

Gérer les compétences ou gérer les talents

Deux logiques à ne pas confondre

La distinction entre gestion des compétences et gestion des talents structure aujourd'hui une grande partie des politiques RH. Pourtant, ces deux notions relèvent de logiques différentes, et les confondre conduit à des dispositifs mal calibrés. Cette note revient sur leurs définitions — ancrées chez les meilleurs spécialistes — puis sur les méthodes, outils et conditions de réussite propres à chacune.

1 Qu'est-ce qu'une compétence ?

La référence francophone incontournable est **Guy Le Boterf**, considéré comme l'un des meilleurs praticiens du management des compétences. Sa définition rompt avec l'idée d'une simple liste de savoirs : être compétent, c'est **savoir agir en situation** — mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente pour gérer une situation en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources internes (personnelles) et externes (bases de données, personnes ressources...).

Deux points sont décisifs. D'abord, Le Boterf distingue « **avoir des compétences** » et « **être compétent** » : avoir des compétences, c'est disposer de ressources (connaissances, habiletés, aptitudes...) ; être compétent, c'est savoir les *combiner et les mobiliser* en situation réelle. La compétence est donc un **processus** — le savoir-agir — et non un simple stock de savoirs.

Ensuite, la compétence n'est jamais purement individuelle : agir en professionnel compétent est une **responsabilité partagée** entre l'individu et son contexte. Le Boterf identifie trois conditions à réunir :

- **Le savoir-agir** — acquérir des ressources et développer la capacité à les mobiliser en situation.
- **Le pouvoir-agir** — l'organisation du travail, les moyens, le contexte qui rendent l'action possible.
- **Le vouloir-agir** — la motivation, nourrie par un management fait de reconnaissance, d'équité et de qualité de vie au travail.

Un individu n'est donc jamais compétent « dans l'absolu » : il l'est dans un environnement qui le rend possible.

2 Qu'est-ce qu'un talent ?

Le talent a une autre origine et une autre logique. Il émerge à la fin des années 1990 avec l'étude du cabinet **McKinsey**, popularisée par l'ouvrage *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Pour ces auteurs, le talent est la somme des capacités d'une personne : dons intrinsèques, compétences, connaissances, expérience, intelligence, jugement, attitude, caractère.

Dans le monde francophone, **Cécile Dejoux et Maurice Thévenet** proposent la formule la plus citée : le talent est une « **combinaison rare de compétences rares** ». Deux caractéristiques en découlent : le talent est **rare** — il concernerait moins de 5 % des salariés — et il se manifeste par une **haute performance observable**, supposée hautement transférable d'une entreprise à l'autre.

Différence essentielle avec la compétence : le talent prend en compte la *globalité de l'individu*, son originalité et son potentiel d'évolution — il n'est pas calqué sur un référentiel. Dejoux et Thévenet le structurent dans le **modèle AQCT** (Aptitude, Qualification, Compétence, Talent), où le talent est le sommet d'une progression, articulé à la notion de potentiel.

3 Deux concepts, deux approches

La différence de fond peut se résumer ainsi :

	Compétence	Talent
Nature	Un savoir-agir en situation	Une combinaison rare de compétences rares
Logique	Développable par (presque) tous	Rareté — concerne une minorité
Ancrage	Référentiel métier, situation de travail	Individu, originalité, potentiel
Population	L'ensemble des collaborateurs	Une population ciblée (< 5 %)
Finalité RH	Professionnalisation, GPEC / GEPP	Attirer, développer, fidéliser les hauts potentiels

La gestion des compétences relève d'une logique **inclusive et collective** : rendre l'ensemble des collaborateurs capables d'agir avec pertinence. La gestion des talents relève d'une logique **sélective et différenciée** : identifier et cultiver une minorité stratégique.

Cette sélectivité n'est pas neutre. La littérature met en garde : le statut de talent peut être valorisant pour celui qui est reconnu, mais *discriminant* pour les autres collaborateurs. De même, la métaphore guerrière du *war for talent* a ses limites : des équipes efficaces surpassent souvent des collections d'individus plus talentueux.

4 Ce qu'il faut mettre en place

Compétences — Méthodes & outils

Un **référentiel** construit sur les familles de situations professionnelles.

Cartographie, entretiens, bilans, évaluations 360°, formation en situation de travail. Inscrit dans la **GPEC / GEPP**.

Talents — Méthodes & outils

Trois niveaux : gérer **avec, sur et par** les talents.

Cycle : attirer, recruter, développer, fidéliser. People reviews, matrices 9-box, plans de succession, mentorat.

Compétences — Conditions de réussite

Organiser le **pouvoir-agir** (le management de proximité construit l'environnement) et entretenir le **vouloir-agir** par la reconnaissance.

Talents — Conditions de réussite

Cohérence avec la stratégie, **transparence des critères** (limiter l'effet discriminant), articulation avec le collectif.

EN SYNTHÈSE

La compétence se **construit** dans la relation entre un individu et une situation de travail ; le talent se **repère** et se **cultive** comme une rareté. Les deux ne s'opposent pas — un dispositif RH mûr les articule — mais les confondre conduit soit à « éliter » abusivement la gestion des compétences, soit à diluer la gestion des talents dans une politique générale qui lui fait perdre son tranchant.

RÉFÉRENCES

Le Boterf, G. — Construire les compétences individuelles et collectives ; De la compétence.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001) — The War for Talent, Harvard Business School Press.

Dejoux, C. & Thévenet, M. — La gestion des talents, Dunod (modèle AQCT).