

>> Management

Développer les talents de ses collaborateurs

Le vétérinaire chef d'entreprise doit savoir repérer les talents de ses collaborateurs afin de les développer dans l'intérêt de la clinique. Pour identifier un talent, il peut observer le collaborateur dans sa façon d'exercer son travail au travers de plusieurs critères : facilité d'exécution d'une tâche, capacité de mimétisme, travail accompli avec plaisir.

Chaque collaborateur possède un ou plusieurs talents. Le but du management consiste à les identifier et les développer. Toutefois, ces talents ne sont pas toujours faciles à observer et ne sont pas nécessairement « utiles » à l'entreprise. De quoi parlons-nous lorsque nous évoquons un talent ? Comment les repérer ? Comment manager ces talents ? Examinons les possibles réponses à ces questions.

Préciser les choses

En premier lieu, il est sans doute pertinent de préciser ce qu'est un talent : on observe d'abord une sorte d'aisance à faire puis on peut voir le collaborateur éprouver du plaisir.

Il s'agit d'un domaine dans lequel l'individu « est bon », parfois depuis longtemps, dans certains cas depuis toujours. Sous une forme différente dans l'enfance de ce collaborateur, on pouvait observer cette aisance.

Identifier les talents

Est-ce un don ? Est-ce de la chance ? Doit-on parler d'aptitude ou de capacité ? Peut-on invoquer le travail, la compétence, la motivation ? Repérer un talent n'est pas simple, d'autant que le vocabulaire est riche pour décrire ce point fort spécifique que chacun de nous possède. Mais peu important les définitions, le plus important en matière de management consiste à repérer les composantes à prendre en compte.

Pour identifier un talent, il est possible d'observer le collaborateur dans sa façon d'exercer son travail au travers de plusieurs critères.

Repérer la facilité d'exécution

Quelle que soit la tâche exécutée, le collaborateur la réalise avec facilité. L'aisance de la personne est au dessus de la moyenne et l'action est bien menée, chaque fois. C'est la facilité, l'aisance qui sautent aux yeux lorsqu'on observe le collaborateur travailler.

Repérer le don personnel

Il s'agit de quelque chose que le collaborateur a toujours su faire. La professionnalisation n'a rien à voir ici puisque l'on parle plutôt d'inné. Ce don peut être découvert tardivement ou jamais ; il peut être conscient pour la personne ou pas. Quoi qu'il en soit, un talent « est en lui ». Une autre question est : ce talent est-il utile au travail de ce collaborateur ?

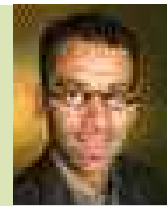
Repérer la capacité de mimétisme

Au-delà de la réussite isolée, certaines personnes ont la capacité à reproduire avec talent. De nombreuses situations peuvent prouver que le collaborateur a cette possibilité de reproduire un geste, une situation...

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Repérer la réputation

Est-ce que « les autres », extérieurs à la clinique, reconnaissent un talent à votre collaborateur ? Un talent fait parler de lui dans son entourage : « Untel a un talent dans un domaine spécifique et celui-ci est reconnu par des tierces personnes ». D'autres personnes que le manager voient, ressentent ce talent. Cette sorte d'évidence est donc partagée.

Repérer le plaisir et non l'effort

Il s'agit de quelque chose qui procure du plaisir au « talentueux ». L'individu ressent de la satisfaction à réaliser telle action. Ce n'est pas l'effort ou la douleur qui s'expriment mais plutôt la facilité. Certaines tâches éprouvantes n'entament pas l'énergie de celle ou celui qui a du talent, bien au contraire, l'énergie reste intacte.

Passer au crible les talents

Pour chaque collaborateur, il est utile de découvrir l'envergure de son talent. Si pour chacun des critères ci-dessus la réponse est positive, incontestablement, il s'agit d'un talent. Si ce n'est pas le cas, parfois aura-t-on à faire à une compétence, à une motivation forte, à une expérience significative...

Manager les talents

Repérer les talents des collaborateurs est important mais insuffisant. En matière de management, il est utile de répéter qu'il n'est pas pertinent d'épuiser toute son énergie à vouloir améliorer les points faibles de ses collaborateurs. De la même manière, il est peu pertinent pour le collaborateur lui-même de gaspiller son énergie à vouloir coûte que coûte améliorer (si c'est possible) tel aspect de son travail. On reconnaît bien là l'entêtement de certains managers à faire entrer dans la moyenne tel collaborateur qui a des difficultés ici ou là. De son côté, le collaborateur peut s'épuiser, parfois sans résultats à vouloir obtenir la moyenne !

La première étape consiste donc à faire découvrir au collaborateur ses points forts spécifiques.

Dehors nos croyances !

Dans notre culture, une croyance de base est néfaste à cette approche : réussir dans la vie, c'est résoudre ses problèmes et donc être intelligent, c'est avoir les capacités à les résoudre. Or, plus on pense à du négatif, plus on est négatif. Se centrer sur les échecs des collaborateurs, c'est communiquer exclusivement sur du négatif, d'où un manque d'équilibre dans le regard que porte le manager sur ses collaborateurs.

Il est bien plus profitable et agréable pour le collaborateur comme pour la clinique de prendre appui sur les talents individuels, sur les ressources plutôt que de creuser les problèmes. Apprendre à repérer les talents est une idée comme une autre en matière de management mais sans doute moins stérile que la recherche systématique des faiblesses. ■

**Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr
Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.*