

De la star à l'échec : pourquoi le talent ne suffit jamais

Et si la performance durable ne dépendait pas tant de l'exception individuelle... que des conditions systémiques qui permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même au service du collectif ?

La plupart des entreprises ont aujourd'hui intégré, à des degrés divers, des processus de détection et de gestion des talents. Pourtant, à force de concentrer l'attention sur une minorité de collaborateurs identifiés comme tels, ne néglige-t-on pas les véritables leviers de la performance durable ? Mon propos n'est pas d'abandonner ces dispositifs – j'en ai moi-même conçu et piloté – mais d'interroger leur efficacité réelle. J'ai souvent observé que, malgré des outils de détection bien pensés, des heures consacrées aux people reviews et autres plans de successions et des programmes de formation exigeants, la performance sur le terrain restait en deçà des attentes.

Qui n'a pas déjà croisé ce talent prometteur, promu avec raison et salué par tous, avant de le voir soudain en difficulté, jusqu'à devenir décevant au point d'être écarté ? Ce phénomène n'est pas marginal. Il révèle une réalité trop souvent sous-estimée : le talent n'est pas une donnée figée, mais un potentiel qui s'active (ou non) selon les conditions de l'environnement.

Autrement dit, la performance n'est pas une essence que l'on détient, mais une construction dynamique. Elle émerge d'un équilibre subtil entre plusieurs facteurs interdépendants. Si cet équilibre se rompt, même un profil brillant peut devenir inopérant.

Au fil de mes expériences terrain, trois leviers indissociables m'apparaissent décisifs pour permettre à chacun de se révéler et délivrer son plein potentiel :

1. La juste place

C'est l'alignement entre un collaborateur et son poste. Cela implique de considérer finement les compétences requises, la nature des missions, l'ampleur du périmètre, les types d'interactions et le degré de complexité.



Véronique Giordanella, Consultante en Ressources humaines, DRH de transition

“ La performance n'est pas une essence que l'on détient, mais une construction dynamique. Elle émerge d'un équilibre subtil entre plusieurs facteurs interdépendants. ”

2. La clarté de la mission

C'est l'alignement entre ce que l'on attend d'un collaborateur et les conditions mises à sa disposition pour y parvenir. Cela suppose des objectifs clairs et atteignables, une compréhension précise de sa finalité, de son périmètre de responsabilité, de son articulation avec les autres, et des ressources à sa disposition.

3. L'appui managérial structurant

C'est l'accompagnement exigeant et soutenant du manager. Vision, rituels managériaux, feedbacks, reconnaissance, environnement apprenant : autant de repères qui forment un cadre sécurisant, propice au développement du collaborateur.

Quand une performance décline ou ne s'exprime pas, allez investiguer du côté de ce triptyque : il y a fort à parier qu'un maillon est fragilisé. D'autant que dans des environnements en changement constant, les déséquilibres apparaissent vite. Il revient alors au RH et au manager de se pencher ensemble sur une lecture fine de l'écosystème du collaborateur : comprendre ce qui dysfonctionne, analyser les leviers en tension, et procéder aux ajustements nécessaires — parfois subtils — pour remettre la dynamique de performance en mouvement.

Ce que je décris ici ne vaut pas que pour les « talents » estampillés. Il s'applique à l'ensemble des collaborateurs. Et c'est bien là ma conviction : plutôt que de parier sur 20 % de talents pour garantir la réussite d'une entreprise, pourquoi ne pas miser davantage sur les 80 % qui assurent chaque jour sa continuité et portent l'essentiel de l'activité ? Je crois davantage à la force cumulée des énergies qu'aux forces individuelles, aussi brillantes soient-elles.

La complexité actuelle appelle une intelligence collective. Il ne s'agit pas de nier les talents exceptionnels, mais de créer les conditions pour faire émerger le meilleur du plus grand nombre. Mettre en œuvre chaque jour ces leviers, c'est bâtir un écosystème de performance partagée. Et c'est, in fine, renforcer durablement la compétitivité de l'entreprise.



Véronique Giordanella
Consultante en Ressources Humaines
DRH de transition



<https://giordanella-conseil.fr/>