

## Jérôme Julia : « Développez-vous autant vos « *craft pots* », que vos « *high pots* » ? »

### Finis les high pots ? Place aux craft pots !

Les Forges de Laguiole sont passées tout près du dépôt de bilan en 2007; pressée par la concurrence à bas coût et la contrefaçon, l'entreprise centenaire de confection de couteaux s'est réinventée un avenir en transformant son business model : détruire les plans, dé mécaniser la production, revenir au savoir-faire manuel pour réaliser des objets de collection que s'arrachent maintenant tous les marchés mondiaux.

Les nouveaux héros de ce redressement ne sont pas des hauts potentiels aux revenus confortables mais des artisans couteliers, passionnés par le beau geste, et qui transmettent un savoir-faire en constante évolution.

Qui sont les « craft pots »<sup>1</sup> ? Ce sont les individus qui expriment leur personnalité dans leur travail, et la mettent ainsi au service de la personnalité de l'entreprise. Ils ont un « tour de main », un savoir-faire spécifique, une connaissance intime de leurs produits, du processus de fabrication et de leur écosystème de production. Pour illustration, il s'agit du régleur de machine, de l'ouvrier-artisan, de l'assistante styliste qui décrypte les croquis de son patron, de l'employé « habité » par les valeurs de son entreprise, des consommateurs-ambassadeurs de la marque, ...

Chaque « craft pot » est porteur d'une partie du patrimoine immatériel de l'entreprise, quel que soit son statut et la nature de son lien à l'entreprise. Il peut être salarié ou bénévole, comme par exemple les volontaires apportant conseil et service aux visiteurs des Jeux Olympiques, dans les Apple Store, ou bien dans le parc de loisir du Puy-du-Fou<sup>2</sup>. A quand des bénévoles au service de votre entreprise ? Quelle valeur accordez-vous à un collaborateur emblématique de la culture maison ? Porteur de relations spécifiques avec des partenaires ? Moins de valeur qu'un futur CEO de BU à l'international ?

### Objectif 100%

La gestion des talents en entreprise se limite souvent à 1) une liste de hauts potentiels, et 2) une gestion collective (et non pas individuelle) des métiers. Comme si le développement de l'entreprise était fictivement 1) porté par certains « happy few » destinés à en assurer le management, et 2) basé sur une modélisation désincarnée de ses métiers, réduits à leur composante technique.

La gestion des talents reste souvent partielle, centrée sur « les meilleurs » (10% ? 20% des effectifs?), négligeant l'interdépendance des contributions, et la coopération des équipes. C'est pourtant 100% des collaborateurs et des parties prenantes qu'il faut faire grandir.

Un parallèle peut être fait avec la désindustrialisation des années 90, portée par l'externalisation des activités de production. Pendant longtemps, les entreprises ont cru qu'elles devaient se centrer sur leur

---

<sup>1</sup> Par opposition aux « High potentials resources », ou hauts potentiels en entreprise

<sup>2</sup> 3200 bénévoles, pour 1000 professionnels saisonniers et 130 employés permanents. (source: « *Le Puy du Fou, une réussite à la française* » in Le Figaro, 14 juin 2013)

<sup>4</sup> Forum du Cercle des DRH européens – Les entreprises européennes, gagnantes ou perdantes de la mondialisation humaine ?

cœur de métier et externaliser leurs compétences clés dans des maillons de la chaîne de valeur jugés moins stratégiques. Mais on ne sort jamais indemne de l'externalisation de compétences clés.

Sans le « craft pot », le « high pot » n'existe pas, et ce pour plusieurs raisons :

- Un effet d'apprentissage se crée entre leurs activités de recherche, développement et production. Le dialogue et la coopération entre eux sont nécessaires pour adapter et développer l'offre de l'entreprise
- Le « craft pot » est dépositaire du lien entre l'entreprise et son écosystème sectoriel ou territorial
- Un « craft pot » non reconnu est un concurrent en puissance

S'occuper insuffisamment de ses « craft pots », c'est courir le risque de pertes d'expériences, d'ancrage territorial, de capacité d'innovation et de vitalité de l'écosystème.

### **La transmission par les craft pots, alternative à la globalisation des high pots**

Le développement des compétences via la mobilité internationale se concentre essentiellement sur les hauts potentiels. L'âge s'impose comme un critère déterminant. La notion de haut potentiel indique que passé un certain âge, l'individu n'a plus le potentiel suffisant pour atteindre des postes à hautes responsabilités. Aussi, serait-il plus raisonnable de substituer la notion de mobilité des hauts potentiels (le moyen) à celle de développement des savoir-faire et singularités (la finalité). Au-delà du changement sémantique, c'est une véritable révolution qui conduit à ouvrir la mobilité internationale aux salariés indépendamment de leur âge et de leur propension à occuper un poste de direction.

La gestion des hauts potentiels est une forme de délégation de la souveraineté, à des collaborateurs sélectionnés par les gouvernants grâce à des procédures productrices de conformité. La mobilité internationale et les expatriations constituent l'une de ces procédures. Mais cette procédure n'est plus la panacée, tant sont importants :

- l'appartenance aux écosystèmes territoriaux, sectoriels et fonctionnels,
- la diversité et la complémentarité des savoir-faire,
- la transmission des avantages compétitifs de l'entreprise.

Travaillons la transmission des savoir-faire et forces immatérielles de l'entreprise, autant que la gestion et la globalisation de ses hauts potentiels.