de motiver ses troupes. "Si un collaborateur a fait du très bon travail, il faut le lui dire", conseille Yves Blanc, "ces feed-back réguliers sont de nature à fidéliser ce talent". Mesurez et récompensez les prestations objectivement pour que les hauts-potentiels principaux soient reconnus. Vous devez donc faire preuve de vigilance. En effet, **en minimisant le travail fourni, vous risquez de faire fuir votre collaborateur.**

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)

[http://www.journalduNet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserv.../les-erreurs-a-eviter.shtml](http://www.journalduNet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserv...)

[Lancer l'impression](#)

Les erreurs à éviter

Les talents veulent être considérés comme une force d'action et de propositions au quotidien et surtout **dans le contexte actuel, où ils jugent de manière critique leurs managers**. Il est donc utile de savoir quels sont les faux pas à ne pas faire.

Ignorer les rumeurs

Il ne faut absolument pas laisser circuler des demi-vérités dans votre équipe. Pour cela **vous devez être le plus souvent présent afin de désamorcer immédiatement les bruits de couloir**. Si une fausse rumeur circule sur l'état financier de l'entreprise, vous avez intérêt à y couper court aussitôt, dans la mesure où l'un de vos talents peut très vite aller voir ailleurs. De même, si un collaborateur talentueux est victime de critiques injustifiées, vous devez le défendre et lui manifester votre confiance : écoutez toujours vos hauts potentiels avant de porter attention aux dires de l'extérieur.

Ne pas soutenir ses collaborateurs

Un manager qui ne soutient pas ses collaborateurs perd rapidement leur estime. Il est important que vous soyez avec eux, et encore plus certainement en cette période mouvementée où le travail est difficile. "Le manager doit maintenir son équipe soudée en tissant de la solidarité entre ses membres", préconise Yves Blanc. C'est en équipe que l'on relève les défis et que l'on trouve les solutions. Donc place aux échanges qui vont stimuler dynamisme et créativité. **Ce souci du collectif a un autre avantage important : il atténue les attitudes individualistes.**



Vous devez toujours épauler vos collaborateurs de talent. © Getty

Manquer d'exemplarité

Il ne faut pas oublier qu'en tant que manager, vous devez montrer l'exemple surtout lorsque vous leur demandez des efforts (optimisation des coûts, réduction des notes de frais, etc.) En période de crise les collaborateurs talentueux mettent encore plus vite en relation les discours et les actes, y compris sur les détails. **Vous devez donc faire en sorte que vos instructions soient appliquées à tous sans exception.**

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/conserv-les-talents-dans-son-equipe/en-savoir-plus.shtml>

[Lancer l'impression](#)

En savoir plus

Le site du **CEPIG**

Le blog **L'Alchimie des talents**



L'Alchimie des talents

Par Yves Blanc, Catherine Foix, Mathieu Maurice

Dunod, 2008

[Consulter les libraires](#)

© Dunod

TRIBUNE : De l'intérêt de la gestion des talents en temps de crise, par Stéphane Amiot.

ET TOUJOURS

Gérer ses hauts potentiels



Dans un contexte de pénurie de talents, conserver ses meilleurs collaborateurs et former ses futurs cadres dirigeants devient capital. Comment identifier ces cadres de haute volée ? Comment orienter leur carrière ? Réponses.



Cadres : les erreurs à éviter en temps de crise

L'orage gagne votre entreprise et vous êtes inquiet pour votre poste ? Attention à certaines réactions qui pourraient vous conduire plus vite que vous ne le souhaiteriez vers la porte de sortie.



Maintenir la motivation de son équipe

Lorsque le contexte est difficile et les résultats en berne, il faut trouver d'autres leviers pour garder une équipe soudée et dynamique.



Gérer le stress de ses collaborateurs

Un stress trop intense ou permanent pèse sur la santé et la performance des collaborateurs. Or en entreprise, ses sources sont multiples.

Réalisé par HAFIDA ABOULOQUARD, Journal du Net
Publié le 21/09/2009

2009

Copyright 2009 69-71 avenue Pierre Grenier 92517 Boulogne Billancourt Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)