

Guettiche Feirouz, praticienne RH

Cloet Héloïse

Maître de Conférences en Sciences de gestion

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Membre du PRISM

Résumé

Suite à la parution de l'ouvrage intitulé «*The war for talent*»¹, le terme de gestion des talents s'est considérablement développé en entreprise. Que recouvre concrètement ce terme ? Comment expliquer son émergence et sa propagation ? Comment s'inscrit-il par rapport aux concepts et aux pratiques de GRH antérieurs tels que la gestion de compétences ou encore le management des hauts potentiels ? Tel est l'objet de cette recherche qui a suscité le plus vif intérêt de responsables des ressources humaines de groupes internationaux. Au-delà d'une revue de littérature qui s'appuie sur la recherche académique tant francophone qu'anglophone, cette recherche est fondée sur analyse poussée de 3 cas d'entreprises d'envergure internationale. Elle met en exergue les orientations stratégiques de ces dernières et leurs déclinaisons en termes de gestion des ressources humaines et plus précisément en termes de gestions des talents. Elle traite donc d'un sujet stratégique : sensible et confidentiel. A ce titre, elle semble exemplaire en termes de capacité à répondre aux préoccupations des praticiens et à bâtir un pont entre l'univers de la recherche et celui de l'entreprise. Aussi, la présente contribution, en plus de présenter les résultats intrinsèques de cette recherche, s'attachera à mettre en lumière ses conditions de faisabilité.

Mots clefs : Gestion des talents, stratégie, étude de cas, sujet sensible.

¹ Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston : Harvard Business School

UNE RECHERCHE EXEMPLAIRE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS ?

Introduction

Suite à la parution de l'ouvrage intitulé «*The war for talent*» (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001), la « gestion des talents » s'est considérablement développée en entreprise. Ces vingt dernières années, l'intérêt des chercheurs pour le management des talents a également cru de façon significative (Schuler, Jackson, Tarique, 2011). De l'avis de ces deux communautés, le caractère stratégique et incontournable de ce sujet devrait même s'intensifier les années à venir (Cheese, 2008; McDonnell, 2011). Le rapport du Boston Consulting Group (BCG) et de la Fédération Mondiale des Associations de Directions du Personnel (FMACP) de 2008 affirme même que la gestion des talents est le défi le plus crucial auquel les dirigeants d'entreprises sont aujourd'hui confrontés et qu'il restera une priorité, tous secteurs confondus, à l'horizon 2015. Sur 11 des 17 pays analysés - notamment la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Etats-Unis et le Japon - la gestion des talents arrive effectivement en tête des préoccupations. Pour les autres pays, elle figure parmi les trois défis les plus importants. Ce constat partagé persiste en dépit même de la crise économique (McDonnell, 2011). Le management des talents semble donc être un sujet propice pour bâtir un pont entre les deux communautés précitées qui, en France, parfois cohabitent plus qu'elles ne s'enrichissent mutuellement. Toute recherche sur le management des talents est-elle pour autant susceptible de rendre la recherche en gestion des ressources humaines réellement utile aux praticiens ? Est-elle de facto exemplaire en la matière ? Cette question trouvera un début de réponse grâce à l'analyse d'une recherche française inédite sur le management des talents. Celle-ci s'attache à découvrir ce que recouvre concrètement le terme de gestion des talents. Elle s'efforce d'expliquer son émergence et sa propagation, à décrire son positionnement par rapport aux concepts et aux pratiques de GRH antérieurs tels que la gestion de compétences ou encore le management des hauts potentiels ? Ainsi, elle contribue aussi à pallier un manque de la recherche sur les innovations, les modes et leur diffusion en GRH (Zanko, Badham, Couchman, Schubert, 2008). Enfin, au-delà d'une synthèse de la littérature francophone et anglophone sur le sujet, elle montre sa déclinaison concrète dans trois groupes européens d'envergure internationale et les enseignements que l'on peut en tirer au regard de la littérature.

Dans l'optique précitée, la présente contribution présentera donc, dans un premier temps, la recherche sur le management des talents sur laquelle s'appuie la réflexion autour de l'exemplarité des recherches sur ce thème en termes d'utilité pour les praticiens. Dans un second temps, elle livrera les apports de l'analyse de la dite recherche.

1. Le management des talents : l'apport de la littérature

La littérature sur le management des talents peut être articulée autour de trois points clefs. Le premier consiste en un effort de définition du talent. Le second a trait à une recherche d'explication de l'émergence et de la propagation du terme et de sa déclinaison pratique au sein du management. Le troisième se rapporte aux pratiques observées au sein des entreprises.

1.1 Qu'est-ce que le talent ?

Pour Pierre Miralles, le talent est « *vieux comme le monde* » et l'emploi de ce terme ne comporte rien de novateur quand on le cantonne au monde de l'art ou de la littérature. En revanche, s'il s'agit de sciences de gestion, c'est un objet neuf qui reste à définir. Comme nombre de termes à la mode, il inspire aux gestionnaires des sentiments mitigés, un mélange d'attraction et de rejet (Miralles, 2007). En France, c'est notamment Maurice Thévenet qui s'est intéressé, tout à la fois, au sens du terme talent en gestion (Thévenet, 2008) et à ce dont les modes, dans ce même domaine, pouvaient être révélatrices (Thévenet, 2003). Nous nous appuyons donc sur ses travaux car, en gestion, au sujet du talent, on ne peut donc pas se contenter des définitions du dictionnaire, de la Bible et de la littérature au sens d'œuvres écrites à visée esthétique.

1.1.1 Le talent au sens traditionnel ou classique

Pour le Petit Larousse, le talent est une « *aptitude particulière à faire quelque chose* », « *capacité, don remarquable dans le domaine artistique, littéraire* », « *personne douée dans un domaine, en telle activité* » (Le Petit Larousse, 2010). Le Robert donne une autre dimension en évoquant l'origine du talent : « *don, aptitude, capacité. Disposition naturelle ou acquise pour réussir quelque chose* » (Le Petit Robert de la langue française, 2008). Les deux dictionnaires précités abordent également une autre signification du mot talent : « *dans la Grèce ancienne, unité de poids très variable* », « *monnaie de compte qui valait à Athènes 6000 drachmes* ».

D'après la parabole des talents (Nouveau Testament, Mathieu, 25, 14-30), tous les Hommes détiendraient des talents mais ces derniers seraient inégalement répartis. Tous les hommes n'auraient pas les mêmes capacités : « *Il en sera comme d'un homme qui, partant pour un voyage, appela ses serviteurs, et leur remit ses biens. Il donna cinq talents à l'un, deux à l'autre, et un au troisième, à chacun selon sa capacité, et il partit* ». Par ailleurs, outre le fait d'être plus ou moins doté de talents, il importerait de savoir en faire bon usage : de les rendre visibles et de les faire fructifier (Miralles, 2007). Laisser un talent inexploité conduirait à prendre le risque de le perdre : « *Aussitôt celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla, les fit valoir, et il en gagna cinq autres. De même, celui qui avait reçu les deux talents en gagna deux autres. Celui qui n'en avait reçu qu'un alla faire un creux dans la terre, et cacha l'argent de son maître. Longtemps après, le maître de ces serviteurs revint, et leur fit rendre compte. Celui qui avait reçu les cinq talents s'approcha, en apportant cinq autres talents, et il dit: Seigneur, tu m'as remis cinq talents; voici, j'en ai gagné cinq autres. Son maître lui dit: C'est bien, bon et fidèle serviteur; tu as été fidèle en peu de chose, je te confierai beaucoup; entre dans la joie de ton maître. [...]. Celui qui n'avait reçu qu'un talent s'approcha ensuite, et il dit: Seigneur, je pensais que tu es un homme dur, qui moissonnes où tu n'as pas semé, et qui amasses où tu n'as pas vanné; j'ai eu peur, et je suis allé cacher ton talent dans la terre; voici, prends ce qui est à toi. Son maître lui répondit: Serviteur méchant et paresseux, tu pensais que je moissonne où je n'ai pas semé, et que j'amasse où je n'ai pas vanné; il te fallait donc remettre mon argent aux banquiers, et, à mon retour, j'aurais retiré ce qui est à moi avec un intérêt. Otez-lui donc le talent, et donnez-le à celui qui a les dix talents. Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a* ».

Cet éclairage sur le talent met donc en évidence que le talent nécessite des conditions et une volonté de développement.

Dans la littérature, selon Jules Renard, par exemple, la notion de talent serait intrinsèquement liée à celles de performance et de travail : « *Le talent est une question de quantité. Le talent,*

ce n'est pas d'écrire une page : c'est d'en écrire 300. Il n'est pas de roman qu'une intelligence ordinaire ne puisse concevoir, pas une phrase si belle qu'elle soit qu'un débutant ne puisse construire. Reste la plume à soulever, l'action de régler son papier, de patiemment l'emplir. Les forts n'hésitent pas. Ils s'attablent, ils sueront. Ils iront au bout. Ils épuiseront l'encre, ils useront le papier. Cela seul les différencie, les hommes de talent, des lâches qui ne commenceront jamais. En littérature, il n'y a que des boeufs. Les génies sont les plus gros, ceux qui peinent dix-huit heures par jour d'une manière infatigable. La gloire est un effort constant. » (Renard, 1887). D'autres auteurs, tels Irving, ajoute que le talent n'est réellement perceptible qu'en situation de concurrence (Irving, 1978).

1.1.2 Le talent en gestion

En gestion, définir le talent, c'est chercher à différencier ce terme et donc aussi à le relier à d'autres concepts RH (Thévenet, 2008). Cette démarche nous incite à comparer le talent avec les concepts clefs des ressources humaines préexistants à l'émergence et à la propagation du terme de talent, c'est à dire avant les années 2000. Le talent est donc principalement à comparer à la compétence, l'expertise, le potentiel et le haut potentiel.

Pour Guy Le Boterf, la compétence s'assimile à une association de capacités ou d'aptitudes pour résoudre un problème donné (Le Boterf, 1994). Contrairement à la qualification, la compétence s'apprécie effectivement in situ. Zarifian (1999) insiste bien sur le fait que la compétence consiste en une prise d'initiatives et de responsabilités face à des situations professionnelles, en une intelligence pratique des situations. Chez Zarifian, la notion de talent est absente. C'est notamment Miralles (2007) qui différencie talent et compétence. En substance, il écrit que la compétence est savoir-faire, alors que le talent est le fait de faire mieux que les autres. Nous retrouvons donc ici l'idée que le talent s'évalue en situation de concurrence. Nous en déduisons que le talent dépasse la compétence par sa quête d'excellence.

Selon Le Boterf (1997), si la compétence correspond à un niveau de maîtrise, l'expertise correspond à une super maîtrise acquise par une grande expérience. Les concepts de talent et d'expertise se rapprochent donc dans la mesure où tous deux comportent une dimension de supériorité. Cependant le talent se distingue de l'expertise parce qu'il comporte une idée de « pari sur l'avenir », alors que l'expertise est davantage bornée à une activité et à un moment donnés. L'expertise est associée à une idée de spécialisation.

Pour Cohen (2006), le potentiel est un pronostic sur les capacités d'une personne à évoluer vers un niveau de responsabilité supérieure dans son propre métier ou vers un autre métier, à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent. Ainsi le potentiel est un concept « paradoxal », dans la mesure où si le potentiel existe bel et bien chez un individu, il n'est pas encore « actualisé ». Il comporte tout à la fois des dimensions manifestes et latentes. Il se révèle si les conditions lui sont données, dans des situations de travail nouvelles. Ainsi le potentiel comprend, tout comme le talent, un caractère prophétique à condition de la capacité de l'environnement à favoriser sa révélation. Ces termes ne sont toutefois synonymes. Le talent représente le plus haut potentiel dans un domaine donné par comparaison aux autres.

Cette dernière définition pourtant très élitiste du talent permet également de le différencier du concept de haut potentiel. D'après Bournois et S. Rousillon (1998), un Haut Potentiel est « un cadre qui dispose d'une performance et d'un potentiel élevé qui laissent présager qu'il pourrait devenir, à terme, un haut dirigeant. Les Hauts Potentiels sont « les dirigeants de demain », « the leaders for tomorrow ». Le talent, lui, ne se limite pas forcément au potentiel de leadership. Son domaine d'application est plus large (Peretti, 2009).

A titre récapitulatif, le talent peut donc être défini comme l'excellence associée à un potentiel d'évolution élevé dans une activité donnée par comparaison aux autres. Il résulte de facteurs internes (capacités innées, motivation, passion, ambition, travail, efforts constants) mais aussi de facteurs externes nécessaires à sa reconnaissance et à son développement (environnements personnel, scolaire, professionnel). Il est possible d'en rendre compte par la formule suivante :

Talent = excellence + différence (Miralles, 2007).

Une formule moins élitiste et exigeante du talent peut aussi être donnée en se référant aux récents travaux d'Ulrich et Smallwood: Talent = compétence × engagement × contribution (Ulrich, Smallwood, 2012).

L'acception du terme contribution correspond ici à une forte participation aux objectifs de l'organisation dans la mesure où ceux-ci permettent à l'individu de répondre à ses besoins personnels, à sa quête personnelle de sens et d'accomplissement.

Le talent en gestion peut aussi être considéré comme une mode. A ce titre, il est révélateur des évolutions de l'environnement dans lequel il prend sa source (Thevenet 2003).

1.2 Le contexte de l'émergence du talent en entreprise

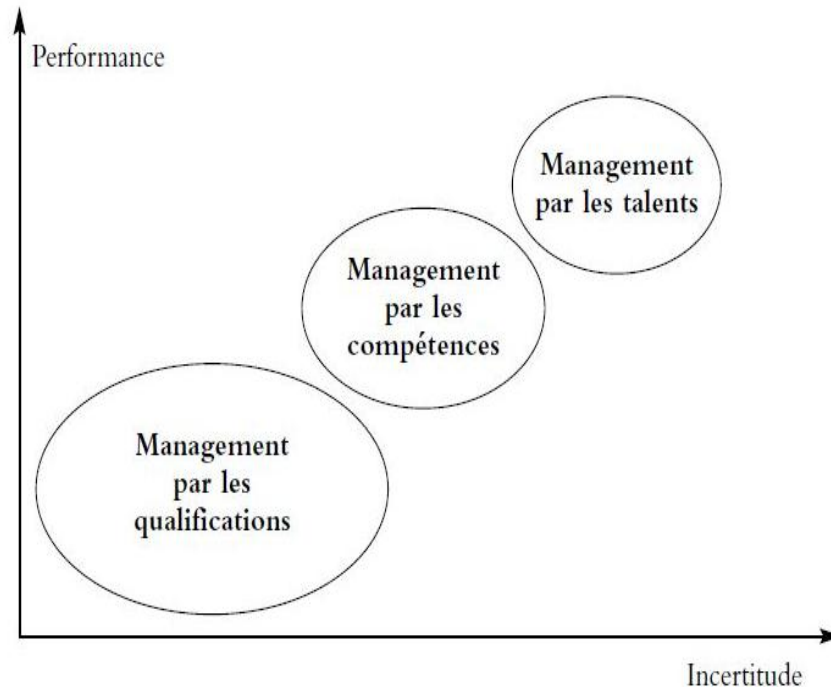
Avant les années 70, l'environnement, selon la typologie d'Emery et Trist (1963) peut être qualifié de « placide regroupé ». Il est peu complexe, faiblement incertain. La croissance est forte. A cette époque, la « gestion des ressources humaines » ou plutôt la fonction gestion du personnel est dominée par le modèle de la qualification. Il s'agit d'une vision collective et égalitariste de la gestion des hommes.

Avec la fin des 30 Glorieuses, la concurrence devient plus rude, l'environnement se complexifie, l'incertitude grandit. Progressivement, le rôle de l'individu sur la performance devient une réelle source de préoccupation des entreprises. Emerge alors la notion de compétence. La gestion majoritairement collective des hommes bascule vers une gestion plus individuelle.

A partir des années 2000, l'environnement qualifié de « champ turbulent » (Emery, Trist, 1963) tend à se généraliser. Il est complexe, dynamique, incertain, mondialisé. L'internationalisation des marchés, les NTIC ont exacerbé la concurrence et l'activité. Les frontières des entreprises sont floues, mouvantes. Les aspects économiques et les autres sphères de la société sont de plus en plus imbriqués. La pression du temps est de plus en plus forte. Les événements géopolitiques ont des conséquences très rapides sur les entreprises (Chevalier, 2010). Les rapports de force des différentes parties prenantes de l'entreprise évoluent. Si l'augmentation de la valeur actionnariale demeure une préoccupation majeure des directions générales, la place accordée au client grandit de façon significative, a fortiori en période de crise économique. Ceci implique de repenser au moins partiellement la stratégie de l'entreprise en optant pour une croissance à plus long terme et en considérant le client comme un partenaire de l'entreprise au cœur de la chaîne de valeur (Bournois, Point, Rojot, Scaringella, 2007). Face à ces évolutions, le modèle de la compétence se heurte à plusieurs écueils : manque de réelle rupture avec le modèle de la qualification, manque de souplesse des différents outils, focalisation sur l'outil qui éloigne de la stratégie... L'influence de l'individu sur la performance collective s'accroît. Les ressources humaines sont de plus en plus perçues comme un facteur de différenciation et d'avantage concurrentiel. Aussi, les entreprises recherchent des salariés disposant d'un potentiel élevé et capables d'atteindre un haut niveau de performance : c'est l'émergence de la notion de talent en entreprise. La gestion des talents accentue l'individualisation de la fonction Ressources Humaines amorcée par la

démarche compétence. Elle la complète pour s'attacher davantage à l'individu et à son potentiel.

L'ensemble de ces évolutions peut être résumé au travers de la figure et du tableau suivants, (Miralles, 2006).



	Management par la qualification	Management par la compétence	Management par le talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation scientifique du travail	Système d'information	Casting
Source d'amélioration de la performance individuelle	Effort	Sens	Préparation
Valeurs	Conformité	Efficacité	Excellence
Rémunération	Fixe	Variables (<i>incentives</i>)	Partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une oeuvre
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + individu	Individu

Une fois le talent défini et son contexte d'émergence rappelé, voyons ce que l'état d'avancement de la recherche nous apprend sur la réalité des pratiques de management des talents en entreprise.

1.3 La réalité des pratiques de management des talents en entreprise

Dans le principal ouvrage à l'origine du développement de la notion de talent en entreprise, « *The war for talent* », les consultants du cabinet de conseil McKinsey définissent les talents comme les managers les plus performants de l'entreprise. Pour eux, gérer les talents consistent à mettre en place une gestion renforcée des « A players » - autrement dit les 20% des managers les plus performants - afin de leur permettre d'occuper les postes de leadership les plus élevés de l'entreprise. Cette conception qui assimile les talents aux Hauts Potentiels, aux cadres supérieurs et aux dirigeants a été particulièrement avivée dans les pays les plus développés en raison de l'évolution de leur démographie.

Comme en témoigne la littérature, de nombreux dispositifs ont été mis en place pour attirer, détecter, développer et fidéliser ces populations clefs (Bournois, Point, Rojot, Scaringella, 2007). Les relations nouées avec les bonnes écoles nationales et internationales sont renforcées, la notion de marque employeur s'est développée. A côté des outils traditionnels tels les conférences, les études de cas, les formations classiques au management, de nombreux investissements ont été réalisés en faveur de la mobilité géographique, fonctionnelle, de programmes de leadership, d'assessments, de 360° ou de 450° feedback, de teambuilding, de coaching ou de cocooning. Cependant, la recherche sur la gestion des talents en entreprise montre que la réalité n'est pas monolithique.

La gestion des talents ne se limite pas toujours à la gestion du top management. Cette dernière serait plutôt un dénominateur commun à toutes les politiques de gestion des talents. Une récente étude (Stahl, Gunter K.^{et al}, 2012) portant sur 18 groupes internationaux dont IBM, General Electric, Procter & Gamble, Shell, Siemens, IKEA, Infosys and Samsung, montre même que dans les faits, le management des talents serait principalement bicéphale. Dans certaines entreprises, il est clairement affiché que certains collaborateurs ont plus de valeur et de potentiel que les autres. Il s'agit du top management actuel et futur. Ce sont uniquement ces derniers qui sont qualifiés de talents. Ils bénéficient de dispositifs élitistes et exclusifs. Dans d'autres groupes, la conception du talent est moins restrictive. La gestion des talents y inclut le top management mais elle met moins d'emphasis sur cette population. Les décideurs de ces politiques plus ouvertes, inclusives pensent que leur conception plus large du talent offre à leurs entreprises des perspectives de gains plus larges. Ils soulignent les risques associés à une politique de gestion des talents très élitiste. Leurs points de vue fait écho aux résultats de plusieurs recherches.

La première d'entre elles s'intitule : « *Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health* » (Pfeffer, 2001). Elle est parue dès 2001. Selon cette publication, une politique élitiste du management du talent crée un milieu fortement compétitif en interne qui nuit à la diffusion des meilleures pratiques et des connaissances. Elle crée également un phénomène de prophétie auto-réalisatrice délétère dans la mesure où les personnes non identifiées comme talents sont amenées à se démotiver. Mise à part cette dimension psychologique, les personnes estampillées « non talents » deviennent moins capables que celles qui sont identifiées favorablement faute de mise en place de dispositifs favorables à leur développement. Cette approche élitiste du talent présente aussi l'inconvénient de sous estimer les dimensions systémiques et culturelles qui affectent la performance. Enfin cette approche génère chez les « élus » une attitude arrogante contraire à la sagesse. Dans le prolongement de cette publication de 2001, d'autres risques ont été soulevés. Une telle politique élitiste dispose généralement d'une base consensuelle très faible en interne. Aussi risque-t-elle de manquer de la légitimité nécessaire à son institutionnalisation et à son maintien (Sillince, Harindranath, Harvey, 2001). Et si elle est maintenue, de fortes dissensions internes peuvent apparaître. Enfin, elle peut être perçue comme discriminatoire donc politiquement incorrecte (CIPD, 2007).

Le management des talents en entreprise recouvrerait donc une réalité bicéphale et il n'y aurait pas de consensus sur la valeur ajoutée d'une politique uniquement réservée à une élite. En fait, les travaux de recherche les plus récents sur le sujet (Stahl, Gunter K.^{et} al 2012), tendent à conformer qu'il n'y a pas de « one best way » et qu'une politique de gestion des talents est efficace dans la mesure où elle respecte 6 principes. Le premier de ces principes consiste en l'alignement de la politique de gestion des talents avec la stratégie de l'entreprise. Le second en une cohérence interne. Le troisième en l'adéquation de cette politique avec la culture de l'entreprise, voire en l'incorporation de cette politique dans la culture de l'entreprise. Le quatrième en l'implication du management. Le cinquième en la recherche d'équilibre entre les besoins du groupe ou les besoins globaux et les besoins locaux. Enfin, le sixième en la valorisation de la marque employeur à travers la différenciation.

En dépit de ces avancées notoires de la recherche sur le management des talents en entreprises, l'état de l'art sur le sujet présente un certain nombre de manquements (McDonnell 2011). Comblers les suivants serait particulièrement utile aux praticiens. Il s'agit premièrement de savoir concrètement comment aligner la politique de gestion des talents sur la stratégie. A ce sujet, on remarque deux travers. Soit la politique de gestion des talents investit sur des fonctions, des rôles et des personnes dont la contribution n'a pas de valeur ajoutée significative (Becker, Huselid, Beatty, 2009). Soit, au contraire, elle est restrictive au point d'omettre des personnes, des rôles et des fonctions clefs (Cappelli, 2009) et de pénaliser les synergies intra-organisationnelles. En d'autres termes, il s'agit de savoir à quel point une politique de gestion des talents doit être restrictive ou inclusive, de savoir comment concilier individus et collectif. Un autre point sur lequel la recherche est lacunaire a trait à l'identification du potentiel. Comment l'évaluer ? Par qui l'évaluation doit-elle être menée ? Même lorsque l'évaluation provient d'un regard croisé, comment bien appréhender les biais associés aux jugements des différents évaluateurs ? Par exemple, dans quelle mesure un manager ne risque-t-il pas de déprécier la performance d'un très bon collaborateur de peur de le voir quitter son équipe ou sa division ? (Mellahi, Collings, 2010) Quels outils utiliser ? (Furnham, 2008). Quelles dimensions prendre en compte ? Quand évaluer ? A partir de quel moment convient-il d'investir lourdement sur un individu ? Ces questions demeurent particulièrement importantes au sujet de la catégorie de talents que sont les hauts potentiels. Toujours en relation avec cette population, la question de savoir s'il faut être transparent sur les personnes identifiées ou non comme talents, sur les entrées et les sorties du vivier de talents n'est pas tranchée (Karaevli, Hall, 2003). Autre point encore, comment s'assurer que les talents sont bien sourcés dans toute l'organisation, qu'il n'y ait pas des zones délaissées (Makela, Bjorkman, Ehrnrooth 2010) afin que la politique des talents puisse s'enrichir de la diversité (Richard, 2000) ? Derniers champs de recherche à haute valeur ajoutée pour les praticiens : ceux qui questionnent la valeur ajoutée de l'existence et du positionnement des structures dédiées au management des talents au sein de l'organigramme d'une part et l'efficacité des politiques de management des talents d'autre part. L'évaluation des politiques RH ont toujours posé plus ou moins des difficultés. Il est donc logique qu'il en aille de même pour les politiques de management des talents. Aussi est-il justifié de poser une question un peu plus confrontante. Certains RRH en quête de légitimité n'ont-ils pas simplement fait preuve d'isomorphisme mimétique en s'inspirant un peu hâtivement des pratiques des entreprises considérées comme exemplaires en matière de gestion des talents ou en renommant tout simplement leur politique des gestions des hauts potentiels politique de gestion des talents (Huang, Tansley, 2012) ? Quelle est la dimension rhétorique inhérente à la gestion des talents ?

L'étude terrain qui suit s'inscrit dans le prolongement des questionnements précédents afin d'être utile aux praticiens. Elle cherche précisément à savoir :

- dans quels contextes les politiques de gestion des talents de 3 groupes européens ont émergé,
- comment ces groupes alignent leur politique de gestion des talents par rapport à leur stratégie respective,
- dans quelle mesure leur politique de gestion des talents est élitiste ou inclusive et comment leurs choix à ce sujet sont justifiés,
- comment leurs politiques de gestion des talents sont mises en œuvre et quels sont les avantages et les inconvénients reconnus à ces déclinaisons concrètes par une pluralité d'acteurs.

Les deux premières questions de recherche précitées donnent également des indications sur l'existence ou non d'un phénomène d'isomorphisme mimétique. Les deux dernières permettent de savoir comment 3 groupes se positionnent sur la plupart des sujets opérationnels ou pratiques qui font l'objet de débat et de questionnement en matière de management des talents (Qui évalue ? Comment ? Sur quels critères ? Quand ? A quel(s) moment(s) de la carrière ? Le degré de transparence à donner à la politique...) Elles donnent également des informations utiles sur les jeux d'acteurs et les dimensions éminemment politiques (entendu au sens de sens politique) qui accompagnent l'implantation de politiques de management des talents.

2. Etude terrain

L'étude terrain sera présentée en trois parties. Tout d'abord, la méthodologie de recherche sera exposée. Ensuite, les informations issues des études de cas seront exposées. Enfin, les enseignements que l'on peut en tirer seront mis en exergue.

2.1 Méthodologie

Le talent management est un sujet sensible, confidentiel, politique. Aussi les chercheurs qui s'intéressent au sujet rencontrent d'emblée un problème d'accessibilité au terrain. De nombreuses entreprises ne souhaitent, en effet, pas communiquer sur leurs politiques de gestion des talents. Ceci est d'autant plus vrai que les instances représentatives du personnel ne sont pas toujours clairement informées de ces programmes. Pour contourner cette difficulté, il nous a fallu tirer parti de notre réseau et des relations de confiance que nous avons su y nouer. Ceci explique que notre recherche ne se fonde que sur 3 cas : trois groupes européens d'envergure internationale. La taille de l'échantillon est donc faible mais comme le souligne Lee (1993), chercheur habitué à traiter des sujets sensibles, ceci est fréquent pour les recherches sur des sujets sensibles et peut poser des difficultés pour publier si ce type de recherche est évalué avec les mêmes critères que les autres, sans tenir compte de ses contraintes particulières. Par ailleurs, en raison de nos questions de recherche, les études de cas semblent tout particulièrement appropriées. Il n'y a pas de « one best way » en matière de politiques de management des talents puisqu'il convient qu'elles soient alignées avec les stratégies des groupes dont elles sont issues. Seules des études de cas approfondies permettent de prendre en compte les spécificités du contexte. C'est d'ailleurs en cela que réside une de leurs principales valeurs ajoutées (Igalens, Roussel, 1998).

Au sein de ces trois groupes, dont nous nous sommes engagés à préserver l'anonymat, les données ont été collectées à partir de méthodes qualitatives. Nous nous sommes efforcés de

triangler les données en recourant à des analyses documentaires, des entretiens et des observations participantes. Des entretiens semi directifs et des analyses documentaires ont été réalisés dans deux groupes sur trois. Dans le troisième, des observations participantes ont pu être menées sur un an. Cette immersion dans l'un des groupes, rendue possible par la double appartenance du binôme de recherche (monde de l'enseignement et de la recherche/monde de l'entreprise), explique aussi pourquoi, dans ce groupe, il a été plus facile de s'entretenir avec une grande pluralité d'acteurs. Nous avons, en effet, cherché à interroger des responsables ressources humaines aux niveaux : corporate, branche, business unit, des RRH en charge ou non de la politique de talent management, des managers, des collaborateurs identifiés ou non comme talents. En tout, 18 entretiens ont été réalisés. Les données ont fait l'objet d'un double codage et d'une analyse de contenu. Voici ce qui ressort de ces études de cas.

2.2. Les études de cas

Les études de cas seront toutes les trois présentées à partir de plusieurs éléments clefs. Les premiers se rapportent au contexte daté dans lequel le management des talents a été introduit au sein du groupe ainsi qu'aux enjeux stratégiques associés à cette implantation. Les suivants comprennent la conception corporate du talent ainsi que la présentation de la politique de management des talents du groupe : personnes ciblées, dispositifs de détection et de développement des talents mis en œuvre. Les derniers se réfèrent à la perception de la conception corporate du talent au sein du groupe, aux risques associés à une telle conception et aux précautions à prendre pour instaurer une telle politique.

2.1.1 Le groupe 1

En 2007, pour faire face à une concurrence accrue, le groupe passe d'une diversification conglomérale à un recentrage sur trois activités rentables reliées notamment entre elles par l'innovation. Cette nouvelle stratégie implique de nouvelles orientations définies dans le « *Groupe 1 Way* ». Le terme talent y est alors utilisé pour la première fois. Le groupe décide de faire de la gestion des talents sa quatrième priorité. Ce recentrage d'activités et la mise en place d'un management des talents sont associés à 3 principaux enjeux. Premièrement, le groupe souhaite attirer de nouveaux profils : des commerciaux et des marketeurs afin de dépasser son image « très technique ». Il souhaite fonder sa notoriété sur la simplicité et l'innovation. Deuxièmement, le groupe veut sécuriser les postes clefs. Il désire mettre un terme aux difficultés rencontrées pour faire face à la succession des cadres supérieurs et des dirigeants : des recrutements internes insuffisants, des recrutements externes coûteux et à l'efficacité mitigée. Troisièmement, le groupe souhaite fidéliser les individus à hauts potentiels en recrutant, à l'avenir, en priorité en interne les cadres supérieurs et les dirigeants.

Dans cette optique, la conception corporate du talent, qui se décline dans chaque pays, se cantonne aux individus définis dans la revue de littérature comme Hauts Potentiels. Les talents sont, effectivement, définis comme « étant les salariés ayant des performances au dessus de la moyenne et un potentiel d'évolution important qui leur permettraient d'accéder de manière plus rapide aux postes de « leadership » ». Les talents sont précisément répartis en quatre groupes allant des jeunes diplômés aux cadres supérieurs : Early, High, Top, Senior Potentials. La politique qui leur est dédiée est mise en place dès 2008. Elle s'intitule politique de gestion des talents. Elle vient remplacer un programme High Potential jugé peu efficace, uniquement géré par le siège et peu dynamique. Dans le cadre de cette politique, le cadre est donné par le siège et du pouvoir est donné aux pays. Le but est d'impliquer l'ensemble des ressources humaines ainsi que les managers dans la démarche. Les talents sont identifiés à

partir de 3 critères : une performance supérieure à la moyenne pendant deux ans, un potentiel d'évolution important, une forte motivation. L'identification est d'abord réalisée par les managers et les responsables ressources humaines puis en « *Talent Review Discussion* » où sont présents des managers première et deuxième ligne, des cadres dirigeants et le responsable talent manager pays. La volonté de développer cette population clef s'est traduite par la mise en place de dispositifs exclusifs : un development center, du coaching interne ou externe, des formations spécifiques dans des lieux de prestiges, un site intranet réservé, l'organisation d'événements favorisant l'ouverture d'esprit (séminaire, café philo).

Dans ce groupe, certains risques associés à cette conception élitiste du talent sont identifiés. Selon le responsable « *Talent Management France* » les choix opérés sont justifiables et des précautions sont prises : « *C'est vrai que cette politique ne concerne que 5% des salariés du Groupe, et que le fait de dire talent est égal à HP peut choquer mais on a tellement été en difficulté sur les postes de leadership. Et avec tous les changements survenus ces dernières années et ceux à venir, c'est notre priorité. On ne s'en cache pas. Tous les éléments du talent management sont accessibles à l'ensemble des salariés du groupe. Il existe une réelle transparence [...] C'était vraiment important qu'il n'y ait pas d'opacité sur cette politique car c'est pire quand les salariés s'imaginent des choses. Il fallait expliquer en quoi consistait cette politique. OK, on définit des catégories de personnels qui peuvent accéder à des postes vitaux pour la société rapidement. C'est absolument nécessaire d'avoir ce type de politique. [...] Les salariés qui font partie de ces pools, voilà comment ils rentrent. Ce n'est pas à vie, ils peuvent sortir et voilà pourquoi. Ils ont une certaine pression. On scrute leur performance à la loupe. Ils ont une pression supplémentaire et ils n'ont pas de rémunération supplémentaire parce qu'ils sont dans ce vivier* ». Les enjeux stratégiques du groupe nécessiteraient donc ce genre de politique élitiste. La transparence de la politique et les exigences pesant sur les personnes identifiées comme talents amoindrirait les effets pervers potentiels de ce type de politiques tels les phénomènes de « starisation ». « *J'ai déjà lu dans les magazines RH que les dispositifs de gestion des talents faisaient prendre la grosse tête aux salariés et qu'ils devenaient ensuite ingérables. Honnêtement, pour moi c'est un faux problème et pour les entreprises que j'ai rencontrées, c'est la même chose. Quand je rencontre des talents, je rencontre plutôt des personnes qui ont envie de se développer, qui se disent, je peux en profiter pour grandir, aller encore plus vite. Je n'ai jamais rencontré de salariés qui se sont mis ensuite à rouler des mécaniques, c'est un dispositif très exigeant qui pousse à l'humilité* ». Ce point de vue du responsable du management des talents n'est toutefois pas entièrement partagé par toute la ligne managériale : « *Bien sûr que les comportements changent ! Je ne vais pas faire de généralités mais c'est vrai que j'ai eu quelqu'un dans mon équipe qui s'est mis à penser que les avantages, avantages entre guillemets bien sûr, que lui donnait le corporate lui donnaient plus de droits au sein de mon équipe, clairement non ! De plus, pour certains managers, assimiler Hauts Potentiels et talents semble vraiment pouvoir poser problème. C'est vraiment inapproprié de parler de talents pour évoquer les HP. [...] ça renvoie aux autres salariés qu'ils ne sont pas des talents alors que c'est complètement faux ! C'est pour cette raison que j'utilise plutôt la formule cadre à haut potentiel* ».

2.1.2 Le groupe 2

Le groupe 2 est né de la fusion de deux grandes entreprises pour faire face à l'ouverture du marché à la concurrence. La structure post fusion met en place au niveau Corporate une direction indépendante de la Direction des Ressources Humaines : la Direction des Cadres Dirigeants. Celle-ci regroupe des activités Ressources Humaines et des populations très

stratégiques. Sa création s'explique, selon son directeur, par des enjeux politiques propres à la fusion mais aussi parce que « *les préoccupations d'une Direction des Cadres Dirigeants ne sont pas les mêmes qu'une DRH classique en ce sens que la mission d'une Direction des Cadres Dirigeants est de s'adresser à une population critique de manière très personnelle alors que la démarche d'une DRH classique est plus collective: formation, relations sociales...* ». Dès 2008, au sein de celle-ci, un service de développement des talents est créé. C'est à cette occasion que le terme de talent est introduit pour la première fois au sein du Groupe. La gestion des talents est identifiée comme un axe stratégique majeur. Il lui revient de répondre aux enjeux relatifs à la pression accrue de la concurrence suite à l'ouverture du marché, aux incertitudes générées par la fusion et au nécessaire renforcement de l'internationalisation du groupe. La fusion ne doit pas susciter le départ des personnes jugées clefs dans les entreprises préexistantes : « *En période de fusion les personnes sont particulièrement volatiles, nos talents peuvent partir...* » Il convient de rassurer ces personnes en poste en leur montrant que le groupe leur donnera des possibilités d'évolutions en faisant de la gestion des talents une priorité. Il faut les fidéliser et sécuriser les postes clefs. Il faut créer une culture et des dispositifs communs.

Dans l'alignement de ces objectifs, les talents sont définis au niveau Corporate comme les cadres disposant d'un haut niveau de performance et d'un potentiel leur permettant de devenir à moyen ou long terme dirigeants. Cette conception semble assimiler talents et hauts potentiels. C'est vrai mais dans le cadre de ce groupe français, il s'agit de hauts potentiels jugés d'un « nouveau type ». Leurs profils sont plus variés et plus internationaux. La diversité de méthodes employées pour atteindre des résultats est également valorisée. Pour le responsable groupe du développement des talents, la gestion des talents a ainsi permis de dépasser l'approche traditionnelle de la gestion des Hauts Potentiels, de mettre fin à l'automatisme d'accès aux postes de direction par les diplômés des grandes écoles : « *La consanguinité, les clans du système scolaire, c'est fini ! On s'en fiche de l'école ! On regarde ce qu'est la personne, ce qu'elle peut devenir, c'est ça qui nous intéresse [...] Je ne vais pas dire que je n'ai pas de polytechniciens dans mon vivier parce que j'en ai forcément, mais ça n'est pas ça l'important, et je peux vous dire qu'il y a des polytechniciens qui se rétamement vraiment en assessment [...] On a besoin de personnes venant d'horizons différents, de tous pays, on ne connaît pas le système universitaire, scolaire de tous ces pays et on s'en fiche. Faire venir en Europe un Péruvien, spécialiste de la régulation, qui vient d'être détecté, cela lui permet d'élargir son parcours pour se préparer à être dirigeant. Nous, cela nous permet de confronter sa spécialité qui est la régulation au Pérou à nos pratiques en France. Il amène des méthodes qui sont complètement différentes. Cela peut être une formidable source d'innovation pour nous [...].* Le groupe 2 est un groupe qui veut de plus en plus affirmer sa dimension internationale. D'ailleurs la dernière fusion avec X en est une illustration. « *L'internationalisation ça veut dire avoir des futurs dirigeants capables de s'adapter à cet environnement international. Aujourd'hui, pour être dirigeant, il faut avoir de l'ambition, c'est évident, il faut avoir un sens stratégique, c'est la vision, la capacité à imaginer le futur, à avoir une vision globale des systèmes dans lesquels vous êtes et c'est aussi être à l'aise avec les différences culturelles* ». Pour le responsable du développement des cadres dirigeants du groupe, c'est : « *cette ouverture d'approche que le mot talent exprime bien* ».

Cette approche a été élaborée à partir des bonnes pratiques des entreprises qui ont fusionné. Elle définit 4 niveaux de talents. Les niveaux dépendent du nombre de postes envisagés avant l'accès à un poste de direction. Les critères d'identification des talents comprennent : l'obtention de résultats annuels supérieurs au niveau de performance habituel, des réalisations factuelles révélatrices de potentiel, des compétences comportementales ainsi qu'une réelle ambition. Les évaluations se font à partir de regards croisés : ceux des managers (N+1 et

N+2), des ressources humaines et des cadres dirigeants pour les deux niveaux les plus éloignés d'un poste de direction. Pour les deux plus proches, le groupe a recours au regard externe fondé sur un assessment center. Les talents disposent d'un plan individuel de développement reposant tout à la fois sur de la mobilité fonctionnelle ou géographique, un développement center, des formations spécifiques et des séminaires.

Dans ce groupe, cette conception élitiste du talent est également justifiée par ceux qui en sont responsables. Il est nécessaire de sécuriser les postes clefs, d'anticiper. De plus, selon le responsable du développement des cadres dirigeants, cette approche percole : *« Je peux comprendre que cette approche soit perçue comme étant élitiste. La population que nous gérons est infime et pourtant elle dispose d'une direction à part entière, de moyens mais nous nous intéressons à cette population car nous devons sécuriser la relève de ces postes. (...) Au-delà du fait que nous nous intéressons à une partie infime de la population du groupe dont je suis conscient, c'est une dynamique. Les dirigeants savent que nous nous intéressons à leur relève, cela participe à une prise de conscience du fait que l'anticipation est clé pour notre groupe et que si cet élément est perçu par nos dirigeants, ça peut percoler aux niveaux les plus bas et l'objectif est atteint. Ma réponse est oui, notre approche est élitiste mais ça sert et ça percole »*. Les personnes en charge des dispositifs dévolus aux élites insistent aussi sur la nécessité de transparence de ces derniers.

Une nouvelle fois, comme pour le groupe précédent, des personnes en charge de populations plus larges contestent cette conception restrictive du talent. Voici, par exemple, l'avis du responsable du développement des ressources humaines Corporate : *« Je trouve incohérent pour ne pas dire scandaleux que le terme de talent soit monopolisé par ceux qu'on qualifie de Hauts Potentiels, ils ont quelques caractéristiques particulières qui conduisent à considérer qu'ils pourraient être dirigeants un jour, quand on ne se trompe pas, mais ces caractéristiques particulières ne font pas le tour du concept de talent. Les talents, il y en a bien ailleurs »*. Cette contestation fait qu'au niveau de certaines branches du groupe, des responsables donnent même au talent une définition plus large : *« Notre Branche a décidé d'appeler son service chargé du développement des Ressources Humaines « développement des talents. [...] Pour moi, le talent n'est pas synonyme de HP. On est déjà dans une vision élitiste au niveau de la gestion « Corporate », on ne va pas au niveau branche en rajouter une couche. Nous considérons que tout le monde a du talent, c'est la base de notre gestion RH, point terminé »*. D'autres responsables RH de branches contournent cette conception restrictive du talent en choisissant une terminologie plus large : *« Nous avons décidé d'appeler notre service « gestion des carrières » pour être le plus large possible car, dans la sémantique du groupe, talent est égal à Haut Potentiel mais ça n'est pas notre interprétation. Au sein de (nom de la branche du groupe), elle est beaucoup plus large. Pour nous, il n'y a pas un talent mais des talents, les talents revêtent différentes formes. L'entreprise a besoin de toutes ces formes »*.

Ces mêmes personnes soulignent les risques associés à cette conception élitiste : *« Ces programmes trop élitistes ont fait tourner la tête aux gens, certains deviennent arrogants, se prennent pour des stars ... »*. Cela peut aussi créer des tensions au sein des équipes et démotiver les personnes qui ne sont pas identifiées comme talents : *« Pourquoi mon collègue de bureau est talent et pas moi, alors que j'ai le sentiment d'avoir été aussi performant que lui ? Et puis, il ne faut pas que les salariés se disent qu'il n'y a pas d'avenir intéressant au sein du groupe si on n'est pas dans le dispositif, et actuellement c'est le sentiment qui se véhicule dans la population cadre avec un stress d'y être ou pas »*.

2.1.3 Le groupe 3

Le groupe a des domaines d'activité stratégiques jugés sensibles. Le principal objectif du groupe est de fournir à ses clients la capacité de prendre rapidement les bonnes décisions et d'engager les actions adaptées dans des situations critiques et complexes. Ceci fait que le groupe a une responsabilité importante vis-à-vis de ses clients. Comme l'exprime un de ses managers : « *C'est pointu, c'est des vies qui sont en jeu [...] On ne peut pas se permettre d'être approximatif* ». Aussi, la direction du groupe a décidé de convaincre ses actionnaires d'opter pour une croissance à long terme et de faire de la satisfaction client une source d'avantage concurrentiel. Cette orientation stratégique peut s'expliquer simplement. Comme le dit un manager du groupe : « *On a plus de facilité à confier ce qu'on a de plus sensible dans un secteur ultra sensible à une entreprise avec laquelle on a déjà travaillé et qui s'est montrée à la hauteur, d'un point de vue technologique mais aussi en terme d'accompagnement, d'écoute, d'adaptation qu'à une autre* ». Il est important de bien connaître ses clients, de répondre à leurs préoccupations de manière fiable et adaptée, de tisser des liens de confiance et de bâtir des relations à long terme.

Cette orientation stratégique faisant de la satisfaction client la priorité est définie en 2007. Elle se traduit au travers 4 points clefs : la focalisation client, l'innovation, l'amélioration de la performance collective et le développement du capital humain. Se focaliser sur le client signifie que tous les salariés du Groupe sont concernés par ce dernier : « *que l'on travaille comme moi en Ressources Humaines ou en recherche ou encore sur des secteurs très techniques, ça ne concerne pas que le commercial, c'est toute la chaîne !* ». L'innovation passe par l'analyse constante de l'environnement, l'écoute attentive des clients, la capacité à agir et à décider rapidement. L'amélioration de la performance collective s'obtient grâce à une coopération qui dépasse les différences, la capacité à travailler dans un environnement multinational, la diversité, la capitalisation et le partage des savoirs. Le développement du capital humain implique la volonté de tirer le meilleur parti des ressources que constituent tous les hommes et toutes les femmes du groupe.

En raison de cette stratégie, le groupe a défini une politique de gestion des talents qui s'adresse à tous les salariés. Elle ambitionne de délivrer un message clair en interne comme en externe : la gestion des talents est une priorité pour le groupe. A l'externe, il s'agit d'attirer. En interne, il s'agit de détecter les talents dans toutes les catégories socioprofessionnelles du groupe et de les développer, de générer une performance collective et de fidéliser les collaborateurs pour pouvoir garantir des projets sur le long terme : « *La fidélisation c'est vraiment important pour le business du groupe, on a des projets sur du long terme. On a besoin de maintenir nos salariés sur ces projets et de garantir aux clients une certaine continuité. L'obsession du client, comme je vous le disais tout à l'heure, est notre première valeur, donc tout est tourné vers cela* ».

Dans ce cadre, le groupe définit les talents non pas comme une catégorie de salariés mais comme l'ensemble des collaborateurs : « *Nous partons du principe que tous les salariés ont du talent [...] L'objectif est de leur permettre de développer leurs talents, de leur permettre de devenir de plus en plus performants et d'exprimer pleinement leur potentiel* ». Cette mission du responsable du développement professionnel du groupe se décline idéalement au niveau des managers par la conviction et l'attitude suivante : « *Le management des talents c'est une façon de concevoir les Ressources Humaines, en se disant : on va aller chercher chaque salarié dans ce qu'il sait le mieux faire et on va l'aider à se développer, nous manager avec les Ressources Humaines* ».

Dans la pratique, le talent management du groupe s'incarne à travers des espaces de développement et un processus « *d'évaluation, discussion, orientation, développement* » commun à tous les salariés.

Les espaces de développement ont trois principaux objectifs. Premièrement, ils permettent aux salariés de connaître les tendances de leurs familles professionnelles : « *Il y a un guide fait par le groupe sur toutes les familles professionnelles. Par exemple, si on prend la famille 03 qui correspond à XXX, on aura les chiffres clés, les tendances, les enjeux, l'augmentation, la diminution ou la stabilité de l'effectif. Il y a une cartographie de chaque famille professionnelle avec les différents métiers qui rentrent dans cette Famille Pro* » (Le responsable du développement professionnel). Deuxièmement, ils offrent l'opportunité à chaque collaborateur de « *rencontrer des chargés de recrutement, des experts, des RH pour parler de son métier, du fait qu'il soit en recherche de mobilité, de son projet* ». Enfin, ils donnent l'occasion à chaque salarié de participer à des ateliers thématiques tels que la feedback attitude, comment préparer son entretien de développement professionnel, comment être acteur de son développement....

Le processus « *d'évaluation, discussion, orientation, développement* » s'échelonne sur deux ou trois trimestres. Au premier trimestre, chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel d'activité avec son manager afin de faire le bilan de la performance de l'année précédente et de fixer les objectifs de l'année à venir. Au second trimestre, chaque secteur organise une people review. Les managers, les Ressources Humaines, les directeurs de domaines d'activité y participent. Les objectifs assignés à cette people review sont multiples : identifier des défis collectifs par famille professionnelle et par unité, définir en conséquence les compétences clefs et les compétences rares, passer en revue chaque collaborateur à partir de son niveau de performance et de son potentiel d'évolution, définir des plans de succession pour les postes clefs, définir une orientation de carrière possible pour chaque collaborateur, définir des plans d'actions collectifs (recrutements, formations, mobilités...) et enfin définir des plans d'actions individuels de développement à discuter avec le salarié au moment de l'entretien individuel de développement professionnel. A la fin du second trimestre ou au début du 3^{ème}, l'entretien de développement professionnel a lieu pour chaque salarié. Celui-ci se caractérise par une responsabilité partagée. En amont s'est tenue la people review où RH et manager ont émis une orientation de carrière possible pour chaque salarié mais, en amont, il a également été demandé à chaque salarié d'exprimer auprès de son management et de son généraliste RH ses souhaits d'évolution. C'est au cours de l'entretien qu'un accord sur l'orientation de carrière du salarié est recherché et qu'un plan de développement personnel est arrêté (formation, coaching, mobilité interne, externe...). Cet entretien se finit par la prise d'un engagement collectif de mettre en œuvre et de piloter les plans d'action définis.

Bien évidemment, comme l'exprime le responsable du développement professionnel du groupe, il existe des variantes en fonction des collaborateurs : « *Le processus est le même pour tout le monde mais on ne proposera pas la même chose à chaque salarié. Je ne vais pas vous dire qu'on va coacher une assistante. Le plan de développement professionnel est défini en fonction des résultats du collaborateur, de son potentiel d'évolution, mais aussi de sa motivation* ».

Cette politique de gestion des talents, comme le souligne le responsable du développement professionnel, a le mérite de favoriser la performance collective : « *Dire que tous les salariés sont des talents, ça permet d'éviter toute approche élitiste qui consiste à laisser penser que la performance repose sur quelques salariés. Dans notre groupe, on a besoin et on compte sur l'ensemble des salariés* ». Il faut néanmoins aussi insister, comme en témoigne un manager du groupe, sur le fait que la réussite de cette politique exige un « *travail de titan* », une forte implication des managers et une étroite collaboration entre les ressources humaines et les

managers : « *c'est vrai que le premier trimestre de l'année, ça nous occupe beaucoup et j'oserai même dire trop. On a donc besoin de bien travailler avec nos RH, c'est essentiel pour nous (...) Ce processus demande un investissement important des managers mais aussi des RH, la collaboration entre la manager et le RH est indispensable pour pouvoir apporter de réelles perspectives d'évolutions aux salariés* ». Dans ce cadre où les ressources humaines sont, dans leur ensemble, un levier pour atteindre la performance, la fonction RH doit agir et être considérée comme un véritable business partner.

2.3 Enseignements

Dans les 3 cas, les politiques de gestion des talents ont été introduites suite à une nouvelle orientation stratégique. Ces nouvelles orientations stratégiques sont conçues comme des réponses aux évolutions de l'environnement caractérisées par une dureté accrue : un milieu plus compétitif, complexe, incertain où les attentes des clients sont davantage à prendre en compte.

Ainsi, on ne peut pas dire qu'au sein de ces trois groupes, l'appellation gestion des talents soit simplement une nouvelle appellation de la politique de gestion des hauts potentiels préexistante. Ceci est vrai, même si, dans tous les groupes, on retrouve la définition élitiste donnée au talent dans le cadre de la revue de la littérature. Ses éléments constitutifs sont : l'excellence (il s'agit tout d'abord de détecter des salariés ayant un haut niveau de performance), la différence (la performance doit être supérieure à la moyenne ce qui implique une comparaison), le potentiel (la performance ne suffit pas, le talent implique un « pari sur l'avenir »), la motivation (nécessaire pour fournir un travail constant et se donner les moyens de se développer).

Il faut, par ailleurs, insister sur le fait que ces politiques sont toutes les trois créées dans l'alignement de la stratégie de leur groupe respectif. Leur but est de faire face aux enjeux qui y sont associés. Pour le groupe 1, il s'agit d'un recentrage d'activités et d'un nouveau positionnement axé sur l'innovation et la simplicité d'utilisation. En termes RH, ceci implique de recruter de nouveaux profils : plus de marketeurs et de commerciaux pour dépasser l'image très technique du groupe. Ceci exige aussi de remédier de façon rapide à deux problèmes de taille afférant à la « guerre des talents » : les difficultés du groupe à sécuriser les postes clés et à fidéliser les hauts potentiels. Pour le groupe 2, il convient de gérer la fusion de deux entités majeures du secteur suite à l'ouverture du marché à la concurrence et de renforcer l'internationalisation du groupe. Dans ce cadre, il est impératif et urgent de mettre en place une politique de gestion des talents destinée à envoyer des signaux forts aux hauts potentiels des groupes préexistants. Il faut éviter que ceux-ci ne partent. Il faut harmoniser les pratiques qui leur sont dévolues. Il est également nécessaire de tirer parti des hauts potentiels qui ne sont pas issus des pays d'origine du groupe. Pour le groupe 3, il importe de faire de la satisfaction client un avantage concurrentiel. Ce but doit être au cœur des préoccupations de tous les collaborateurs. Dans ces groupes, nous n'observons donc pas de simple isomorphisme mimétique. Même si tous restent désireux de connaître les politiques de gestion des talents mises en place dans d'autres entreprises, les leurs sont dans la droite lignée des spécificités de leurs choix stratégiques.

De ce fait, les politiques de gestion des talents de ces trois groupes sont plus ou moins inclusives. Dans le groupe 1 et le groupe 2, les politiques de gestion des talents sont élitistes. Les talents sont assimilables aux hauts potentiels mais aux hauts potentiels « d'un genre nouveau ». Dans le groupe 1, on assiste à une plus grande diversité fonctionnelle qu'au

préalable. Dans le groupe 2, à une plus grande diversité géographique. Dans le groupe 3, les collaborateurs sont dits tous talentueux !

Ces politiques revêtent les inconvénients et les avantages propres aux choix qui ont été effectués. Dans le cas des politiques élitistes, les principaux avantages résident en des investissements ciblés sur les enjeux vitaux des groupes. De plus, pour l'un de ses partisans, ce type de politique a le mérite d'introduire une dynamique « top down » porteuse de résultats. Des risques sont néanmoins identifiés : des risques de tensions internes, de sentiments d'injustice et de démotivation chez les individus non identifiés comme talents. D'autres risques portent sur les talents eux-mêmes : phénomène de « starisation », développement de comportements arrogants, démotivation en cas de sortie des viviers de talents... Dans le cas de la politique inclusive, chaque individu a des chances de développement, est reconnu, valorisé mais les investissements en temps, en énergie, en coordination entre le management, les RH, les collaborateurs... sont très élevés. Dans tous les cas, l'évaluation chiffrée de l'efficacité de ces dispositifs, de leurs coûts et de leurs avantages demeure délicate. Les données que nous avons recueillies à ce sujet sont surtout révélatrices des points de vue des acteurs corrélés à leur position dans l'organigramme et à leur intérêt personnel. De surcroît, on peut s'interroger sur la capacité de l'ensemble des parties prenantes de ces dispositifs à avoir du recul sur les politiques choisies. La plupart, même des personnes responsables des politiques de management des talents, semblent, effectivement, manquer d'une vision claire et nuancée des apports et des limites des politiques menées. La teneur de leurs propos laisse penser que leur niveau de conscience des conditions de succès et des potentielles failles de leurs dispositifs est bien inférieur à ce que les travaux de recherche nous apprennent sur le sujet (ensemble de principes à respecter pour mettre en œuvre une politique de gestion des talents véritablement efficace, étendue des avantages et des risques associés aux politiques plus ou moins élitistes, biais dans les systèmes d'évaluation existant...)

3. Discussion

Les enseignements tirés de ces 3 études de cas nous permettent désormais de porter un regard critique sur la recherche effectuée. Dans quelle mesure est-elle exemplaire en matière de praticabilité des recherches en gestion des ressources humaines ? A quel point est-elle utile aux praticiens ?

3.1 Les apports de la recherche

Cette recherche a le mérite de montrer dans quels contextes le management des talents a émergé dans 3 groupes européens. Elle présente également, de façon extrêmement concrète, comment les politiques de gestion des talents de ces trois groupes sont alignées sur leur stratégie respective. Elle met en lumière une partie des jeux politiques qui entourent la mise en place de politiques de gestion des talents. Enfin, elle donne des indications sur la valeur ajoutée que les enseignants chercheurs pourraient apporter aux praticiens. Ces derniers, soumis à la pression du temps et souvent accaparés par l'opérationnel, manquent de recul vis-à-vis des politiques qu'ils mettent en œuvre. C'est cette prise de recul que les enseignants chercheurs peuvent apporter aux praticiens. Leur accès à un état de l'art mondial sur le sujet, leur expertise scientifique et leurs capacités pédagogiques sont sur ce point des atouts considérables.

3.2 Les limites de la recherche et les prolongements futurs

La principale limite de cette recherche a trait à la validité externe. Elle ne porte que sur 3 cas. De plus, en raison de difficulté d'accès au terrain, ces 3 cas n'ont pas été exploités avec le même niveau de profondeur. L'observation participante rendue possible dans un groupe seulement a, en effet, augmenté de façon très significative la richesse des données recueillies au sein de ce groupe. Les trois cas n'ont donc pas le même degré de validité interne. La dernière limite majeure de ce cas est, elle aussi, liée à la nature sensible du sujet abordé. Il s'agit des contraintes relatives à la confidentialité des données. Elle limite ce qu'il est autorisé de restituer dans le cadre d'un article de recherche.

Les prolongements souhaitables à donner à cette recherche correspondent aux actions à mener pour accroître sa validité externe et interne. Ils se rapportent aussi aux démarches à entreprendre pour combler les autres manquements de la recherche identifiés au sein de la revue de littérature. Il serait également intéressant d'analyser les politiques de gestion des talents en fonction des secteurs d'activité. Il semble, en effet, plus facile et plus approprié d'avoir une politique de gestion des talents inclusive dans le secteur de la haute technologie que dans l'industrie lourde.

Les apports et les limites de notre recherche sur le management des talents étant soulignés, il convient désormais de conclure. Est-elle exemplaire en termes d'utilité pour les praticiens ?

Conclusion : une recherche exemplaire ?

Notre recherche traite d'un thème au cœur des préoccupations des entreprises. De surcroît, elle l'aborde d'après un prisme qui répond aux besoins des praticiens. Ses résultats demeurent néanmoins limités et pas directement accessibles et exploitables par les praticiens. Pour qu'une recherche soit réellement utile aux praticiens, ses résultats ne doivent pas être confinés dans les revues académiques. Ils doivent être présentés et diffusés aux entreprises en fonction de supports et de formats auxquelles elles sont réceptives et familiarisés. Ainsi, il semble notamment pertinent de les décliner sous formes « d'executive summary », de présentations professionnelles, d'outils d'aide à la décision et de recommandations.

L'ensemble des points susmentionnés font qu'une recherche est utile aux praticiens. La faisabilité et l'exploitation d'une telle recherche impliquent une porosité entre le monde des chercheurs d'une part et celui des praticiens d'autre part. Elles impliquent donc aussi une bi-culturalité voire une double appartenance de l'équipe qui mène la recherche. Aussi si notre recherche n'est pas encore exemplaire, le binôme qui l'a réalisée, lui, y tendrait.

REFERENCES

BCG E. (2008), *Creating People Advantage: How to address HR challenges world-wide trough 2015*.

Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R. W. (2009), *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Bournois F., Roussillon S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain: une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Paris, Editions d'Organisation.

- Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., Scaringella J.L. (2007), *Comités executifs : voyage au coeur de la dirigeance*, Paris, Eyrolles.
- Bournois S., Point S., Rojot J., Scaringella, J.-L. (2007), *RH-Les meilleures pratiques CAC 40/SBF 120*, Paris, Editions d'Organisation.
- Cappelli P. (2009), « A supply chain model for talent management », *People & Strategy*, 32, p.4–7.
- Cheese P. (2008), « Driving high performance in the talent-powered organization », *Strategic HR Review*, vol. 7, Issue 4, p. 25-3.
- Chevalier F. (2010), *La nationalité des entreprises: un concept caméléon pour le management*, Paris, Vuibert.
- CIPD (2007), *Talent: Strategy, Management, Measurement*, London.
- Cohen A. (2006), *Toute la fonction Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- Collectif (2010), *Le Petit Larousse*, Paris, Larousse.
- Collectif (2008), *Le Petit Robert de la langue française*, Paris, Le Robert.
- Emery F., Trist E. (1963), « The causal texture of organizational environment », *Human Relations*, August, Vol 18.
- Furnham, A. (2008), « HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests », *International Journal of Selection and Assessment*, 16, p.300–305.
- Huang J., Tansley C., (2012), « Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation », *The International Journal of Human Resource Management*, 23:17, p.3673-3691.
- Igalens J., Roussel P., (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica.
- Irving J. (1978), *Le Monde selon Garp*, Paris, Seuil
- Karaevli A., Hall D. T. (2003), « Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? », *Organizational Dynamics*, 32, p.62–79.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'Organisations.
- Le Boterf G. (1997), *Compétence et navigation professionnelle*, Editions d'Organisations.
- Lee R. (1993), *Doing research on sensitive topics*, Sage.
- Makela K., Bjorkman I., Ehrnrooth, M. (2010), « How do MNCs establish their talent? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent », *Journal of World Business*, 45, p.134–142.
- McDonnell A. (2011), « Still Fighting the 'War for Talent? Bridging the Science Versus Practice Gap », *Journal of Business & Psychology*, Jun, Vol. 26 Issue 2, p.169-173.
- Mellahi K., Collings, D.G. (2010), « The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs », *Journal of World Business*, 45, p.143–149.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The war for talent*, Boston, Harvard Business School.

- Miralles P. (2006), *La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?* *Revue Management et Avenir*, Janvier, p.29 - 42.
- Miralles P. (2007), *Le Management des Talents*, Paris, L'Harmattan.
- Peretti J.-M. (2009), *Tous Talentueux*, Paris, Eyrolles.
- Pfeffer J. « Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health », *Organizational Dynamics*, Spring 2001, Vol. 29 Issue 4, p.248-259.
- Richard O. C. (2000), « Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view », *Academy of Management Journal*, 43, p.164–177.
- Schuler R.S.; Jackson, S.E.; Tarique I., (2011), « Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM », *Journal of World Business*; Oct, Vol. 46 Issue 4, p. 506-516.
- Sillince J., Harindranath G., Harvey C. (2001), « Getting Acceptance that Radically New Working Practices are Required: Institutionalization of Arguments About Change Within a Healthcare Organization », *Human Relations*, 54, p.1421–1454.
- Stahl, Gunter K.^{et al.} (2012), « Six Principles of Effective Global Talent Management », *MIT Sloan Management Review*, Winter, Vol. 53 Issue 2, p.25-32.
- Thevenet M. (2003), « Les modes en gestion des ressources humaines », in Allouche J, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert (2003), p.919-927.
- Thévenet M. (2008), *Des étoiles brillantes aux étoiles....filantes: Les Talents*, Paris, Eyrolles.
- Ulrich D., Smallwood N., « What is talent? », *Leader to Leader*, Winter2012, Vol. 2012 Issue 63, p.55-61.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.
- Zanko M., Badham R., Couchman P. and Schubert M. (2008), « Innovation and HRM: Absences and Politics », *The International Journal of Human Resource Management*, 19, p.562–581.
- Zarifian P. (1999), *Objectifs compétence, pour une nouvelle logique*, Liaisons.