



# La nouvelle réalité du «talent» : comment faire face aux exigences de demain



Les performances du passé ne sont plus un indicateur des performances futures

Les organisations en quête de nouveaux dirigeants, ainsi que celles qui cherchent à développer un vivier de talents à la fois résilients et agiles, ont tout à gagner à redéfinir les critères traditionnels de recrutement. De la même manière, les candidats doivent dépasser la vision classique d'une carrière linéaire, compte tenu de l'importance de l'adaptabilité et de l'apprentissage continu pour rester pertinent et réussir sur le marché du travail de demain. Et pour ceux qui envisagent de se réinventer, nous avons de bonnes nouvelles.

Michel Grisay, Bart Delaleeuw et Mieke Dhoore, Partners auprès du cabinet Hoffman, se sont penchés sur cette nouvelle réalité et définissent de nouvelles stratégies en matière de gestion des talents.

...

---

# 1. Le changement, c'est maintenant!

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, nous avons assisté à la percée de l'IA générative, une évolution qui se conjugue avec la poursuite de l'automatisation et de la digitalisation de la société. Alors qu'un ensemble de métiers semblent menacés d'obsolescence, de nouveaux emplois et de nouvelles opportunités émergent, beaucoup restant toutefois encore à découvrir ou à définir. Pourtant, ce n'est qu'une facette d'un scénario plus large. En parallèle, d'autres secteurs en croissance créent tout un spectre de fonctions inédites, allant des consultants en stratégie de développement durable aux gestionnaires de risques cybernétiques. Mais sommes-nous prêts à faire face aux exigences de demain ?

La «pénurie mondiale de talents»<sup>1</sup> est déjà un problème critique, aggravé par le vieillissement de la population. Cette pénurie est aujourd'hui exacerbée par les difficultés pour trouver des candidats aux profils non conventionnels ou dotés de compétences spécifiques, ou encore rares. En fin de compte, il ne s'agit pas simplement de pourvoir des postes, mais de trouver des leaders capables d'évoluer dans un environnement extrêmement volatile, de mettre à profit les avancées technologiques, de défendre la DEI (Diversité, Équité, Inclusion) et de stimuler l'innovation.



***Ceci constitue réellement un point d'inflexion tant pour les entreprises que pour les candidats, marqué par un changement qui s'opère dans les types de «talents» recherchés par la société. La nécessité de se réinventer devient primordiale, menant au besoin paradoxal de se préparer pour des emplois qui n'ont pas encore vu le jour. En substance, il est nécessaire de dépasser les notions rigides de talent et l'attribution d'un poids excessif aux résultats obtenus. Les organisations doivent faire évoluer les critères traditionnels et valoriser de nouvelles dimensions ou caractéristiques auparavant négligées. D'un autre côté, il est essentiel que les candidats réalisent qu'ils peuvent et doivent se réinventer. Et qu'ils s'y emploient, dès maintenant.***

Michel Grisay

---

## 2. Talent : déconstruire la notion pour le (re)construire

### 1. Conjuguer l'inné et l'acquis

Un examen approfondi de la notion de « talent » dans la littérature relative à la gestion des talents révèle un large éventail de définitions<sup>2</sup>, souvent en contradiction les unes avec les autres et avec des implications substantielles sur la manière dont le talent est identifié, cultivé et retenu.

#### **EXPÉRIENCE DÉMONTRÉE OU POTENTIEL (EXCLUSION VS INCLUSION) ?**

Réserver l'idée de « talent » à un groupe restreint qui se distingue par ses performances exceptionnelles dans des fonctions critiques, passées ou présentes, contraste fortement avec l'approche inclusive, pour laquelle le talent peut trouver à s'exprimer dans un vivier relativement diversifié d'individus dotés d'un grand potentiel pour des rôles futurs.

...

## INNÉ OU ACQUIS (« NATURE OR NURTURE ») ?

Et la question devient encore plus épineuse lorsqu'on tente de définir le talent comme ce qui caractérise réellement les individus exceptionnellement doués et performants. L'idée que le talent est inné suggère que certains individus naissent avec des capacités naturelles, des prédispositions qui les distinguent dans des domaines spécifiques. Cette perspective implique que le talent est largement génétique ou inhérent et peut se manifester de façon précoce. Inversement, la perspective du talent acquis postule que le talent peut se développer au fil du temps par l'éducation, la formation et la pratique. Ce point de vue souligne le rôle prépondérant des facteurs environnementaux, des expériences d'apprentissage et de la pratique dans l'expression du talent. Il suggère qu'avec des opportunités adéquates et des efforts suffisants, les individus peuvent développer leurs compétences et capacités jusqu'à atteindre un niveau de maîtrise remarquable, même s'ils n'ont pas manifesté à l'origine une aptitude naturelle « extra » ordinaire.

**CE VOLET DU DÉBAT EST ÉVIDEMMENT IMPORTANT, DANS LA MESURE OÙ LA MANIÈRE DONT NOUS DÉFINISSONS LE TALENT PEUT FAVORISER LES TRANSITIONS ET RECONVERSIONS** ou, à l'inverse, affaiblir les personnes, voire les déposséder de tout contrôle sur leur trajectoire. S'il est indéniable que certaines personnes ont des prédispositions naturelles qui peuvent accélérer ou amplifier leur succès, la recherche empirique a également montré que l'assiduité et l'engagement continu peuvent mener à l'excellence (« practice makes perfect »). Les premières recherches portant sur l'« expertise » ont analysé l'influence de la « pratique » intentionnelle et structurée, consacrant l'idée d'un seuil minimum de 10 000 heures pour exceller dans un domaine ou une compétence spécifique<sup>3</sup>. Des études plus récentes ont plaidé pour une approche croisée entre inné et acquis. Pour étudier les interactions entre intelligence et pratique dans l'acquisition de compétences et leur rétention, la recherche de Vaci et ses co-auteurs s'est concentrée sur les tournois d'échecs comme variable d'approximation<sup>4</sup>. Les auteurs ont démontré que l'intelligence et la pratique jouent toutes deux un rôle clé dans le développement de compétences expertes, la pratique exerçant une influence marquée dans les phases initiales de ce développement, où chaque expérience apporte une contribution substantielle à l'accumulation de connaissances<sup>5</sup>.

Nous défendons donc l'idée que les organisations qui adoptent une approche plus ouverte et une vision nuancée du talent sont mieux armées pour faire face aux défis de demain. Quant aux candidats, la perception qu'ils ont d'eux-mêmes joue un rôle significatif dans leur propension au changement et dans leur capacité d'adaptation. S'ils sont convaincus que leurs compétences sont transférables et/ou peuvent être développées, ils sont plus susceptibles de vivre positivement les changements dans leur emploi ou carrière<sup>6</sup>.

## TRAVAILLER AVEC HOFFMAN

*Tous nos partenaires sont issus du monde des affaires et des entreprises ; nous avons vécu des situations similaires et occupé des postes stratégiques semblables à ceux que nos clients cherchent à pourvoir. Ce background nous confère une compréhension du fonctionnement des entreprises supérieure à la moyenne. En même temps, nous nous employons à accompagner nos clients dans la refonte de leur stratégie d'acquisition des talents pour qu'elle soit cohérente avec l'environnement en mutation rapide dont nous discutons dans cet article. Notre compréhension approfondie des compétences techniques et interpersonnelles nous permet de mettre au jour des niveaux d'expérience et des facettes cachées chez nos candidats, dépassant ainsi le simple examen des critères habituels*



Bart Delaleeuw





***« Nous ne nous contentons pas de passer en revue l'historique de carrière d'un candidat, entreprise par entreprise, titre par titre. Nous nous plongeons réellement dans leur expérience de vie : Dans quel rôle ont-ils la sensation d'avoir eu réellement un impact ? Qu'est-ce qui les motive ? Qu'est-ce qui les énergise ? C'est le type de questions qui nous aide à découvrir des facettes supplémentaires d'un candidat. Souvent, les candidats expriment leur ressenti à l'issue de notre rencontre en affirmant que c'était une expérience différente, que l'entretien les a vraiment poussés à aller plus loin. Nous les mettons au défi, en les confrontant à un questionnement approfondi pour mettre à jour l'élément humain. Notre attention ne porte pas exclusivement sur les succès antérieurs ; nous explorons avec intérêt leur potentiel d'évolution dans des contextes inédits. Quelle valeur ajoutée peuvent-ils offrir ? Quels aspects encore inexploités de leur palette de compétences peuvent-ils mobiliser ? Notre démarche vise à appréhender non seulement leur parcours passé, mais aussi les horizons qu'ils sont capables de conquérir, leur potentiel de croissance dans de nouveaux environnements. »***

Mieke Dhoore

## **2. Identité : redéfinir le récit pour transformer notre avenir**

Selon Gérald Bronner<sup>7</sup>, « nos origines biologiques et sociales, en particulier les influences parentales,  aonnent notre auto-perception et notre parcours de vie ». Et comme le souligne Michel Grisay, « nous entendons assez souvent les candidats raconter combien leur famille a influenc e leur trajectoire. Mais cela ne nous donne en réalité qu'une partie de l'histoire. » Beaucoup d'entre nous ont tendance à adopter une perspective déterministe lorsqu'il s'agit d'expliquer les facteurs qui font de nous ce que nous sommes. Les choses sont-elles gravées dans le marbre, ou est-il possible de nous libérer de ces entraves, de redéfinir des aspects de notre identité et de construire notre "talent" ?

Il s'avère que les individus ont souvent plus de pouvoir et d'autonomie qu'ils ne le pensent. Tout dépend de leur état d'esprit (mindset) – lequel influence également leur degré d'aversion au risque, donc leur ouverture au changement – et d'un autre aspect simple mais n eglig e du succès, le désir. Dans son travail fondateur sur la psychologie du succès<sup>8</sup>, Carol Dweck a mis en lumière l'influence déterminante d'un état d'esprit dit de « croissance » (par opposition à un mindset « fixe ») sur la capacité d'un individu à s'adapter et à se réinventer.

### **MINDSET FIXE**

Les individus qui ont d evelopp e cet état d'esprit voient souvent leurs capacités comme statiques, et conçoivent le talent et l'intelligence comme des traits inn es et inaltérables. Cette croyance constitue un véritable frein, et les fait reculer devant les défis ou toute entreprise qui pourrait les emmener au-delà des limites familiares, et ce, pour préserver leur estime d'eux-mêmes et éviter de compromettre leur image (en apparaissant comme "pas si intelligent" ou "talentueux").

### **MINDSET DE CROISSANCE**

  l'inverse, un état d'esprit ax e « croissance » ne perçoit pas le talent comme un ensemble de capacités figées mais plutôt comme des compétences perfectibles grâce à l'effort. Par exemple, une personne dotée de cet état d'esprit est convaincue qu'elle peut acquirir les compétences en finance nécessaires dans le monde des affaires, tandis qu'un état d'esprit fixe mène à croire qu'on est intrinsèquement inapte à de telles tâches ("je n'ai jamais été bon en chiffres", etc.)<sup>9</sup>.

...



Le type d'état d'esprit que nous manifestons est fortement influencé par les référents qui nous ont marqués durant notre enfance... mais le message transformateur de Dweck est que "si nous aspirons à une mentalité de croissance, nous pouvons modifier notre pensée en ce sens et la développer, pas à pas." Tout comme n'importe quelle autre compétence ou aptitude.

#### **NEUROPLASTICITÉ : LA POSSIBILITÉ D'UN APPRENTISSAGE EFFECTIF TOUT AU LONG DE LA VIE<sup>10</sup>**

La neuroplasticité révèle que le cerveau peut continuellement créer de nouvelles voies neuronales et se restructurer lui-même tout au cours de la vie. Le vieillissement n'est pas une voie à sens unique vers le déclin cognitif. Les résultats des recherches<sup>11</sup> dans le domaine sont encourageants : le parcours du cerveau à travers l'âge adulte est unique pour chaque individu et peut être influencé positivement. Des facteurs tels que la formation continuée, la vie sociale active, la connaissance socioculturelle, la stimulation mentale, l'activité physique, une alimentation saine et une bonne gestion du stress peuvent aider les individus à s'adapter, à construire des savoirs et à s'épanouir à chaque étape de leur vie.

---

## **3. Repenser le recrutement pour une croissance et des carrières pérennes**

### **QUELS ENSEIGNEMENTS LES CANDIDATS PEUVENT-ILS EN TIRER ?**

Il est possible pour eux de se réinventer et d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances à n'importe quel stade de la carrière. Cette évolution est tributaire de leur curiosité, de leur ouverture au changement et de leur volonté d'apprendre. L'apprentissage continu n'est pas seulement faisable ; il devient essentiel.

Pour les postes de direction, par exemple, un mélange d'expertise technique et de compétences sociales est plus critique que jamais<sup>12</sup>. Dans un environnement techno-régulé et dans des structures organisationnelles de plus en plus complexes, l'importance des compétences humaines comme l'intelligence émotionnelle, l'empathie et la communication ne fait que croître. Ce sont ces attributs singulièrement humains qui autoriseront des interactions porteuses de sens et une contribution réelle à une organisation et dans le marché du travail.

### **ET POUR LES ORGANISATIONS ?**

Il est possible pour les consultants en Executive Search de les aider à trouver des profils non standards, flexibles et à haut potentiel, tout en tenant compte des réalités, des contraintes et des besoins immédiats de l'entreprise. Le véritable enjeu pour réussir réside dans la capacité des clients à adopter une approche plus ouverte et innovante dans l'évaluation des candidats, en considérant un éventail de critères plus complexe, plutôt que de se limiter exclusivement à l'expérience démontrée ou aux compétences spécifiques.

Dans un contexte où les méthodes de recrutement conventionnelles peuvent s'avérer très inefficaces, Hoffman soutient ses clients en les aidant à :

- **Redéfinir le talent et redéployer le recrutement** : Hoffman maîtrise la dynamique et les évolutions du marché des talents. Nos réseaux et connexions sont essentiels pour naviguer dans un marché où les profils aux compétences diversifiées – ou ceux en devenir – dotés des aptitudes et de la mentalité adéquates, restent relativement rares. Ces profils exigent un travail de détection proactif, parfois même une recherche de long cours, et sont connus pour être plus sélectifs dans leurs choix de carrière.

- **Penser hors des sentiers battus**: Reconnaisant l'importance de puiser dans des viviers diversifiés et non conventionnels, Hoffman recommande de mettre l'accent sur les compétences métacognitives et d'autogestion, tout en établissant des structures solides pour le développement des talents (telles que les opportunités interdépartementales et les formations ciblées). Les recherches sur les indicateurs de potentiel soulignent l'importance de la facilité et de la souplesse d'apprentissage, d'une mentalité flexible et une forte motivation ou détermination<sup>13</sup>. De plus, des enquêtes approfondies menées auprès de leaders d'entreprise ont révélé que des dimensions telles que l'apprentissage actif et l'adaptabilité sont aujourd'hui perçues comme fondamentales<sup>14</sup>. Le dernier rapport du Forum Économique Mondial sur le futur des emplois corrobore ces résultats et étoffe la liste des compétences essentielles. En tête de liste des compétences les plus critiques pour l'avenir figurent "la pensée analytique", suivie de la "créativité" et de "l'IA & les Big Data". Soulignant l'importance des compétences relationnelles, les capacités de "leadership et l'influence sociale" se classent quatrièmes, tandis que "la résilience, la flexibilité et l'agilité" complètent le top cinq<sup>15</sup>.

...

## En bref, connecter les organisations avec le talent transformateur dont elles ont besoin pour prospérer

Hoffman s'attache à redéfinir les critères de recrutement pour les aligner sur les défis de demain. Nous cherchons à nous assurer que nos clients ne se soient pas simplement préparés pour répondre aux enjeux actuels mais qu'ils soient également pionniers du leadership de demain, un leadership moteur d'une croissance pérenne, catalyseur d'innovation, créateur de valeur et d'avantage compétitif. En adoptant des perspectives novatrices et des stratégies d'avenir en matière d'acquisition des talents, nous aidons nos clients à explorer et développer des viviers de talents non seulement résilients face aux changements, mais aussi aptes à les convertir en opportunités tangibles.

## Prêt(e) à ouvrir de nouveaux horizons, à dialoguer avec des consultants créatifs et intellectuellement curieux, pour faire la différence pour votre organisation ... ou pour vous-même ?

### Nous vous accompagnons :

Ineke ARTS | [ia@hoffman.be](mailto:ia@hoffman.be) | [in](#)

Jean-Michel LUCAS | [jml@hoffman.be](mailto:jml@hoffman.be) | [in](#)

Michel GRISAY | [mg@hoffman.be](mailto:mg@hoffman.be) | [in](#)

Mieke DHOORE | [md@hoffman.be](mailto:md@hoffman.be) | [in](#)

Stefaan VERDUYN | [sv@hoffman.be](mailto:sv@hoffman.be) | [in](#)

Denis GALLANT | [dg@hoffman.be](mailto:dg@hoffman.be) | [in](#)

Bart DELALEEUW | [bd@hoffman.be](mailto:bd@hoffman.be) | [in](#)

Boulevard de la Woluwe 62, 1200 Bruxelles – Kouter 7, 9000 Gand

[www.hoffman.be](http://www.hoffman.be) | + 32 2 779 52 52

<sup>1</sup> AESC (Insights) Implications of the Global Executive Talent Shortage. [online] <https://1.www.aesc.org/insights/blog/implications-global-executive-talent-shortage>

<sup>2</sup> Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>

<sup>3</sup> Une des études les plus citées dans ce domaine est celle de Ericsson, Krampé et Tesch-Römer (1993), qui ont analysé les habitudes de pratique des étudiants violonistes dans une académie de musique de Berlin-Ouest. L'étude a révélé que les violonistes les mieux notés, qualifiés de «meilleurs» par le corps professoral, avaient accumulé plus de 10 000 heures de pratique intense – soit 2500 heures de plus que les violonistes considérés comme «bons» 2500 heures et 5000 heures de plus que les violonistes de niveau «professeur». Voir Ericsson, K. A., Krampé, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>

<sup>4</sup> Vaci, N., Edelsbrunner, P., Stern, E., Neubauer, A., Bilalić, M., & Grabner, R. H. (2019). The joint influence of intelligence and practice on skill development throughout the life span. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(37), 18363–18369. <https://doi.org/10.1073/pnas.1819086116>

<sup>5</sup> Sans surprise bien que rarement démontré de manière empirique, comme le soutiennent les auteurs, « les personnes plus intelligentes tirent davantage profit de la même quantité d'activité d'apprentissage ». Autrement dit, « elles acquièrent les compétences aux échecs plus rapidement que les joueurs moins intelligents, atteignent une performance de pointe plus élevée et retardent le déclin cognitif. »

<sup>6</sup> Jiang, W. (2023, November 29). The Secret Ingredient for a Career Change, INSEAD. [online] <https://knowledge.insead.edu/career/secret-ingredient-successful-career-change>

<sup>7</sup> Bronner, G. (2023). Les origines: Pourquoi devient-on qui l'on est ? Paris: Autrement.

<sup>8</sup> Dweck, C. (2006). *Mindset: The new Psychology of Success*. New York: Random House. Voir aussi: <https://www.matthewsyed.co.uk/growth-mindset/>

<sup>9</sup> Cote, C. (2023, March 10). Growth Mindset vs. Fixed Mindset. What's the difference? Harvard Business School Online, Business Insights. [online] <https://online.hbs.edu/blog/post/growth-mindset-vs-fixed-mindset>

<sup>10</sup> Chen, SH. & Goodwill, A. (2022). Neuroplasticity and Adult Learning. [online] [https://www.researchgate.net/publication/365349693\\_Neuroplasticity\\_and\\_Adult\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/365349693_Neuroplasticity_and_Adult_Learning)

<sup>11</sup> Phillips, C. (2017). Lifestyle modulators of neuroplasticity: How physical activity, mental engagement, and diet promote cognitive health during aging. *Neural Plasticity*, Vol. 2017, Article ID 3589271, 22 pp. <https://doi.org/10.1155/2017/3589271>

<sup>12</sup> Ignatius, A. and Sadun R. (2023, August 29). How to reskill your workforce in the age of AI, Harvard Business Review. [online] <https://hbr.org/2023/08/how-to-reskill-your-workforce-in-the-age-of-ai>

<sup>13</sup> Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. [online] <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>

<sup>14</sup> Ling, L. (2022) Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Inf Syst Front* (2022). [online] <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>

<sup>15</sup> World Economic Forum (2023), The future of Jobs Report 2023. [online] WEF\_Future\_of\_Jobs\_2023.pdf (weforum.org) Voir la liste complète: "1. Pensée Analytique, 2. Créativité, 3. AI et Big Data, 4. Leadership et Influence Sociale, 5. Résilience, Flexibilité et Agilité, 6. Curiosité et Apprentissage Continu, 7. Culture Technologique, 8. Design et Expérience Utilisateur, 9. Motivation et Connaissance de Soi, 10. Empathie et Ecoute Active"