



HAL
open science

Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Kousay Abid

► To cite this version:

Kousay Abid. Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2022. Français. NNT : 2022COAZ0041 . tel-03900032

HAL Id: tel-03900032

<https://theses.hal.science/tel-03900032v1>

Submitted on 15 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE DE DOCTORAT

Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Kousay ABID

Laboratoire Groupe de Recherche en Management (UPR 4711)

Présentée en vue de l'obtention du grade de
docteur en sciences de gestion d'Université
Côte d'Azur

Dirigée par :

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

Professeure des Universités,
Université Côte d'Azur

Soutenue le : 08 décembre 2022

Devant le jury, composé de :

Sophie d'Armagnac, Professeure Associée
HDR, Toulouse Business School - TBS
Education

Virginie Gallego-Roquelaure, Professeure
des Universités, Université Lyon 3 Jean
Moulin

Sabrina Loufrani-Fedida, Professeure des
Universités, Université Côte d'Azur

Ewan Oiry, Professeur des Universités,
Université du Québec à Montréal

Marc Valax, Professeur des Universités,
Université Côte d'Azur

Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Jury

Président du Jury :

Marc VALAX, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur

Rapporteurs :

Virginie Gallego-Roquelaure, Professeure des Universités, Université Lyon 3 Jean Moulin

Ewan Oiry, Professeur des Universités, Université du Québec à Montréal

Examineurs :

Sophie d'Armagnac, Professeure Associée HDR, Toulouse Business School - TBS Education

Directrice de recherche :

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, Professeure des Universités, Université Côte d'Azur

Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Résumé :

Le Management des Talents (MT) a trouvé les racines de son émergence dans les années 2000 et connaît un engouement considérable, tant pour les chercheurs que pour les praticiens. En effet, les discussions théoriques et managériales sur son application ont été bien documentées récemment essentiellement dans les grandes entreprises et multinationales ainsi que dans des contextes anglo-saxons. Néanmoins, elles soulèvent continuellement un intérêt faible aux PME et à la façon dont le talent et le MT sont compris, conceptualisés et mis en place. Les PME restent écartées des débats relatifs à la thématique du MT, du fait de leur taille modeste, malgré leurs rôles stratégiques et importants. Ces avancées dans le champ du MT restent principalement basées sur les visions américaines et anglo-saxonnes des praticiens, avec une négligence des contextes européens et notamment français.

Cette recherche porte sur une double contextualisation du MT, d'une part, aux PME et d'autre part, au contexte français, en mobilisant une approche multi-niveaux. Elle s'attache à apporter des réponses aux manquements théoriques s'interrogeant sur comment s'opère le MT dans les PME en France. Cette compréhension se fait à travers les contributions relatives à la compréhension du talent et du MT dans les PME en contexte français ainsi qu'à travers les stratégies et pratiques de MT mobilisées.

Pour mettre en exergue cette déclinaison du volet empirique en pleine pandémie de la Covid-19, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative en deux temps, traduite dans un premier temps par une enquête qualitative, à vocation exploratoire et descriptive, menée au sein de 15 PME en France. La seconde phase de la recherche, à vocation exploratoire et explicative est mise en œuvre à travers une étude de cas approfondie au sein d'une PME en France engagée dans l'économie sociale et solidaire.

Les résultats de notre recherche explorent et décrivent les perceptions que se font les acteurs des PME du concept de talent à travers une conception bi-niveaux et tri-dimensionnelle ainsi qu'un apport aux philosophies sous-jacentes du MT. Ils soulignent également la compréhension doublement contextualisée du MT, et permettent l'émergence d'un modèle intégré multi-niveaux. De plus, nous identifions et discutons les stratégies et pratiques mobilisées en fonction de la situation stratégique des PME. Enfin, notre étude de cas approfondie propose de comprendre le MT comme étant un système multi-niveaux mis en œuvre dans le cadre d'une approche stratégique et systémique. L'accent mis sur les articulations entre les niveaux d'analyse a été souligné.

Sur le plan managérial, nous proposons des préconisations aux différentes parties prenantes (dirigeants, managers, talents, etc.) à divers niveaux de l'organisation, permettant notamment de réussir le MT dans les PME en contexte français à travers la dynamique interne des parties prenantes et éventuellement l'évaluation de son succès à travers une grille de maturité.

Mots clés : Management des talents ; PME ; approche multi-niveaux ; contexte français.

Talent management in SMEs: a multilevel approach contextualized in France

Abstract:

Talent Management (TM) has originally emerged in the 2000s and it is experiencing a considerable enthusiasm, from both researchers and for practitioners. In fact, the theoretical and managerial discussions on its application have recently been well documented, mainly in large companies and multinationals as well as in the Anglo-Saxon contexts. Nevertheless, they constantly show little interest in SMEs and on how talent and TM are defined, conceptualized and implemented. In addition, SMEs have always been excluded from debates on the theme of TM, due to their modest size, despite their strategic and important roles. Advances in the field of TM were mainly based on the American and Anglo-Saxon visions of practitioners, neglecting European and particularly the French one.

This research adopts a dual contextualization of TM, on the one hand, in SMEs and on the other hand, in the French context, by mobilizing a multi-level approach. It strives to provide answers to the theoretical shortcomings, highlighting how TM operates in SMEs in the French context. This understanding is done through the contributions related to the understanding of talent, TM as well as the TM strategies and practices mobilized in the French SMEs.

To highlight this variation of the empirical component in the midst of the Covid-19 pandemic, we mobilized a qualitative methodology in two stages, initially translated into a qualitative survey, with an exploratory and descriptive vocation, carried out within 15 SMEs in France. The second phase of the research is exploratory and explanatory, implemented through a unique case study within an SME in France engaged in the social and solidarity economy.

The results of our research explore and describe the perceptions that French SMEs' actors make of the concept of talent through a bi-level and three-dimensional conception, as well as a contribution to its underlying philosophies. They also underline the dual-contextualized understanding of TM and unveil the emergence of an integrated multi-level model. Moreover, we identify and discuss the strategies and practices mobilized according to the strategic situation of SMEs. Besides, our in-depth case study proposes to understand TM as a multi-level system operationalized within the framework of a strategic and systematic approach. The emphasis on the links and articulations between the levels of analysis was also highlighted.

Concerning the practical implications, we offer recommendations to stakeholders (CEO, leaders, talents, etc.) at the different levels of the organization, allowing the success of TM in SMEs in the French context and possibly to evaluate its success through a maturity grid.

Keywords: Talent management; SMEs; multi-level approach; French context.

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

Remerciements

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans la confiance de nombreuses personnes, mes maîtres, professeurs et collègues, cachés et apparents, malgré le contexte inédit. Bien que ce parcours soit parfois considéré comme solitaire, plusieurs acteurs sont intervenus pour apporter leur pierre à l'édifice.

Pour commencer, mes remerciements s'adressent sans nul doute à la Professeure Sabrina Loufrani-Fedida d'avoir accepté de m'accompagner sur ces projets de recherche depuis le master, et d'avoir eu la gentillesse d'accepter de diriger cette thèse. J'ai beaucoup de reconnaissance à témoigner à Sabrina, qui est un modèle professionnel pour sa gestion calme et pour sa maîtrise remarquable de notre domaine, à la fois comme professeure, pédagogue et chercheuse. Je souligne particulièrement vos précieux conseils et votre soutien sans faille, qui m'ont aidé à progresser et ont fait de cette recherche un véritable processus d'apprentissage et une expérience intéressante et riche d'enseignements. Sans votre confiance et votre bienveillance, cette thèse n'aurait certainement jamais pu aboutir.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à la Professeure Yvonne Giordano pour son allocentrisme et ses encouragements, au-delà du contexte académique. Je tiens vivement à remercier la Maitresse de Conférences Eve Saint-Germes, pour son accompagnement, ses conseils et ses encouragements tout au long de cette thèse. Vos disponibilités et vos conseils rigoureux ont été indéfectibles lors des comités de suivi de thèse.

Ensuite, je tiens à remercier sincèrement le Professeur Marc Valax d'avoir accepté de présider le jury de thèse ainsi que la Professeure Virginie Gallego-Roquelaure et le Professeur Ewan Oiry pour le temps consacré à la lecture et à l'évaluation de ce travail, dont les remarques et commentaires seront, sans nul doute, des sources d'enrichissements. Merci également à Sophie d'Armagnac, Professeure Associée HDR, d'avoir accepté de faire partie de mon jury. Il s'agit d'un honneur pour moi de pouvoir vous compter en tant qu'examinatrice de ce travail.

Je remercie par ailleurs, en l'occurrence, Anthony Contat, Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise Thêta pour sa bienveillance et son ouverture d'esprit à la recherche scientifique.

Avant de clôturer les remerciements, la recherche au quotidien, c'est aussi une vie de laboratoire et d'université. Merci aux chercheurs du laboratoire GRM qui ont croisé mon chemin pour les riches échanges et qui ont permis de faire avancer mes recherches. Une pensée particulière à

mon compagnon de guerre Hamza, avec qui cette aventure d'enseignement et de recherche a été partagée, en nous rappelant qu'il existe une vie après la thèse. Merci également à mes collègues et amis de l'Université de Lille (IAE et IUT) pour l'accueil chaleureux et les échanges aussi instructifs que constructifs. De plus, une reconnaissance profonde s'adresse à ma chère amie et Professeure Karima Bouzguenda, qui m'a pris par la main et m'a conseillé de suivre ce chemin depuis ma licence.

Enfin, les mots les plus simples sont les plus forts. Toute mon affection s'adresse à mes parents et ma famille, ma mère, mon père, mon frère et ma sœur, qui m'ont toujours exhorté au dépassement de soi et qui croient fondamentalement à l'importance de la culture, de l'apprentissage et des sciences. Merci pour vos encouragements et votre soutien qui m'ont permis d'affronter les difficultés de ce travail de recherche et de solitude.

Un dernier merci aux lectrices et lecteurs de ce travail, et à qui ce livrable pourrait intéresser.

Thèse rédigée à Nice, Paris, Lille, Sfax, Sousse, Tunis...

Nice, été 2022.

Kousay

Sommaire

Introduction générale	9
Partie 1. Revue de littérature	23
Chapitre 1. Du talent au management des talents	26
1.1. Les fondements du concept de talent	27
1.2. Exploration des fondements théoriques autour de la littérature du management des talents	48
Chapitre 2. Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France	85
2.1. Les PME françaises : définition et spécificités	86
2.2. Essai de compréhension du management des talents dans les PME	95
2.3. Le contexte français pour étudier le management des talents dans les PME	110
2.4. L'approche multi-niveaux pour l'étude du management des talents en PME	123
Partie 2. Etude empirique	142
Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche	145
3.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques	146
3.2. Recueil des données	159
3.3. Analyse des données	168
3.4. Critères de validité et fiabilité de la recherche	187
Chapitre 4. Résultats de la recherche	196
4.1. Phase I : analyse descriptive du management des talents dans les PME en France	198
4.2. Elaboration de la grille de maturité qualitative	236
4.3. Phase II : une recherche approfondie et une mise à l'épreuve de la grille de maturité ...	240
Chapitre 5. Discussion des résultats	259
5.1. Les contributions théoriques de la recherche	260
5.2. Les contributions managériales	287
Conclusion générale	300
Bibliographie	313
Liste des tableaux	333
Liste des figures	335
Liste des annexes	341

Introduction générale

1. Contexte de la recherche et ancrage théorique

« Une gestion efficace des talents, et les pratiques qui la soutiennent le mieux, contribuent à la performance de l'entreprise » Rapport McKinsey (2018)¹.

Plus de 20 ans après la mise en lumière par le groupe de consultants McKinsey de « la guerre des talents », notant qu'une croyance fondamentale dans l'importance du talent est nécessaire pour atteindre l'excellence organisationnelle (Axelrod *et al.*, 2001 ; Michaels *et al.*, 2001 ; Dries, 2013 ; Tarique, 2021), force est de constater la tendance exponentielle des recherches académiques et de l'intérêt managérial au sujet du Management des Talents (MT) (Usanova *et al.*, 2021 ; d'Armagnac *et al.*, 2020 ; Klarsfeld & d'Armagnac, 2021 ; Al Jawali *et al.*, 2022). En effet, les talents sont considérés comme une source clé d'avantage concurrentiel durable pour les entreprises (Collings & Mellahi, 2009 ; Sparrow & Makram, 2015 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020). D'ailleurs, de façon générale, les talents se caractérisent à la fois par d'excellents intrants, c'est-à-dire des compétences, du potentiel et de la capacité de faire, ainsi que des résultats exceptionnels sous forme de performance (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Plus spécifiquement, le talent représente « *les compétences et capacités d'un individu et ce que la personne est capable de faire ou de contribuer à l'organisation* »² (Silzer & Dowell, 2010, p. 14). Ce concept est devenu une préoccupation majeure pour les entreprises qui, en vue de demeurer compétitives sur le marché et de se développer dans un environnement économique mondialisé, doivent adapter et renouveler continuellement leurs modèles managériaux et leurs stratégies et démarches de management des Ressources Humaines (RH) (Valverde *et al.*, 2021 ; Collings & Minbaeva, 2021).

En effet, l'environnement dans lequel les entreprises opèrent aujourd'hui est illustré par un niveau de complexité et de dynamisme sans précédent. La numérisation et la mondialisation croissantes ainsi que les changements socio-économiques et démographiques augmentent la demande et réduisent l'offre de talents, en raison des nouvelles exigences auxquelles ils doivent répondre (par exemple les exigences spécifiques d'emploi de l'organisation et de la pénurie de profils sur le marché du travail) (Dejoux & Thévenet, 2015 ; PwC, 2019³). Ces facteurs rendent

¹ Le rapport de McKinsey "Winning with your talent-management strategy" (2018).

² "An individual's skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to the organization" (Silzer & Dowell, 2010, p. 14).

³ PricewaterhouseCoopers. (2019). 22nd CEO survey: CEOs' curbed confidence spells caution. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>

la disponibilité des talents appropriés, non seulement d'autant plus importante, mais aussi beaucoup plus difficile à maintenir (Schwartz *et al.*, 2019 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020). La crise actuelle du Covid-19 a entraîné des défis particuliers à cet égard, du fait que les déficits de talents deviennent de plus en plus apparents (Caligiuri *et al.*, 2020). La mission du MT est donc de répondre stratégiquement aux enjeux d'actualité et de permettre aux entreprises d'attirer, de développer et de retenir les talents, et ainsi répondre aux besoins spécifiques des entreprises (Collings & Mellahi, 2009 ; Stahl *et al.*, 2007). En effet, le MT représente « *les efforts d'une organisation pour attirer, sélectionner, développer et retenir des employés clés talentueux* »⁴ (Stahl *et al.*, 2007, p. 4), et cette définition a été reprise par plusieurs auteurs comme Stahl *et al.* (2007), Stahl *et al.* (2012), Mäkelä *et al.* (2010), Collings *et al.*, (2019), etc.

Sur le plan académique, un engouement considérable concernant le MT traduit plus d'un million d'articles publiés sur le sujet entre 2010 et 2022 selon *Business Source Complete*, l'une des plus grandes bases de données internationales en sciences de gestion. En revanche, malgré leur importance, l'universalité d'une définition du concept de talent n'est pas admise (Wiblen & McDonnell, 2020). Plutôt, une dépendance contextuelle influence les perceptions du talent avec une prise en considération des philosophies sous-jacentes ainsi que de la figure mentale adoptée par les managers, qui doit être cernée (Meyers *et al.*, 2020 ; Dries, 2022). Les débats universitaires sur la manière dont les talents peuvent être définis évoluent (Wiblen & McDonnell, 2020) et des progrès significatifs des connaissances sur la manière dont les organisations peuvent opérationnaliser les mesures des talents a été documentée (Nijs *et al.*, 2014 ; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015). Aussi, il reste beaucoup à apprendre sur la façon dont le talent se voit attribuer un sens dans la pratique, tant qu'il sert comme un soubassement des définitions du MT (Wiblen & McDonnell, 2020). En outre, l'efficacité du MT semble dépendre de l'alignement avec le contexte dans lequel il est intégré (King & Vaiman, 2019) et, bien qu'indirectement, du talent sur lequel l'accent est mis (Thunnissen, 2016).

Sur le plan managérial, les chefs d'entreprises s'attendent à ce que l'intensification de la concurrence pour les talents ait un impact majeur sur leurs entreprises. Malgré la récession économique, ils considèrent la recherche des talents comme la préoccupation la plus importante de cette décennie (Tlaiss *et al.*, 2017). Les articles publiés dans la presse populaire et des praticiens, ainsi que par des sociétés de conseil, accordent une grande attention au MT et à la manière de gagner « la guerre des talents » (Iles *et al.*, 2010 ; Vaiman *et al.*, 2012). Ces propos

⁴ "organization's efforts to attract, select, develop and retain talented key employees" (Stahl *et al.*, 2007, p. 4).

sont confirmés par l'étude « *the Global Leadership and Talent Index* » de Boston Consulting Group (BCG) en 2015, démontrant que l'engagement d'une politique de MT permet de doubler par 2.2 les profits des entreprises, et ce, 1,5 fois plus rapidement qu'une entreprise fonctionnant de manière classique. Également, de nombreuses études ont fait état d'un changement dans le bénéfice d'exploitation, dû à la disponibilité de personnes talentueuses dans l'organisation (Ringo *et al.*, 2008).

D'un autre côté, l'intérêt aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), en tant que préoccupation scientifique et managériale, tend à la hausse. Elles se définissent comme « *la catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* » (CE, 2015). En constatant la contribution de l'écosystème des PME à la création de richesses des organisations et nations, nous passons à côté des défis qu'elles rencontrent. En l'occurrence en France, une étude de la Banque Publique d'Investissement (BPI) de France, publiée en mai 2018⁵, a montré que les difficultés de recrutement et d'attractivité sont plus que jamais perçues comme un frein de l'activité des PME et de leur développement. Ces problèmes concernaient 52 % des PME étudiées et l'incapacité à attirer les candidats concernait 81 % de ces entreprises. Ces difficultés sont majoritairement liées à l'absence d'une stratégie RH et à l'absence de professionnels RH pour assurer le recrutement et le développement des modèles de management en adéquation avec le contexte actuel (Dejoux & Thévenet, 2015). En plus, les PME manquent de visibilité sur le marché (Cardon & Stevens, 2004) en comparaison des grandes entreprises. Ainsi, au vu de la rareté des ressources dans les PME et leur vulnérabilité aux changements externes (Adla & Gallego-Roquelaure, 2022), nous retrouvons généralement un manque d'investissement dans les pratiques d'attractivité, de développement et de rétention des talents (Krishnan & Scullion, 2017). Ces problématiques et les éléments du contexte nécessitent une nouvelle réflexion managériale vers un nouveau modèle de gestion, auquel nous portons un intérêt particulier, à savoir le MT.

Pour preuve, le cabinet de conseil Korn Ferry (2022)⁶ confirme que la pénurie des talents devient un problème chronique en 2022 et que l'attractivité et la rétention des talents devront passer au premier plan stratégique des organisations. Devant ces défis cruciaux, nous constatons

⁵ BPI France (2018) : attirer les talents dans les PME/ETI.

⁶ Korn Ferry (2022) : *talent acquisition trends*. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/talent-shortage-moves-to-chronic-problem-in-2022>

que la France est classée 21^{ème} sur le GTCI (*Global Talent Competitiveness Index*). Cet indice introduit la dimension talent/capital humain et son lien avec la compétitivité des entreprises. Les variables sont regroupées en facteurs de talent, d'attractivité, de croissance, de rétention ainsi que de production en termes de compétences professionnelles et de connaissances mondiales. Le GTCI est le produit de l'effort conjoint avec des sponsors et des partenaires du savoir du gouvernement, du milieu universitaire et de l'industrie. Il s'agit d'un index annuel créé en partenariat avec le groupe Adecco et Tata Communications. Le GTCI vise à fournir aux gouvernements et aux entreprises les données distillées de 125 pays nécessaires pour éclairer leurs décisions sur les politiques et stratégies en matière de MT. Le rapport lui-même contient des détails sur la méthodologie ainsi que des profils des pays. La France est 101^{ème} sur 125, sur le critère de la coopération entre employeurs et employés, et 107^{ème} pour ce qui est des relations entre le gouvernement et les entreprises.

De la même façon, l'importance d'aborder le MT dans cette thèse est soutenue par un intérêt théorique fort (Metcalf *et al.*, 2020 ; Tarique, 2021) mais également managérial, porté par la majorité des cabinets de consulting en stratégie et en management. Ces derniers confirment que le talent et le MT sont des éléments cruciaux et doivent être pris en compte pour relever les défis d'actualité et de l'avenir. Nous regroupons dans le tableau ci-dessous un bref aperçu sur les efforts menés par ces grands groupes, traduits par quelques rapports d'études, dont nous présentons les titres dans le tableau 1.

Tableau 1 : L'intérêt managérial des cabinets de conseil au management des talents

Entreprises	Rapports sur l'importance du talent et du MT
Cabinets spécialisés en stratégies	
McKinsey et Company	- En 1998 : l'enquête « guerre des talents » - En 2021 : établir une organisation axée sur les talents (<i>establish a talent-first organization</i>)
Boston Consulting Group (BCG)	- En 2021 : le management des talents, requalification et montée en compétences (<i>Talent Management, Reskilling, and Upskilling</i>)
Bain et Company	- En 2022 : <i>The Working Future: More Human, Not Less</i> - En 2022 : l'étude avenir du travail
Cabinets spécialisés en Management : les big four	
KPMG	- En 2022 : le management des talents : adopter une approche à long terme - En 2021 : la gestion des talents dans la nouvelle réalité
EY	- En 2022 : Comment conduire la stratégie de management des talents dans l'ère du digital ? - En 2020 : Comment la gouvernance du capital humain évolue ?
Deloitte	- En 2021 : Les stratégies de gestion des talents : ouvrir de nouvelles perspectives - En 2020 : l'étude talent 2020
PWC	- En 2022 : le futur du travail : une journée en 2022 - En 2021 : leadership et MT : créer des leaders gagnants et élaborer des stratégies RH résilientes pour l'avenir du travail

	- En 2020 : offrir de meilleurs résultats commerciaux grâce à la gestion des talents
--	--

Cependant, à bien y regarder, nous distinguons quatre lacunes qui entravent l'avancement des études sur le MT.

La première lacune suppose le focus excessif des chercheurs sur les grandes entreprises et multinationales, s'accompagnant par conséquent, d'une faiblesse des travaux traitants des PME (Krishnan & Scullion, 2017 ; Pauli & Poczowski, 2019). D'un point de vue académique, les multinationales pourraient être considérées comme les précurseurs qui ont suivi l'une des principales tendances de GRH du 21^{ème} siècle en mettant en œuvre le MT au sein de leurs organisations, à la recherche de réponses à leurs défis RH mondiaux. De plus, par nature, les multinationales disposent de ressources financières plus larges pour soutenir la recherche, qui dépassent largement celles des PME (Krishnan & Scullion, 2017 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2022). Également, les chercheurs se sont peut-être concentrés sur les multinationales en raison d'un manque de preuves sur la pertinence du MT pour les entreprises plus petites, et en raison du fait que le rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les PME est toujours un sujet controversé (Gallego-Roquelaure *et al.*, 2021). Trop souvent, les concepts et pratiques de GRH et de MT développés dans les grandes entreprises sont appliqués sans discernement au sein des PME (Festing *et al.*, 2013 ; Skuza & Scullion, 2021) avec peu ou pas de reconnaissance du fait que les PME diffèrent de manière fondamentale en ce qui concerne leur structure institutionnelle, leurs ressources et leurs contextes économiques (Gallego & Mahé de Boislandelle, 2011 ; Krishnan & Scullion, 2017). Ainsi, la compréhension théorique du contexte des PME indique la nécessité d'une nouvelle façon d'explorer, de comprendre et de penser le talent et le MT dans les PME dans la continuité des travaux menés par Festing *et al.* (2013), Valverde *et al.* (2013), ou encore Pauli et Poczowski (2019).

La deuxième lacune relève que les recherches récentes sur le MT soulignent une prise en compte insuffisante des questions contextuelles (Metcalf *et al.*, 2020 ; Wible & McDonnell, 2020). Il est important de noter qu'une prédominance des recherches sur le MT est portée par les institutions américaines et anglo-saxonnes en tant que leaders de ce courant de recherche (Collings *et al.*, 2011 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019). D'ailleurs, plusieurs chercheurs invitent à explorer et prendre en compte le MT dans différents contextes et pays (Vaiman *et al.*, 2018 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019 ; Metcalf *et al.*, 2020) avec notamment des appels à contribution soulignant que « *le contexte est tout* » (Sparrow & Makram, 2015, p. 249). Cette contextualisation s'inscrit dans l'ambition d'adapter et d'élargir les grilles d'analyse issues

majoritairement des recherches anglo-saxonnes à la réalité française dans une logique didactique.

Ce deuxième point s'aligne avec un troisième quant à la sous-représentation de la recherche empiriquement fondée (McDonnell *et al.*, 2017), rejoignant par conséquent le constat de Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019) concernant la faible rigueur et pertinence des études sur le MT. La rigueur est basée sur la manière systématique et consensuelle dont la théorie est générée, vérifiée, appliquée et affinée par des enquêtes approfondies dans la pratique, quand la pertinence regroupe l'usage de la connaissance produite pour la pratique. Par exemple, parmi les principaux problèmes méthodologiques soulevés dans l'examen systématique de Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019, p. 175-177), figurait la négligence dans la définition des concepts de base, le manque de transparence concernant la méthodologie de recherche, les répondants introuvables et trompeurs ou encore les conceptions de recherche qui sont vaguement intégrées dans le contexte.

Quatrièmement, la plupart des recherches en sciences de gestion étudient les phénomènes en les examinant à un seul niveau d'analyse (personne, groupe/équipe, organisation, secteur, pays ou région) (Hitt *et al.*, 2007). Plus précisément, les études jusqu'à présent sur le MT se concentrent généralement sur un seul niveau micro ou macro (Tarique & Schuler, 2010), et plusieurs auteurs ont fait des appels pour porter une attention particulière dans ce sens (Festing *et al.*, 2013 ; Muratbekova-Touron *et al.*, 2018 ; Tarique & Schuler, 2018 ; Wiblen & McDonnell, 2020). L'Approche Multi-Niveaux (AMN) va permettre de porter un regard nouveau pour une compréhension approfondie des concepts, des stratégies et des pratiques aux niveaux individuel, collectif et organisationnel (Loufrani-Fedida *et al.*, 2019). Nous suggérons, à l'instar de McDonnell & Wiblen (2020) qu'un meilleur traitement du MT en tant que phénomène à plusieurs niveaux pourrait bien être un mécanisme clé permettant de générer une théorie plus solide. Ces modèles ont une capacité heuristique tout à fait remarquable permettant de générer des résultats en tenant compte les différents niveaux d'analyse ainsi que leurs articulations (Loufrani-Fedida & Aldebert, 2020).

De la combinaison des quatre lacunes précédentes, émerge notre problématique de recherche. Les précédents définitions et enseignements de la littérature ne peuvent pas forcément être universels et peuvent changer au fil du temps en réponse aux changements de l'environnement (par exemple, l'offre de main-d'œuvre, les stratégies et pratiques à mettre en place, les objectifs de l'organisation, la crise sanitaire du Covid-19, etc.), et du contexte où ils

s'opèrent (Thunnissen *et al.*, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020). Ainsi, les concepts, les stratégies et pratiques basés sur cette littérature américaine et anglo-saxonne et qui émergent des grandes organisations ne peuvent pas être entièrement transférables à des organisations de type PME ou encore à d'autres contextes européens et notamment français. À preuve, en raison de ses origines, il y a eu un manque de clarté troublant concernant, non seulement, les définitions du talent et du MT appliquées aux PME françaises, mais également concernant leurs portées et leurs objectifs généraux (Lewis & Heckman, 2006 ; d'Armagnac *et al.*, 2020). Le discours sur le MT dans une organisation peut varier en fonction de sa taille et de sa complexité, avec peut-être des définitions différentes au niveau de l'individu et du collectif, en plus des différents biais selon les langues, les cultures et les contextes. Il existe ainsi un réel besoin d'effectuer des recherches sur/dans les PME en contexte français avec pour ambition d'aider à faire avancer le domaine en reconnaissant des dynamiques spécifiques dans différents contextes (Skuzza & Scullion, 2021).

Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité des réflexions académiques, stratégiques et managériales portant sur le MT avec une double contextualisation (Singh Dubey *et al.*, 2021 ; Metcalfe *et al.*, 2020). Une première relative aux PME (Festing *et al.*, 2013 ; Krishnan & Scullion, 2017 ; Pauli & Poczowski, 2019) et une deuxième relative au contexte européen et en particulier français (Skuzza & Scullion, 2021 ; d'Armagnac *et al.*, 2020). Cet intérêt nous a permis de construire la problématique de recherche expliquée dans la section suivante.

2. Questions de recherche, méthodologie mobilisée et apports de la recherche

A travers la précédente analyse, nous avons souligné l'écart entre la « théorie en usage » par rapport à la « théorie admise ». Il y a toujours une pénurie de recherche académique et théorique sur le MT dans les PME en contexte français, malgré la reconnaissance croissante de l'importance des RH et du MT dans le contexte des PME (Festing *et al.*, 2013 ; Valverde *et al.*, 2013 ; Wapshott & Mallett, 2015 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2018 ; Gallego-Roquelaure *et al.*, 2021) et dans le contexte européen et français (d'Armagnac *et al.*, 2016 ; d'Armagnac *et al.*, 2020). Nous portons la volonté d'élargir les grilles d'analyse des grandes organisations non-européennes à la réalité des PME françaises afin d'explorer le MT dans ce contexte spécifique, à travers une étude empirique menée en deux temps.

Dès lors, notre thèse a pour principaux objectifs de contribuer à faire avancer les quatre manquements identifiés auparavant et réside donc dans le rapprochement de deux champs de recherches peu abordés conjointement à savoir la GRH, qui traduit le choix du MT, et la PME.

Elle ambitionne d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche principale suivante : « **comment s'opère le management des talents dans les PME françaises ?** »⁷. De notre question de recherche principale découlent trois sous-questions : 1) « comment les talents sont-ils perçus par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ? » ; 2) « comment le management des talents est-il défini et mis en œuvre dans les PME françaises ? » ; 3) « quelles sont les stratégies et les pratiques adoptées par les PME afin d'attirer, de développer et de retenir leurs talents ? ».

Nous apportons des réponses à notre question de recherche principale ainsi qu'aux sous-questions de recherche à travers une méthodologie qualitative en deux temps, incarnée dans un positionnement épistémologique interprétatif et dans un raisonnement abductif. Notre démarche qualitative, menée en deux temps, se base dans un premier temps sur une enquête qualitative, à vocation exploratoire et descriptive, menée au sein de 18 PME en France. Cette première phase de la recherche a été complétée par une seconde phase, exploratoire et explicative, traduite par une étude de cas unique au sein d'une PME en France que nous qualifions de Thêta, engagée dans l'économie sociale et solidaire.

Notre recherche ambitionne de contribuer aux manquements identifiés auparavant à travers des contributions théoriques et managériales. D'un point de vue théorique, notre recherche apporte 14 propositions théoriques avec des réponses aux manquements de la littérature et aux trois sous-questions de recherche. Premièrement, en avançant quelques propositions théoriques en réponse à notre première sous-question de recherche portant sur la perception du talent par les acteurs des PME françaises, nous proposons une perception tri-dimensionnelle et bi-niveaux (individuel et organisationnel) dans une logique contextuelle. Cette perception est présentée sous la forme d'une conceptualisation mathématique du talent dans les PME en France, dans la continuité des travaux de conceptualisation de Dejoux et Thévenet (2015) ou encore d'Ulrich et Smallwood (2012), soulignant l'importance de la dynamique entre les compétences, le potentiel et la performance. Aussi, nos apports ont permis d'aller au-delà de cette première proposition pour l'approfondir à travers l'étude de cas au sein de l'entreprise Thêta. Cette démarche a rendu possible la proposition d'une deuxième définition descriptive, axée sur la combinaison des *soft* et *hard skills* au niveau individuel avec un développement des capacités de leadership au niveau organisationnel. Une double importance

⁷ Dans cette recherche, nous utilisons de manière interchangeable les termes « PME françaises », « les PME en France » et « les PME en contexte français ».

du potentiel comme étant une caractéristique importante du talent dans l'entreprise Thêta a été soulignée. De surcroît, nos propositions s'imprègnent aux débats philosophiques sous-jacents à la conceptualisation du talent (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; d'Armagnac *et al.*, 2020 ; Dries, 2022) (objet/sujet ; exclusive/inclusive ; inné/acquis ; stable/développable), pour mettre en lumière une cinquième philosophie autour du « talent transformationnel » en accord avec les caractéristiques du leader transformationnel.

Deuxièmement, nos propositions théoriques portent sur la deuxième sous-question de recherche abordant la définition et la mise en œuvre du MT. Entre autres, nous proposons une nouvelle compréhension du MT axée sur les hauts performants ou les hauts potentiels (approche bassin/*pool*) (Lewis & Heckman, 2006) combinée avec une approche inclusive du MT (Festing *et al.*, 2013). En effet, le MT s'est traduit à travers une proposition de sa présentation, d'une part, en tant que modèle intégré multi-niveaux dans les PME en contexte français et, d'autre part, comme un système multi-niveaux dans la PME Thêta. Le modèle intégré et multi-niveaux permet aux PME de répondre de manière adéquate et flexible aux environnements interne et externe. Il spécifie les démarches multi-niveaux (individuel, collectif et organisationnel) et stipule l'importance des alignements et des articulations des niveaux d'analyse dans cette modélisation. D'un autre côté, nos propositions permettent d'approfondir cette réflexion, à travers l'étude de cas unique, afin de systématiser le MT et notamment sa démarche de mise en œuvre au sein d'une PME en France. Cette mise en œuvre du MT en PME a relevé un système multi-niveaux, complémentaire à la perception intégrée précédente. Ce système se base, au-delà des articulations entre les niveaux d'analyse, sur les dimensions de l'institutionnalisation et l'internalisation. Par ailleurs, une de nos propositions théoriques avance une nouvelle typologie du MT en PME. Cette typologie a permis de dresser trois profils en prenant en considération les spécificités et les caractéristiques des PME en France.

Troisièmement, d'autres propositions théoriques touchent à la troisième sous-question de la recherche traitant des stratégies et des pratiques de MT dans ces PME. D'un point de vue stratégique, nos propositions théoriques ont permis d'avancer que l'attractivité des talents repose sur deux variables stratégiques, à savoir l'importance stratégique du poste et la disponibilité du talent, offrant des scénarios stratégiques à entreprendre et des pratiques à mettre en place. Aussi, le développement des talents repose sur deux grandes orientations stratégiques, à travers l'expérience ou *via* un tiers. En outre, sur le plan stratégique de la rétention des talents, les deux variables de l'importance stratégique du poste ainsi que les dommages causés par un turnover, déterminent la vision stratégique adoptée par les PME ainsi que les pratiques qu'elles

entreprennent. De ce fait, nos propositions théoriques suggèrent les pratiques dominantes pour attirer, développer et retenir les talents.

Nous contribuons également aux champs de recherches autour du comportement organisationnel avec une analyse fine et multi-niveaux du MT. En effet, l'AMN est proposée ainsi comme une nouvelle voie d'exploration et d'étude des phénomènes avec comme idée principale que toute organisation est par essence une organisation multi-niveaux et que les modèles qui intègrent plusieurs niveaux d'analyse sont capables d'expliquer comment les entités de niveau subalterne, telles que les employés, s'alignent sur les entités de niveau supérieur telles que les objectifs organisationnels (Wright & Boswell, 2002). Ici, chaque niveau contribue à la construction des modèles et des conceptualisations. Étant donné que les problèmes managériaux trouvent leur origine dans des causes qui se situent à plusieurs niveaux, une perspective multi-niveaux peut offrir une vision nuancée plus proche de la réalité organisationnelle du MT. Enfin, cette recherche contribue aux sciences de conception (Blessing & Chakrabarti, 2002) en proposant un outil d'évaluation du MT en PME dans le contexte français afin d'évaluer la maturité de la démarche et élaborer des actions correctrices. Nous l'avons qualifié de grille de maturité, dont cette première version concerne le MT particulièrement dans les PME en France.

D'un point de vue managérial, notre recherche apporte des pistes de réflexion ainsi que des préconisations aux propriétaires fondateurs, dirigeants, directeurs, responsables RH, managers, acteurs du MT, etc., pour (ré)aménager leur compréhension actuelle du talent et du MT dans les PME en France. De plus, elle propose un état des lieux sur les stratégies et pratiques que les PME pourraient mobiliser en fonction de leur situation stratégique. Ce travail nous a amené aussi à proposer un test de la grille de maturité autour du MT en PME permettant de guider, après élaboration d'un profil de l'état de maturité de la PME, les actions à mener pour favoriser la réussite du système de MT.

In fine, nos 14 propositions théoriques permettent de remonter à la surface ces gaps théoriques et de pallier ces quatre manquements de la littérature. D'une part, nos propositions théoriques ont permis de contribuer à l'étude du MT dans les PME, à l'encontre du focus excessif des recherches sur les grandes organisations et les multinationales. D'autre part, nos propositions théoriques servent comme contributions aux études contextuelles sur le MT dans les PME, traitant du contexte européen et notamment français, face à la prédominance des recherches sur le MT portées par les institutions américaines et anglo-saxonnes en tant que

leaders de ce courant de recherche. En outre, nous contribuons au troisième manquement sur la sous-représentation de la recherche empiriquement fondée dans ce champ, à la rigueur et à la pertinence des recherches en MT, avec une démarche de recherche empirique portée par une enquête qualitative et une étude de cas approfondie, dont leurs résultats servent comme des propositions théoriques avec des implications managériales pour la pratique. Enfin, nous contribuons à travers la mobilisation de l'approche multi-niveaux, permettant de porter un nouveau regard des problématiques et permet une compréhension approfondie du phénomène social à travers l'analyse des niveaux individuel, collectif et organisationnel.

3. Plan de la thèse

Cette thèse est structurée en deux parties, représentant un total de 5 chapitres.

La première partie permet de faire un état de la revue de littérature de notre recherche. Elle permet d'introduire notre cadre conceptuel, les enjeux académiques majeurs de notre recherche, les points d'ancrage ainsi que l'évolution de notre réflexion pour aboutir à la formulation de notre problématique précédemment présentée.

Le chapitre 1 décrit de façon détaillée notre cadre conceptuel de la recherche portant en l'occurrence sur le talent et le MT. Dans ce sens, les fondements théoriques de notre revue de la littérature sont présentés en guise d'explication de nos concepts avec notamment les philosophies sous-jacentes et les débats qui les entourent. Nous nous référons ainsi à la littérature récemment développée, à dominance anglo-saxonne, mais qui est complétée à travers une mise en lumière des travaux francophones en la matière, que nous essayons de décortiquer et ainsi de présenter les principaux éléments qui guident notre réflexion.

Le chapitre 2 repose sur une exploration théorique approfondie de notre cadre conceptuel et de la littérature doublement contextualisée sur le MT en PME et en contexte français, à travers une AMN. Dans ce sens, nous justifions dans un premier temps notre choix contextuel des PME à travers une projection de leur importance et des éléments distinctifs de leurs spécificités. Ensuite, notre cadre contextuel est d'autant plus mis en lumière avec la prise en considération des éléments propres audit contexte français. Nous mobilisons également les fondements théoriques de l'AMN, nécessaires à sa compréhension et sa mobilisation dans le cadre de notre recherche.

La seconde partie s'intéresse, quant à elle, à l'étude empirique. Elle retrace le chemin suivi et la démarche élaborée pour la réalisation de notre enquête qualitative, notre étude de cas ainsi que notre grille de maturité. Elle englobe les chapitres 3, 4 et 5.

Le chapitre 3 est la colonne vertébrale de la recherche et expose les choix épistémologiques et méthodologiques ainsi que le design de la recherche. Dans un premier temps, nous énonçons notre positionnement dans un paradigme épistémologique interprétativiste et expliquons les éléments relatifs à la production de la connaissance dans ce sens, notamment avec notre raisonnement abductif. Ensuite, nous présentons notre design de la recherche qui englobe l'ensemble des considérations méthodologiques, le canevas de la recherche ainsi que l'interaction avec notre terrain tout au long de cette recherche. Cette démarche s'est traduite en présentant nos périmètres d'investigations empiriques, en décrivant l'enquête qualitative à caractère exploratoire et descriptif ainsi que l'étude de cas approfondie à caractère exploratoire et explicatif. Elle présente ainsi les unités d'analyses considérées tout en expliquant la collecte et l'analyse des données. Nous expliquons également l'intégration de nos résultats de la première phase dans notre grille de maturité afin de basculer sur une deuxième phase où cette dernière sera mise en test.

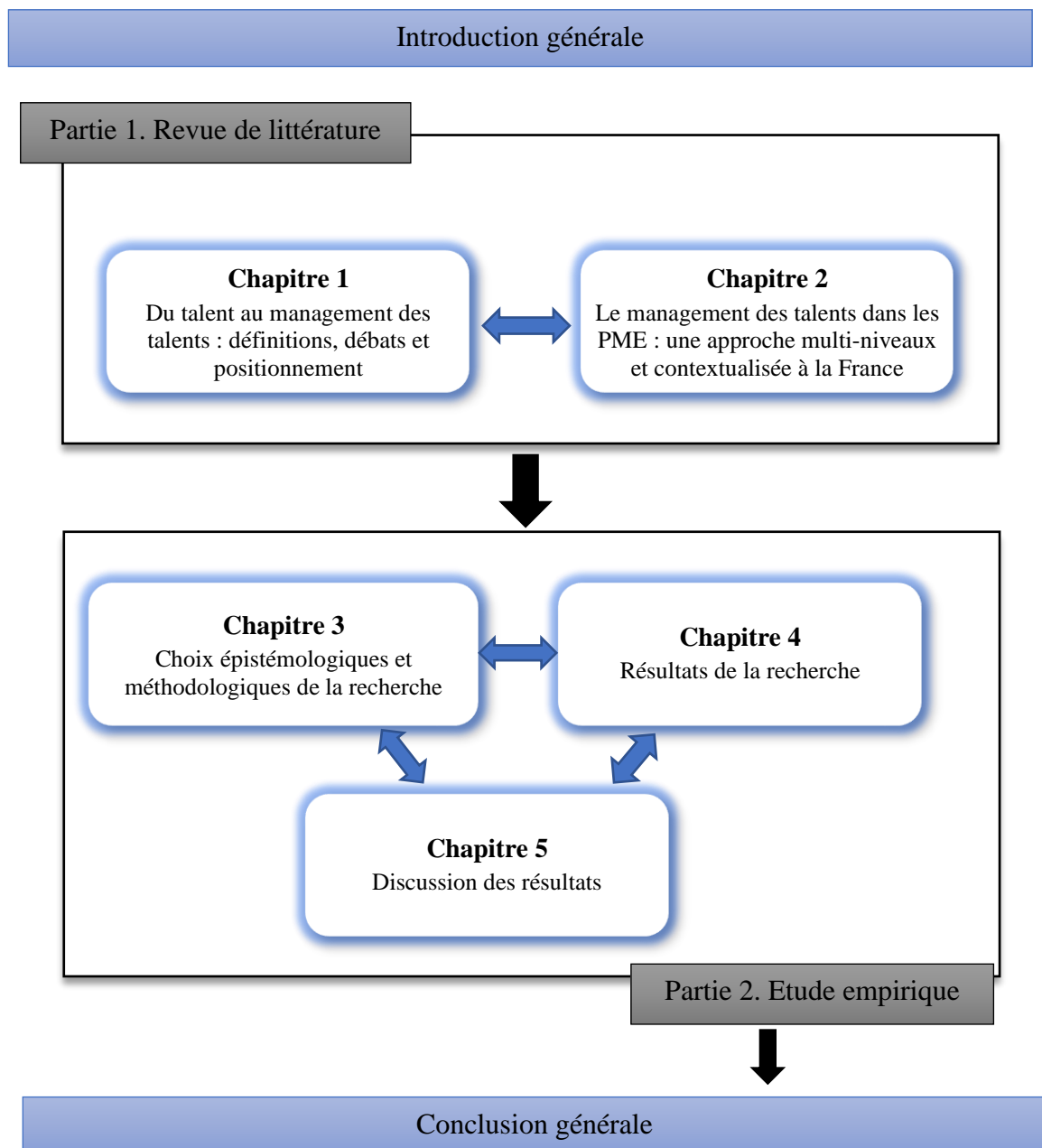
Le chapitre 4 présente les résultats de notre recherche. Ici, l'accent est mis sur, les outputs des analyses de nos données de la première et de la seconde phase, la construction de notre grille de maturité et enfin l'approfondissement et le test de cette dernière dans la seconde phase de recherche.

Le chapitre 5 porte sur la discussion de nos résultats. Il met en évidence les apports théoriques et managériaux de la recherche à l'égard de la littérature présentée dans les chapitres 1 et 2.

Enfin, la conclusion générale récapitule les résultats de la recherche et les discussions abordées afin de constituer une réponse synthétique à notre question de recherche principale et nos sous-questions de recherche. Elle propose les limites de la recherche et les voies de recherches futures afin d'étendre les résultats de cette thèse.

La figure ci-dessous retrace l'organisation de présentation suivie dans cette thèse.

Figure 1 : Plan de thèse



Partie 1

Revue de littérature

Chapitre 1. Du talent au management des talents : définitions, débats
et positionnement

Chapitre 2. Le management des talents dans les PME : une approche
multi-niveaux et contextualisée à la France

Partie 1. Revue de littérature

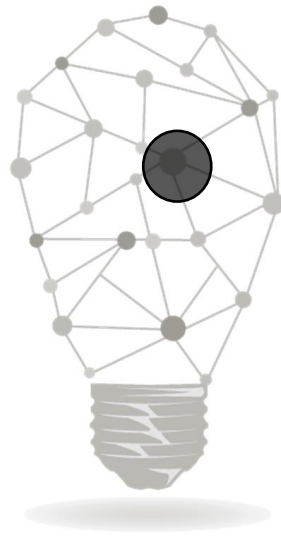
La première partie de notre thèse a pour objectif d'apporter une compréhension et une vision globale sur les fondements théoriques de nos concepts de base et les relations qui en découlent. Elle se décline principalement en deux chapitres.

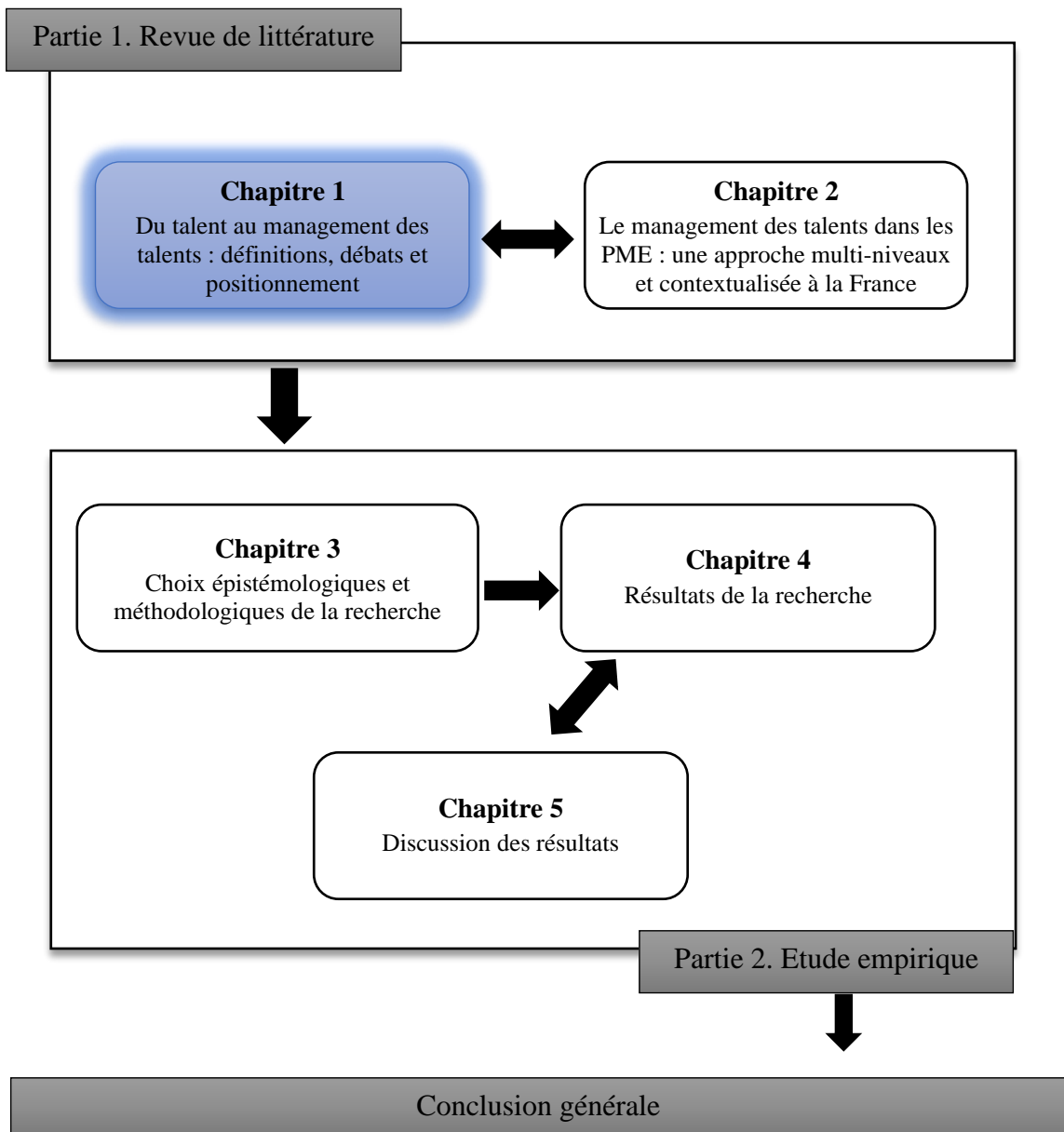
Dans le premier chapitre, nous mettons l'accent sur nos deux concepts de base à savoir le talent et le MT. Nous présenterons une revue de littérature détaillée sur le concept de talent, les visions présentes dans la littérature et les chevauchements avec des concepts voisins. Nous passerons dans un deuxième temps à l'étude du MT, en soulignant les débats et les perspectives qui l'entourent et les champs de recherches dans lesquels il évolue. Ce premier chapitre est la clé de voûte pour mener une étude solide avec une compréhension approfondie des concepts avec un premier positionnement par rapport aux éléments explorés.

De même, dans notre deuxième chapitre, nous abordons en profondeur notre problématique, avec comme point de départ l'importance économique des PME dans le tissu économique mondial et en particulier français. Nous aborderons les principaux travaux qui mettent l'accent sur notre problématique avec notre double contextualisation, à la PME et au contexte français, et nous développerons l'AMN mobilisée dans cette recherche.

Chapitre 1

Du talent au management des talents : définitions, débats et positionnement





Chapitre 1. Du talent au management des talents

Le MT a pris part dans les organisations à travers la considération des dirigeants et responsables RH que l'attractivité, le développement et la rétention des talents sont des objectifs critiques pour leur survie (McDonnell & Wiblen, 2020). D'ailleurs, l'argument avancé par le groupe McKinsey à la fin des années 1990 était que les pénuries de talents émergeaient rapidement dans les entreprises américaines. L'entrée de la génération Y, nommée « *millennials* », et encore plus de la génération Z sur le marché du travail s'est accompagnée également d'un changement de paradigmes qui sous-tendent les systèmes de GRH, leur structure et plus particulièrement les modalités de management du personnel. En effet, les talents sont considérés comme l'une des ressources organisationnelles les plus précieuses, dans ce contexte dynamique et pénurique. Depuis, nous avons été témoins des divers rapports qui considèrent le MT comme l'une des plus grandes priorités des entreprises et des nations (Boston Consulting Group, 2007⁸ ; Lanvin & Evans, 2016).

A cet effet, les chercheurs en GRH et en management se sont intéressés à la thématique avec, au premier rang, des articles qui traitaient de l'ambiguïté définitionnelle et conceptuelle de ce que signifiaient le talent et le MT (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009 ; Iles *et al.*, 2010 ; Tarique & Schuler, 2010). La littérature suppose des hypothèses très variées et une clarté limitée (McDonnell *et al.*, 2017). Ainsi, le débat s'étend jusqu'à ce jour vers des analyses dichotomiques, philosophiques et contextuelles des concepts (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019 ; Meyers & van Woerkom, 2014 ; Tlaiss *et al.*, 2017) dans divers types d'organisation, dont les multinationales et les PME (Festing *et al.*, 2013).

Les précédents développements au cours des deux dernières décennies sont sans doute logiques et progressifs lorsque nous les considérons rétrospectivement (Sparrow, 2019). Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité de ces efforts et nous nous interrogeons sur principalement deux de nos concepts de base, en partant du talent vers le MT afin de savoir : dans quelle mesure sont-ils l'affaire de l'individu et/ou de l'organisation ?

Ce premier chapitre dresse un état des lieux de la revue de littérature des concepts de talent (1.1) et de MT (1.2). Dans un premier temps, nous nous arrêtons sur les fondements du concept de talent (1.1) avec un essai de compréhension, une analyse des philosophies sous-

⁸ The Boston Consulting Group, World Federation of Personnel Management Associations, *Creating People Advantage*, Boston, 2008.

jaçentes et enfin une comparaison avec les concepts connexes. Dans un second temps, nous proposons une compréhension du MT (1.2) à travers la littérature antérieure en soulignant les débats, les perspectives et ses objectifs stratégiques.

1.1. Les fondements du concept de talent

Le concept de talent est apparu depuis plusieurs décennies dans l'histoire et la littérature générale, avant qu'il ne soit intégré dans les Sciences de Gestion et plus particulièrement utilisé dans le champ de la GRH. Sa première apparition était lorsque le groupe de consultants McKinsey a inventé l'expression « guerre des talents » (Axelrod *et al.*, 2001 ; Michaels *et al.*, 2001) et a noté qu'une croyance fondamentale dans l'importance du talent est nécessaire pour atteindre l'excellence organisationnelle. Depuis, les notions de talent et de MT ont pris de l'ampleur.

Au cours des dernières décennies, les recherches académiques portant sur le MT n'ont cessé de se développer à l'échelle internationale (Collings & Mellahi, 2009 ; Krishnan & Scullion, 2017 ; Tlaiss *et al.*, 2017 ; Collings *et al.*, 2017). Nous assistons aujourd'hui à un nouveau modèle de gestion qui met au cœur de son développement l'humain, et qui pousse les organisations à adapter leurs politiques et stratégies pour prendre en compte ce nouveau contexte et cerner ses enjeux (Dejoux & Thévenet, 2015). Les recherches dans ce champ ont pour ambition, entre autres, de comprendre le concept de talent qui demeure jusqu'à présent flou et manque de consensus quant à une définition et une vision commune partagée par les praticiens et les chercheurs (Iles *et al.*, 2010 ; Wiblen & McDonnell, 2020). Nous insistons sur ce fait, puisque ce dernier joue un rôle fondamental de soubassement dans la construction du MT (Wiblen & McDonnell, 2020).

A fortiori, le concept de talent est largement utilisé, faisant souvent référence à des personnes particulièrement douées, à des artistes ou des athlètes extraordinaires, et de même, quand il est abordé dans le contexte du travail (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Les entreprises s'efforcent d'attirer et de recruter les meilleurs talents, et les services RH doivent gérer et conserver les meilleurs talents. Cependant, une forte ambiguïté l'entoure et une polysémie le caractérise (Wiblen & McDonnell, 2020). D'ailleurs, la littérature académique, les articles et les ouvrages ne fournissent pas une définition claire et universelle de ce qu'est le talent et de qui est considéré comme talent. Un large éventail de publications (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; d'Armagnac *et al.*, 2020) s'appuie ainsi sur un concept qui n'est pas encore totalement élaboré, tout en suggérant qu'il s'agit en réalité d'un concept communément admis. Thunnissen

(2016, p. 59) souligne que « *la variété des termes utilisés pour définir le talent reflète l'un des débats les plus centraux du management des talents* »⁹. Dans un article de synthèse, Thunnissen *et al.* (2013) ont noté que seule la moitié de tous les articles énoncent une définition du talent. En pratique, la plupart des organisations ont leur propre compréhension du talent plutôt que d'accepter une définition donnée (CIPD, 2020)¹⁰. Ulrich (2011) suggère que les auteurs, ainsi que les praticiens, choisissent leur propre définition en fonction de leurs expériences, de leurs valeurs et de leurs visions du monde. Dans la littérature d'aujourd'hui, le débat sur la définition du talent se poursuit sur deux fronts : celui de la perception du talent et celui de la démarche du talent.

Dans ce cadre, ces quelques considérations théoriques nous incitent à porter un regard sur la variété des visions de ce concept. Pour ce faire, nous partons avec pour objectif l'éclaircissement et la présentation d'une revue de littérature sur le concept de talent. Nous cherchons à souligner les différents points de vue dans une logique de démystification (1.1.1), montrons la polysémie et la difficulté de le cerner et de le définir (1.1.2) et distinguons sa compréhension des autres concepts voisins (1.1.3). Enfin, nous présentons les différents débats qui animent la littérature (1.1.4).

1.1.1. Vers une démystification du concept de talent

L'intérêt croissant à l'étude du concept de talent s'est manifesté en raison de sa présence comme étant une ressource fondamentale à la réussite des organisations (Huselid *et al.*, 2005). Goffee et Jones (2007) suggèrent que les employés considérés comme talentueux sont capables de combiner à la fois leur potentiel (bonnes idées, connaissances et compétences) et d'autres ressources que les organisations mettent à disposition, afin d'en créer une valeur ajoutée. Le terme talent, tel qu'il est utilisé en relation avec le travail, présente différentes significations. Les recherches faites par le *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), Tansley *et al.* (2007) et celles de McDonnell (2009) indiquent qu'il existe deux principaux thèmes dans la définition du talent, qui peuvent être classés en approches à court et à long terme. Tout d'abord, Tansley *et al.* (2007) observent que le talent peut être associé à la satisfaction des besoins immédiats de l'entreprise, ce qui implique d'avoir des employés talentueux à tous les niveaux de l'organisation. L'approche à long terme est associée aux personnes qui démontrent

⁹ « *The variety of terms used to define talent reflects one of the most central debates in TM* » (Thunnissen, 2016, p. 59).

¹⁰ Talent management: understand the changing context and benefits of talent management, and the key features of a talent management strategy (CIPD, 2020).

un potentiel élevé ou une capacité de progresser vers des postes de direction ou d'autres domaines fonctionnels. Autrement dit, dans une organisation, le talent peut être défini de manière large pour inclure chaque employé ou au sens étroit, en limitant l'utilisation du label de « talent » à ceux qui ont le potentiel pour devenir de futurs dirigeants ou leaders dans leurs disciplines (Tansley *et al.*, 2007 ; McDonnell *et al.*, 2010).

De même, Lawler (2005, p. 5) a noté que « *le bon talent est la pierre angulaire de la création d'une organisation capable d'innover, de changer et de l'utiliser comme source d'avantage concurrentiel* ¹¹ ». Ainsi, avoir le bon talent au bon poste peut efficacement contribuer au succès de l'entreprise. Michaels *et al.* (2001) soutiennent également ce point de vue, selon lequel les organisations devraient se concentrer davantage sur les acteurs "A", qui sont censés contribuer grandement à la performance de l'organisation, et dans le même esprit, inciter les organisations à résilier les contrats des employés dont la contribution à la performance est faible.

En effet, il est affirmé que le talent est un pilier de succès et de performance de l'organisation, ce qui justifie l'emblématique de la recherche des talents et par conséquent l'apparition de la guerre des talents. Dries (2013) conclut que la guerre des talents repose sur deux hypothèses principales, à savoir : 1) la source traditionnelle d'avantage concurrentiel fondée sur l'économie du savoir est en train de perdre son avantage, alors que la source de talents humains est une ressource renouvelable et ne peut pas être facilement copiée ou volée par les concurrents ; 2) il est de plus en plus difficile d'attirer et de retenir des personnes talentueuses, principalement en raison des tendances démographiques. A titre d'exemple, dans les pays occidentaux, le problème est qu'il y a moins de jeunes travailleurs, ce qui a été attribué à la qualité de l'éducation (donc de la qualité de la main-d'œuvre) qui ne répond pas aux exigences des employeurs. En revanche, dans les pays de l'Est et en Afrique, il existe une offre excédentaire de jeunes travailleurs, mais ces derniers manquent d'expérience et de formation pour remplir des postes clés dans des organisations et des postes de direction.

A fortiori, nous apercevons l'importance du talent dans les organisations comme étant l'une des plus importantes ressources. Ainsi, « *sans un talent, la plupart des autres actions (réalisées par des organisations) n'auraient pas abouti* »¹² (Lewis & Heckman, 2006, p. 142).

¹¹ "The right talent is the fundamental building block when it comes to creating an organization capable of innovating and changing and using this as a source of competitive advantage" (Lawler, 2005, p. 5).

¹² "Without better talent, most of the other actions would not have been successful" (Lewis & Heckman, 2006, p. 142).

Ces quelques considérations théoriques autour de cette ressource stratégique nous incitent à porter un regard en profondeur sur notre premier concept de talent. Cette importance théorique nous renvoie à l'analyse concrète de ce qui est le talent dans la sous-section suivante.

1.1.2. Le talent : un concept polysémique

Historiquement, le concept de talent a été présenté de prime abord dans la bible ou la célèbre « parabole des talents » où il est assimilé à un don ou un héritage qui est inégalement réparti entre les hommes (Mirallès, 2007). D'un autre côté, le concept du talent fait souvent référence au monde sportif et se développe de plus en plus avec des spécificités liées à ce terrain d'étude. De ce fait, dans un contexte d'entreprises, les talents impliquent les personnes en tant qu'individus et sont aujourd'hui caractérisés comme vitaux pour l'avantage compétitif durable d'une entreprise, maximisant la performance organisationnelle (Nijs *et al.*, 2014).

En effet, jusqu'à présent, les recherches mettent en évidence l'absence d'une définition unique et universelle du talent (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; Thunnissen *et al.*, 2013 ; d'Armagnac *et al.*, 2020 ; Wiblen & McDonnell, 2020). Nous adhérons à l'idée que le talent est un concept situé culturellement et historiquement (Wiblen & McDonnell, 2020) et que les définitions diffèrent selon la culture, les valeurs et les attributs intra-organisationnels (d'Armagnac *et al.*, 2020). D'ailleurs, plusieurs auteurs ont essayé de contribuer dans ce sens, à l'instar de Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016), qui affirment qu'il est important de noter que les spécialistes de MT sont rarement précis sur ce qu'ils entendent par « talent ». Dans une analyse précédente, Gallardo-Gallardo *et al.* (2013, p. 291) avancent que « *malgré sa popularité croissante et plus de dix années de débats, les concepts de talent et de MT souffrent d'une confusion conceptuelle en ce qu'ils manquent cruellement de clarté en ce qui concerne leurs définitions, portées et objectifs généraux* ». Les recherches prennent généralement les concepts pour acquis, les définissent vaguement ou présentent un aperçu de plusieurs définitions sans faire clairement de choix pour aucun d'entre eux (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

D'ores et déjà, la définition de base du concept de talent a été présentée dans le rapport du cabinet de conseil McKinsey et ainsi intégrée dans le champ du management et des RH en raison de la pénurie des talents. Il a été défini comme « *la somme des capacités d'un individu, de ses dons intrinsèques, de ses compétences, de ses connaissances, de son expérience, de son*

intelligence, de son jugement, de son attitude, de son caractère et de son dynamisme »¹³ (Michaels *et al.*, 2001, p. xii). Le talent inclut ainsi la capacité d'apprentissage et de développement. La vision est basée sur l'apparence du talent au top 10-20 % des employés brillants ou aux 25 % de l'effectif global comme démontré par Chabault *et al.* (2012).

Sans doute, comme le soulignent certains chercheurs, le concept de talent est souvent considéré comme acquis et peut signifier ce que tout dirigeant d'entreprise ou tout écrivain veut dire (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Ce manque de fondements théoriques et de développement conceptuel peut être lié en grande partie au fait que ce sujet a été traité à la base par des praticiens et des cabinets de consulting (Iles *et al.*, 2010). Selon un rapport du CIPD (2007), « *le MT nécessite que les professionnels RH et leurs clients comprennent comment ils définissent le talent, qui est considéré comme talent et quel background peuvent-ils avoir ?* »¹⁴. Cette approche est difficile à mettre en pratique, car elle découle de sa propre conceptualisation de ce qu'est le talent, plutôt que d'accepter une définition universelle ou prescrite (Iles *et al.*, 2010).

Dans la continuité de recensement des polysémies, nous présentons dans le tableau qui présente quelques définitions présentes dans la littérature illustrant la richesse des perceptions autour du talent. Nous avons choisi de les présenter par logique conceptuelle, dont les définitions évoquant les compétences, d'autres évoquant les performances, les capacités et la maîtrise.

Tableau 2 : Les définitions du talent dans la littérature

Source	Définition du talent
Logique de compétences	
Tansley <i>et al.</i> (2006, p. 2)	« <i>Le talent peut être considéré comme un amalgame complexe entre les compétences, les connaissances, les capacités cognitives et le potentiel des employés. Les valeurs des employés et leurs préférences de travail sont également d'une importance majeure</i> »
Dejoux et Thévenet (2008, p. 32)	« <i>Un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales</i> »
Roger et Bouillet (2009, p. 104)	« <i>Un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres</i> »
Silzer et Dowell (2010, p. 14)	« <i>Les compétences et aptitudes d'un individu (talent) et ce que la personne est capable de faire ou de contribuer à l'organisation</i> »
Ulrich et Smallwood (2012, p. 60)	« <i>Talent = compétence [connaissances, compétences et valeurs requises pour le travail d'aujourd'hui et de demain ; bonnes compétences, bon endroit, bon</i>

¹³ "Sum of an individual's abilities, their intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence judgment, attitude, character and drive" (Michaels *et al.*, 2001, p. xii).

¹⁴ "TM requires HR professionals and their clients to understand how they define talent, who they regard as "the talented" and what their typical background might be" (CIPD, 2007).

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 1. Du talent au management des talents

	<i>travail, bon moment] × engagement [prêt à faire le travail] × contribution [trouver un sens et un but dans leur travail] »</i>
Logique de performance	
Tansley <i>et al.</i> (2007, p. 8)	« <i>Le talent comprend les personnes qui peuvent faire une différence dans la performance organisationnelle, soit par leur contribution immédiate, soit à plus long terme, en démontrant les plus hauts potentiels</i> »
Stahl <i>et al.</i> (2007, p. 4)	« <i>Un groupe d'employés, ceux qui sont classés au sommet en termes de capacité et de performance - plutôt que l'ensemble de la main-d'œuvre</i> »
Logique de qualification et de maîtrise	
Bethke-Langenegger (2012, p. 3)	« <i>Nous considérons que le talent est l'un de ces travailleurs qui assure la compétitivité et l'avenir d'une entreprise (en tant que spécialiste ou leader) grâce à sa qualification organisationnelle / professionnelle spécifique, ses compétences sociales et méthodiques et ses attributs caractéristiques tels que l'envie d'apprendre ou tournée vers la réussite</i> »
Gagné (2000, p. 67)	« <i>(...) maîtrise supérieure des capacités ou compétences développées de manière systématique</i> »
Logique de capacités	
Nijs <i>et al.</i> , (2014, p. 182)	« <i>Le talent fait systématiquement référence au développement des capacités innées des individus qui sont engagés dans des activités qu'ils aiment, qu'ils trouvent importantes et dans lesquelles ils veulent investir de l'énergie. Il permet aux individus d'exceller dans un ou plusieurs domaines du fonctionnement humain, fonctionnant mieux que d'autres individus du même âge ou expérience, ou encore d'exceller de façon constante à leur meilleur niveau personnel</i> »
Williams (2000, p. 35)	« <i>Décrit les personnes qui font l'une ou l'autre des choses suivantes: démontrer régulièrement une capacité exceptionnelle - et une réussite - soit dans une gamme d'activités et de situations, soit dans un domaine d'expertise spécialisé et étroit; indiquent systématiquement une compétence élevée dans des domaines d'activité qui suggèrent fortement une capacité transférable et comparable dans des situations où ils n'ont pas encore été testés et se sont révélés très efficaces, c'est-à-dire potentiels</i> »
Silzer et Dowell (2010, p. 13-14)	« <i>Dans les groupes, le talent peut se référer à un bassin d'employés qui ont des compétences et aptitudes exceptionnelles soit dans un domaine technique spécifique (comme les compétences en graphisme logiciel) ou une compétence (tel un talent de marketing) ou un domaine plus général (des managers ou des hauts potentiels)</i> »

En effet, les précédentes définitions présentées dans le tableau 2 soulignent que le talent est désormais considéré comme une ressource stratégique pour les organisations. Dans ce sens, et sur le plan théorique, la théorie des ressources ou encore *Ressource Based View (RBV)* est le cadre théorique dominant dans la littérature du talent et du MT (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015), soulignant par conséquent cette considération stratégique. D'ailleurs, la RBV trouve ses origines dans les travaux de Penrose (1959) sur la croissance de la firme. Elle s'est ensuite développée dès les années quatre-vingt pour apporter une réponse à la question suivante : pourquoi certaines entreprises sont-elles plus performantes que d'autres ? Cette vision suppose que les organisations peuvent tirer un avantage concurrentiel des ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991), ce que la majorité des précédentes définitions soulignent. Plutôt que de parler de personnes ou d'employés, les articles écrits dans un cadre RBV tendent à adopter le point de vue distinct de l'assimilation du talent au « capital humain » à la fois très précieux et unique. L'unicité renvoie à la mesure dans laquelle le capital humain

de l'organisation serait difficile à remplacer (unicité élevée) plutôt que facilement disponible sur le marché du travail et facilement copié par les concurrents (faible unicité) (De Vos & Dries, 2013). Le MT peut donc être soutenu par la vision de l'entreprise basée sur les ressources en ce sens qu'ils contribuent à identifier et développer des ressources précieuses (la ressource permet à l'organisation de répondre aux menaces et aux opportunités), rares (la ressource est contrôlée par un nombre faible d'entreprises concurrentes), inimitable (les autres entreprises seront désavantagées sur le plan des coûts pour développer la ressource) et non substituable (l'avantage ne peut pas être obtenu par d'autres moyens) (Barney, 1991).

Alors que plusieurs auteurs ont choisi de développer une définition en se basant sur plusieurs concepts voisins, d'autres chercheurs ont choisi de conceptualiser le talent sous la forme d'équations mathématiques. À l'origine de cette conceptualisation, nous trouvons les travaux de Mirallès (2007) qui présentent le talent sous la forme d'équation mathématique comme suit : « *talent = excellence + différence* ». Pour lui, « *le talent désigne toujours les meilleurs pour une activité donnée* ». Le talent est donc d'abord une excellence individuelle dans telle activité à un moment donné et dans un contexte donné. La détection de cette excellence se fait à travers un classement des professionnels en fonction de leurs performances avec une capacité de faire la différence dans le contexte concurrentiel actuel.

De plus, Ulrich et Smallwood (2012) présentent le talent comme « *talent = Compétence x Engagement x Contribution* » avec un accent mis sur l'engagement. Dans la même vision de conceptualisation, les travaux de Dejoux et Thévenet (2015) présentent le talent comme la combinaison des compétences, de performance et de leadership. Le talent pour ces auteurs est à la croisée de trois champs, et c'est un ensemble de compétences qui permet d'atteindre une performance exceptionnelle et qui intègre des valeurs de leadership. Dejoux et Thévenet (2015, p. 98) confirment que le talent est au cœur de ce carrefour de concept et que pour qu'il existe, il faut que les trois dimensions précédentes soient simultanément présentes : « *la présence de compétences rares, l'atteinte d'un résultat exceptionnel ; un leadership dans lequel l'individu tire son exceptionnelle motivation* ».

Par ailleurs, nous identifions une approche autour d'une logique contextuelle (McDonnell & Wiblen, 2020). Il convient de mentionner que les articles rédigés par des auteurs travaillant en Europe conceptualisent souvent le talent comme une combinaison d'entrées et de sorties, tandis que les articles rédigés par des auteurs originaires d'Amérique du Nord se concentrent sur le « talent managérial » et les auteurs d'autres pays utilisent diverses interprétations des

talents (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Dans l'ensemble, la majorité des articles abordent les talents comme des personnes-clés : « *les employés ayant le potentiel le plus élevé ou les performances les plus élevées* », « *ceux qui peuvent faire la plus grande différence pour l'organisation* » ou comme les caractéristiques d'une personne (la somme des capacités, des attitudes, des connaissances, etc., d'une personne), alors qu'une minorité relie le talent à des fonctions ou à des postes spécifiques (par exemple, postes de direction, postes d'ingénieurs, travailleurs du savoir) (Collings & Mellahi, 2009 ; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). De surcroît, une dimension contextuelle des définitions doit être abordée, où chaque contexte joue un rôle dans la signification du concept (d'Armagnac *et al.*, 2020).

Cette dimension contextuelle a été renforcée par plusieurs chercheurs (Meyers *et al.*, 2020 ; Wiblen & McDonnell, 2020). La dépendance contextuelle de la définition du talent est reconnue au niveau national, à l'instar de Tansley (2011) qui décrit l'influence de la culture nationale sur le talent, soulignant que la langue pourrait être une condition préalable à sa définition. Par exemple, Usanova *et al.* (2021) constatent qu'en Russie, le talent désigne un don inné plutôt qu'une caractéristique de la personne, ce qui est similaire à la définition employée par les langues d'Europe occidentale. Au niveau organisationnel, les petites organisations ont tendance à considérer les talents de manière inclusive, tandis que les grandes organisations ont tendance à les considérer de manière exclusive (Meyers *et al.*, 2020 ; Valverde *et al.*, 2013 ; Festing *et al.*, 2013). Des études récentes suggèrent que le sens du talent se négocie selon de multiples catégories d'acteurs et à travers les niveaux (Meyers *et al.*, 2020 ; Wiblen & McDonnell, 2020).

De ce qui précède, malgré les dizaines d'années de recherches et de pratiques à l'égard de ce concept, l'ambiguïté et la polysémie persistent. Le questionnement sur la définition du talent met en lumière ses caractéristiques polarisées, c'est-à-dire, ce que certains chercheurs appellent les dimensions (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; Thunnissen *et al.*, 2013 ; Bolander *et al.*, 2017) et ce que d'autres appellent tensions (Dries, 2013 ; Cappelli & Keller, 2014) ou encore philosophies (Meyers & van Woerkom, 2014), concernant sa nature et sa vision dans l'organisation. Dans le cadre de cette thèse, nous retenons l'appellation de philosophies, et plus particulièrement, celle de philosophies sous-jacentes conformément à la littérature moderne (Lawless *et al.*, 2019 ; Tlaiss, 2020 ; Tarique, 2021). Le nombre croissant de publications à cet égard a permis de positionner le talent selon les philosophies sous-jacentes, qui constituent les dimensions structurantes clés (Dries, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Dans ce cadre, la

sous-section suivante présente un aperçu général sur l'ensemble des philosophies sous-jacentes relatives à la conception du talent.

1.1.3. Les philosophies sous-jacentes du talent

En guise d'étude du concept de talent, mettre l'accent sur les différentes variantes des caractéristiques du talent offre une base pour les définitions conceptuelles liées au MT et aux systèmes typiques qui en découlent (Bolander *et al.*, 2017 ; d'Armagnac *et al.*, 2020). Les philosophies des talents peuvent être définies comme : « *les hypothèses et croyances fondamentales sur la nature, la valeur et l'instrumentalité du talent qui sont détenues par les principaux décideurs d'une entreprise* »¹⁵ (Meyers & van Woerkom, 2014, p. 192). Les différentes significations attribuées au MT peuvent être attribuées à des différences de points de vue individuels sur la nature, la valeur et l'instrumentalité du talent (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; Meyers *et al.*, 2020) appelées philosophies des talents (Meyers & van Woerkom, 2014 ; Dries, 2022).

Il nous semble important de nous pencher sur ces philosophies, pour comprendre entre autres, la manière dont les responsables RH définissent le talent ; qui sont considérés comme talents ? ; à quel point considèrent-ils que les employés talentueux sont précieux ? ; et comment ils pensent que les employés talentueux devraient être déployés pour maximiser les performances ? (Meyers *et al.*, 2020). En outre, les philosophies de talent font référence à des modèles mentaux qui font l'objet de recherche en psychologie cognitive, comme étant des représentations cognitives de la réalité qui influencent le raisonnement individuel, la prise de décision et le comportement. Conformément à l'idée que les représentations cognitives de la réalité diffèrent d'un individu à l'autre, Dries (2013) a souligné que les philosophies des talents ont tendance à varier considérablement d'un manager à l'autre (Meyers *et al.*, 2020 ; Dries, 2022).

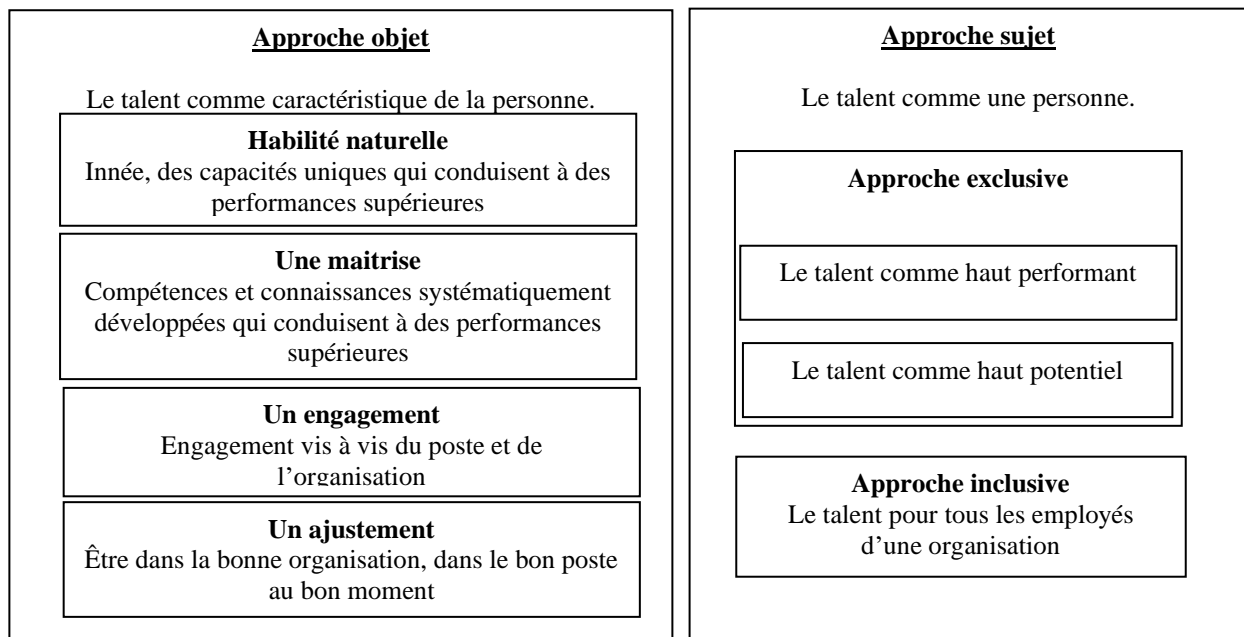
Il a été proposé que les philosophies des talents varient selon deux dimensions. La première dimension capture la rareté ou l'exclusivité supposée du talent, allant de l'hypothèse que très peu de personnes sont talentueuses (vision exclusive) à l'hypothèse que tout le monde a un talent (vision inclusive) (Iles *et al.*, 2010 ; Stahl *et al.*, 2012). La deuxième dimension capture la malléabilité supposée du talent, avec l'hypothèse que le talent est soit une

¹⁵ “*Fundamental assumptions and beliefs about the nature, value, and instrumentality of talent that are held by a firm's key decision makers*” (Meyers & van Woerkom, 2014, p. 192).

construction stable (innée), soit une construction développable (acquise) aux deux extrêmes du continuum (Meyers *et al.*, 2020). La combinaison de ces deux dimensions conduit à quatre philosophies de talent distinctes qui ont toutes des implications différentes pour la nature du MT : la philosophie de talent : exclusive et stable ; exclusive et développable ; inclusive et stable ou encore inclusive et développable (Meyers & Van Woerkom, 2014).

Pour simplifier, nous proposons d’analyser ces philosophies du concept de talent dans le contexte spécifique du monde du travail. D’ailleurs, nous adhérons à la vision de Gallardo-Gallardo *et al.* (2013) concernant les débats qui entourent le concept, qui sont au nombre de trois, avec un quatrième proposé par Meyers *et al.* (2013) autour de la stabilité et le développement du talent. Nous schématisons ainsi les 4 débats autour de ce concept dans la figure 2 avant de les développer ci-après.

Figure 2 : Conceptualisation des débats philosophiques autour du concept de talent



Source: Gallardo-Gallardo *et al.* (2013, p. 297)

1.1.3.1. La vision objet versus sujet du talent

Le premier débat sur la philosophie du talent repose sur sa présentation objet ou sujet dans l’organisation. Plusieurs auteurs ont étudié le talent en faisant la comparaison entre ces deux visions (Gagné, 2000 ; Michaels *et al.*, 2001 ; Cheese *et al.*, 2007 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016).

Par objet, le talent correspond à des caractéristiques de la personne, contrairement au sujet, qui est vu comme une personne dans l'organisation. L'approche par objet est présentée essentiellement sous quatre formes à savoir une habilité naturelle, une maîtrise, un engagement ou un ajustement.

Conceptualiser le talent comme une habilité naturelle : le débat inné/acquis est un débat de longue date en ce qui concerne les différences individuelles et il est également pertinent de l'aborder. La plupart des spécialistes et des praticiens de la GRH semblent croire que le talent est inné, du moins dans une certaine mesure. Hinrichs (1966, p. 11), par exemple, définit le talent comme : « (...) *un mélange unique d'intelligence innée ou de puissance cérébrale, ainsi qu'un certain degré de créativité ou la capacité de dépasser les stéréotypes établis et de proposer des solutions novatrices aux problèmes qui se posent à lui son quotidien et ses compétences personnelles qui le rendent efficace dans ses relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés* »¹⁶. Conceptualiser le talent comme une capacité naturelle entraîne des répercussions importantes sur la manière dont il peut (ou ne peut pas) être géré. Buckingham et Vosburgh (2001), par exemple, affirment que si les compétences et les connaissances sont relativement « faciles » à enseigner, le talent relève de caractéristiques beaucoup plus durables et uniques. Par conséquent, selon ces auteurs, le talent est quasi impossible à apprendre ou à enseigner. De même, Davies et Davies (2010) concluent que, compte tenu de sa nature innée, le talent ne peut pas vraiment être géré et suggèrent que les organisations doivent porter un intérêt particulier à son développement.

Conceptualiser le talent comme une maîtrise se contredit avec l'approche de l'habilité naturelle de telle sorte que les conceptualisations du talent sont axées sur une pratique délibérée et l'apprentissage à partir de l'expérience. Ericsson *et al.* (2007) concluent à partir de leurs recherches dans un large éventail de domaines de performance (la médecine, l'audit, la programmation, la danse et la musique) que le talent dans ces cas est dans la plupart des cas est acquis. Ces propos ont été aussi confirmés par les travaux de Pfeffer et Sutton (2006) qui considèrent que le talent est toujours le résultat d'un travail et d'un effort fournis. Cette vision est considérée comme le résultat de pratiques délibérées (Ericsson, 2006) et d'expérience (Briscoe & Hall, 1999) avoisinant les 10 000 heures de concentration et de pratique pour être

¹⁶ « (...) *a unique mix of innate intelligence or brain power, plus a certain degree of creativity or the capacity to go beyond established stereotypes and provide innovative solutions to problems in his everyday world, plus personal skills which make him effective in his relationships with his peers, his superiors, and his subordinates* » (Hinrichs, 1966, p. 11).

considéré comme talent ou encore atteindre le niveau de la performance. Cette approche suppose que le talent doit être justifié par des preuves. Ces propos ont été confirmés par les travaux d'Ericsson *et al.* (2007, p. 117) notant que « *le talent doit être démontré par une performance mesurable et toujours supérieure* »¹⁷. Ainsi, si aucune preuve de réalisation exceptionnelle n'a été démontrée, alors nous parlons de dons et non plus de talent. Nous pouvons supposer que le talent est le résultat d'un don développé et travaillé (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). De plus, le besoin de preuves comportementales du talent est également observé dans la pratique des RH. Dans leur étude des programmes de gestion des talents de 13 organisations, Dries *et al.* (2008) ont constaté que la plupart d'entre eux ne souhaitent pas qualifier leurs employés de talent avant d'avoir deux ou trois ans d'expérience organisationnelle, car ils voulaient observer le cadre spécifique de l'organisation en premier. Un problème possible avec ce type d'approche est qu'il définit le talent en fonction de ses résultats, ce qui peut être considéré comme créant un problème tautologique (c'est-à-dire une boucle conceptuelle, comme cité par Priem et Butler, 2001). Une critique possible pour ce modèle est qu'il se repose essentiellement sur les résultats et les efforts des individus et non pas sur des processus ou des modèles de management moderne.

Le talent comme un engagement/*commitment* : l'engagement à ce niveau caractérise l'engagement à la fois envers le travail et envers l'organisation. Le premier sens renvoie à des caractéristiques intrinsèques à une personne qui dirige le focus, l'attention et le dévouement (Pruis, 2011). D'autres recherches ont montré que la construction du talent est considérée comme étant liée à la volonté, la persévérance, la motivation, l'intérêt et la passion (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Le talent comme un engagement fait référence à la volonté des employés d'investir de l'énergie discrétionnaire dans le succès de leur organisation alignant ainsi les objectifs personnels et organisationnels. En outre, Ulrich et Smallwood (2012) ont conceptualisé le talent en équation intégrant la dimension engagement comme suit : « *talent = compétence × engagement × contribution* » (Ulrich & Smallwood, 2012, p. 60).

Une quatrième vision du talent est présentée comme étant l'ajustement. Elle met en évidence la relation entre le talent de l'individu et le contexte où il travaille, c'est-à-dire le bon endroit, le bon poste et/ou le bon moment. Il est important d'aborder cette approche puisqu'elle souligne l'importance du contexte, impliquant que le sens du talent est relatif au lieu du travail,

¹⁷ "Talent should be demonstrated by measurable, consistently superior performance" (Ericsson *et al.*, 2007, p. 117).

ce qui implique que le sens du talent est relatif plutôt qu'absolu, et subjectif plutôt qu'objectif (González-Cruz *et al.*, 2009). Il a été noté aussi que dans un contexte organisationnel donné, le talent devrait être défini et opérationnalisé à la lumière de la culture de l'organisation, de l'environnement (industrie, secteur, marché du travail) et du type de travail (Pfeffer, 2001). Le contexte organisationnel est essentiel, car nous pouvons nous attendre à ce que les gens obtiennent des performances supérieures ou inférieures à leur niveau normal en fonction de leur environnement immédiat, du leadership qu'ils reçoivent et de l'équipe avec laquelle ils travaillent (Iles, 2008). Les recherches sur la transférabilité des talents (Groysberg *et al.*, 2008) ont montré que le talent n'est pas toujours transférable d'un contexte organisationnel à un autre.

En effet, l'ajustement joue un rôle important dans le « *AMO: Ability-Motivation-Opportunity* », capacité-motivation-opportunité, qui suppose que mises à part les compétences, les individus ont besoin d'opportunité pour se développer (Boselie *et al.*, 2005). Par conséquent, la relation entre le talent et l'organisation en termes de qualité de travail et du poste est fortement présente, ce qui a été confirmé par les travaux de Collings et Mellahi (2009), soulignant l'importance d'assurer la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

1.1.3.2. La vision exclusive versus inclusive du talent

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude des visions exclusives et inclusives du talent qui dominent la littérature (Stahl *et al.*, 2012 ; Meyers *et al.*, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). L'approche exclusive est l'approche la plus répandue du MT dans les entreprises, notamment dans les grandes entreprises et les multinationales (Collings & Mellahi, 2009 ; Ready *et al.*, 2010). Plus précisément, l'approche exclusive du MT bénéficierait de ce qu'on appelle « l'effet *Matthew* », à savoir l'effet selon lequel l'allocation de davantage de ressources aux personnes les plus performantes de l'organisation entraîne un retour sur investissement plus élevé, car davantage de ressources sont allouées. Nous pouvons nous attendre à davantage de rendements en améliorant encore plus les performances des employés les plus performants (Bothner *et al.*, 2011). Selon Netessine et Yakubovich (2012), dans la mesure où les performances des employés peuvent être évaluées et classées avec précision, le fait que de meilleurs travailleurs obtiennent de meilleures affectations et davantage de privilèges peut inciter les moins performants à quitter ou à faire mieux, ce qui conduit à une augmentation effective globalement performante. De même, Höglund (2012) soutient que le traitement différencié des employés en fonction de leurs talents différents peut créer un « tournoi continu » dans lequel les employés sont motivés à développer et à appliquer les compétences et les

qualités requises par l'organisation. L'approche exclusive du talent met en exergue la segmentation des individus dans une même organisation et travaillant ensemble (Boudreau & Ramstad, 2005 ; Iles *et al.*, 2010). Les talentueux dans cette vision sont présentés comme les employés qui contribuent significativement au succès de l'organisation (Beechler & Woodward, 2009). La vision exclusive du talent soutient la supposition du bassin de talent ou *talent pool*, c'est-à-dire qu'ils sont vus comme des hauts performants ou des hauts potentiels (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Ces hauts potentiels sont définis par Stahl et ses collègues (2007, p. 4) comme : « *un groupe choisi d'employés qui se classent au sommet en termes de capacité et de performance* »¹⁸. Ainsi, en se basant sur les hauts potentiels, une définition du talent a été proposée : « *une catégorie spécifique au sein du groupe d'employés, avec des besoins, des motivations et des comportements différents des employés ordinaires* »¹⁹ (Pepermans *et al.*, 2003, p. 661).

Cependant, bien que l'approche exclusive soit la plus dominante, l'approche inclusive a été identifiée dans la littérature du MT (Meyers *et al.*, 2020). L'approche inclusive du talent suppose que tous les employés dans l'organisation sont talentueux ou ont du talent. Cette vision n'est pas trop présente pratiquement dans la littérature et c'est dû aux types d'organisation étudiés dans ce champ de recherche à savoir les grandes organisations et les multinationales qui adoptent plutôt des approches exclusives (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009 ; Scullion *et al.* 2010 ; Iles *et al.*, 2010). D'ailleurs, l'approche inclusive du MT est la plus dominante dans les PME (Festing *et al.*, 2013 ; Krishnan & Scullion, 2017 ; Pauli & Poczowski, 2019 ; Valverde *et al.*, 2013), qui ont tendance à concentrer leurs activités de MT sur tous les employés, contrairement aux grandes organisations où les opportunités de développement sont limitées aux employés à haut potentiel. L'idée de base est que chaque employé dans l'organisation est vu comme apportant de la valeur ajoutée (Buckingham & Vosburgh, 2001) et que chacun devrait obtenir sa part de développement (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Cette vision était supportée dans les recherches et la pratique en utilisant l'argument de l'économie du savoir de telle sorte qu'on mise aujourd'hui sur le capital humain de l'entreprise pour créer la richesse et réaliser des profits et non plus sur les actifs financiers ou techniques (Crain, 2009). Cette idée est également conforme à Stainton (2005) qui soutient que, compte tenu de l'approche inclusive du MT, chaque individu a la capacité et le potentiel d'être ou d'avoir du

¹⁸ "A select group of employees – those that rank at the top in terms of capability and performance – rather than the entire workforce". (Stahl *et al.*, 2007, p. 4)

¹⁹ "A specific category within the group of employees, with different needs, motivations, and behaviors other than "regular" employees" (Pepermans *et al.*, 2003, p. 661).

talent et qu'il incombe aux organisations de fournir à tous les employés suffisamment d'opportunités pour se développer en conséquence.

Dans la continuité de ce débat autour des philosophies sous-jacentes du talent, nous nous intéressons à la deuxième discussion autour de la vision « innée » ou « acquise » du talent.

1.1.3.3. La vision innée versus acquise du talent

Dans leur article, Meyers *et al.* (2013) posent une question importante à l'égard de la nature innée ou acquise du talent ou encore sur l'interaction entre les deux visions. Or, jusqu'à présent, la littérature sur le MT a largement négligé la discussion de cette question importante au niveau individuel. En effet, les travaux en cours ont été axés sur les systèmes et processus de MT (Boudreau & Ramstad, 2007 ; Collings & Mellahi, 2009 ; Farndale *et al.*, 2010). Cette vision a un impact sur le choix de recruter ou de développer des personnes en interne et sur la décision de mettre en œuvre des systèmes de développement (Meyers *et al.*, 2013).

Ce débat concerne la nature du talent en tant qu'inné ou acquis. Cette question a fait parler plusieurs auteurs et présente encore un flou au niveau de sa signification. Miralles (2007) suppose qu'une part de ses dispositions peut correspondre à des dons hérités par l'individu. Peretti (2009) suppose qu'il a une part d'inné, mais qui peut être aussi caché. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer en avançant que : « *le potentiel, ça se cultive* » (Peretti, 2009, p. 35). En anglais, et dans le dictionnaire *Cambridge* en ligne, le talent est défini comme « *une capacité naturelle à être bon à quelque chose, surtout sans être enseignée* »²⁰. Cette définition implique que le talent est inné et ressemble encore fortement à la signification du talent à la fin du Moyen-Âge. L'adoption d'une perspective innée du talent implique un focus bien particulier sur la sélection, l'évaluation et l'identification des talents. À l'ère de la pénurie croissante des talents, rechercher, recruter et sélectionner activement des profils très recherchés devient de plus en plus difficile à mesure que les pénuries deviendront encore plus tangibles (Cappelli, 2008). Meyers et ses collègues (2013), dans leur article, ont présenté le talent comme un don, unique et ancré dans des personnes d'exception.

D'un autre côté, l'adoption de la perspective acquise du talent implique un focus particulier sur son développement, c'est-à-dire sur l'éducation, la formation, l'expérience et

²⁰ « *A natural ability to be good at something, especially without being taught* » (Peretti, 2009, p. 35).

l'apprentissage en tant qu'outils de développement du talent (McCall, 1998). Cependant, malgré la popularité de cette approche et l'évolution de l'offre et de la demande sur le marché du travail (Dries, 2013), les recherches ont montré que la plupart des dirigeants et des décideurs ou encore des praticiens tendent souvent à croire que le talent est inné (Tsay & Banaji, 2011). Dries et ses collègues (2013) ont mis en exergue que toute personne peut être considérée comme talentueuse. Cette considération est faite à l'issue des expériences précédentes et des pratiques délibérées, c'est-à-dire celles qui visent principalement à améliorer la performance.

D'autre part, Dries et ses collègues (2013) proposent une nouvelle vision qui repose sur l'intersection entre les philosophies innée et acquise du talent. En effet, cette vision suppose que le talent inné est nécessaire, mais non suffisant dans une perspective à long terme et que les deux concepts sont liés. Ainsi, le talent acquis repose toujours sur le talent inné. Les talents à ce niveau peuvent être transférés dans un autre domaine par un entraînement spécialisé ou des formations spécifiques. Enfin, à travers leur étude, d'Armagnac *et al.* (2020) ont prouvé que le talent en contexte français est plutôt acquis, et ainsi développable sur de longues périodes, essentiellement dans les grandes structures.

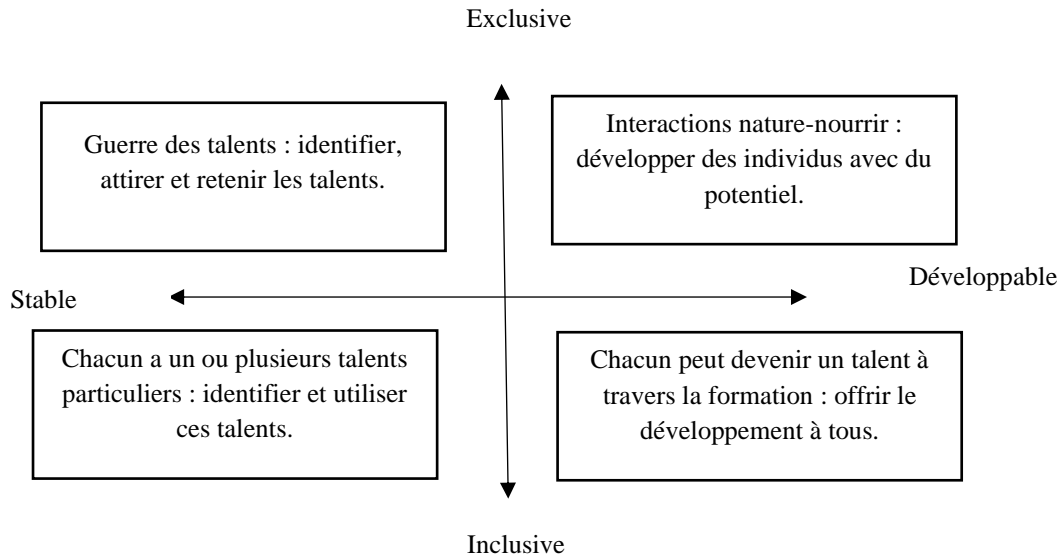
1.1.3.4. La vision stable versus développable du talent

Le débat autour de la stabilité et du développement du talent dans la littérature n'a pas été suffisamment abordé (Meyers *et al.*, 2013). Ce manque de développement est lié principalement à l'absence d'une définition claire du talent et de sa forte contexte dépendance (Dries, 2013 ; Gallardo-Gallardo, 2014).

Cette considération de la stabilité ou du développement du talent fait référence à la nature innée ou acquise du talent et à sa conception. En effet, considérer le talent comme inné a un impact direct sur la vision stable ou développable. Dans ce cadre, Meyers et ses collègues (2013) présentent le talent sous cinq formes à savoir : don (*giftedness*), forces (*strengths*), compétences (*competencies*), potentiel et/ou performance. Quand la première fait référence à la dimension stable du talent (un don), les quatre propositions font référence au talent comme étant développable. D'autre part, Meyers et Woerkom (2014) ont développé un modèle sous-jacent aux philosophies du talent, qui repose sur deux dimensions : l'exclusif ou l'inclusif (à savoir si les pratiques sont ciblées ou disponibles pour tous les employés) et stables par opposition à développables (que les capacités et les compétences soient considérées comme immuables ou puissent être développées). La combinaison de ces deux dimensions conduit à quatre philosophies de talent distinctes avec des implications sur la manière dont les

organisations se rapportent au développement de leur talent. Nous présentons à ce propos la combinaison des deux philosophies du talent comme suit.

Figure 3 : Les philosophies du talent dans une approche stable/développable



Source : traduit de Meyers et Woerkom (2014, p. 194).

La première catégorie considère le talent comme exclusif et stable : le talent réside donc dans un petit groupe d'employés. À partir de cette position philosophique, les organisations doivent chercher à identifier, attirer et retenir ces individus talentueux afin de garantir un avantage concurrentiel durable. La deuxième catégorie philosophique considère le talent comme exclusif et développable. Selon cette philosophie, le talent est rare, mais souvent latent et ne peut être dévoilé qu'au cours du développement. Ainsi, les organisations qui suivraient cette approche limiteraient leurs pratiques de détection des talents aux personnes ayant un potentiel.

La troisième catégorie philosophique désigne le talent comme inclusif et stable. Cette perspective suppose que le talent réside potentiellement dans chaque individu, c'est-à-dire que tout le monde a du talent d'une manière ou d'une autre, mais n'est pas particulièrement capable de se développer. Ainsi, les praticiens en GRH chercheraient à identifier les talents individuels et à les utiliser en les associant à des postes (Iles *et al.*, 2010 ; Dries, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). La quatrième catégorie philosophique considère le talent comme étant inclusif et pouvant être développé. Cette perspective conforte le point de vue selon lequel « *tout le monde peut devenir excellent dans presque tous les domaines et les experts sont toujours faits, mais*

pas nés »²¹ (Echols, 2007). Les praticiens des RH appliquent cette philosophie et mettent fortement l’accent sur le développement et la formation de tous les employés et encouragent leur développement personnel (Meyers & Woerkom, 2014).

La présentation des philosophies du talent nous a fourni un aperçu général afin de cerner les différentes philosophies de notre concept. Cependant, la démystification s’étend afin d’aller à l’encontre des concepts connexes en lien avec le talent. Nous développons dans la sous-section qui suit les relations de notre concept avec les concepts de compétence, de potentiel, de qualification, etc.

1.1.4. Le talent *versus* les concepts connexes

La polysémie du concept de talent rend opportun de souligner sa différenciation avec les concepts connexes. Cette réflexion nous semble pertinente à l’égard de l’incapacité, dans la littérature en GRH, de différencier les concepts, leurs significations, leurs similitudes et dissimilitudes.

Pour Thévenet (2008), définir le talent, c’est chercher à différencier ce terme et donc à le relier à d’autres concepts de GRH, notamment aux concepts clés de la discipline et antérieurs aux années 2000 : la qualification et la compétence (Oiry, 2005), l’expertise, le potentiel et le haut potentiel. Mirallès (2007) différencie le talent et la compétence. En substance, il énonce que la compétence est un savoir-faire, alors que le talent est le fait de faire mieux que les autres. Pour Janand *et al.* (2016), la différence tient également à la volonté contemporaine en GRH de segmenter encore un peu plus les populations. A ce propos, Dejoux et Thévenet (2015) ont développé une distinction en se basant sur quatre critères dont l’unité d’analyse, la méthodologie, les apports et le contexte organisationnel. Nous les présenterons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Le talent et les concepts connexes

	Unité d’analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Aptitude	- La tâche (ce que la personne est capable de faire)	-Liste de tâches -Travail prescrit	- Segmentation du travail - Comparaison des personnes à partir des tâches qu’elles réalisent	-Entreprise de production -Main d’œuvre peu qualifiée
Qualification	- Le poste - La hiérarchie	-Référence au poste	-Principe égalitaire fondé sur l’ancienneté	- Entreprise évoluant dans un

²¹ “Everyone can become excellent in almost any domain and experts are always made, not born” Echols (2007) de www.talentmgt.com.

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 1. Du talent au management des talents

	- Logique individuelle	-Référence au diplôme	- Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés	environnement stable
Compétence	-Les savoirs savoir-faire savoir-être -Individualisation des RH -Logique d'adaptation et d'employabilité	-Référence à un référentiel collectif - Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences - Légalisation (accords)	-Principe d'individualisation mais appliqué collectivement - « Tout le monde a des compétences » - Comparaison des personnes grâce aux référentiels et aux compétences acquises	- Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptabilité du personnel
Talent	- Compétences rares - Compétences recherchées - Combinaison rare de compétences rares	- Repérage de profils atypiques -Valorisation de la différence	- Principe d'hyper individualisation - Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée - Valorisation de la personne par son unicité	- Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation

Source : Dejoux & Thévenet (2015, p. 56).

Présenter une compréhension de chacun des concepts présentés ci-dessus est important pour arriver à une compréhension distinctive du talent des autres concepts. Dans ce sens, l'aptitude renvoie généralement à une approche taylorienne du travail. Elle correspond à ce qu'une personne peut faire en se basant sur des tâches généralement répétitives ou énoncées d'avance. Généralement, ceci est clair pour un travail d'ouvrier à la pièce comme en Chine. Elle se situe sur le plan organisationnel dans le souci de caractériser la personne (Dejoux & Thévenet, 2015).

La qualification renvoie à des savoirs et savoir-faire utilisables par une personne dans l'exercice d'un emploi tout en se référant au poste. Comme avancé par Oiry (2005), la définition théorique de la qualification est assez facile. En revanche, la qualification en pratique est complexe. En effet, elle provient d'un diplôme, d'une formation, de l'expérience. Elle est reconnue par un jugement objectif avec des règles communiquées en amont. Ainsi, elle permet de répondre à la préoccupation organisationnelle en établissant des classes, de comparer, de combiner et de constituer une base d'équité dans la représentation des contributions des personnes à l'organisation (Dejoux & Thévenet, 2015).

Vis-à-vis de l'évolution des conditions organisationnelles, il est nécessaire d'avoir une adaptabilité à l'évolution rapide des postes, une autonomie et un accroissement des responsabilités (Dejoux & Thévenet, 2015), d'où l'apparition de la notion de compétence. Pour Defélix *et al.* (2006), la compétence est une combinaison de ressources en situation (initiée par Le Boterf, 2000). Elle inclut les 3S (savoir, savoir-faire et savoir-être), avec un profil reposant sur les compétences au lieu de l'adéquation homme/emploi, met en valeur la capacité de la personne compétente à s'adapter au changement et la polyvalence pour répondre aux besoins de l'organisation. Au niveau compétence, nous allons au-delà des savoirs pour s'intéresser aux compétences développables, au savoir-être et savoir-faire, moteur de développement et d'évolution de la personne et de l'organisation. Pour Oiry (2005, p. 22) le concept de compétence détiendrait 5 grands attributs, à savoir : individuelle (une caractéristique de l'individu), hétérogène (elle agrège des savoir-faire techniques et des « comportements », « des attitudes », un « savoir-être »), contextualisée (indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste), dynamique (reconstruit de manière dynamique les différents éléments qui la constituent) et scientifique (basée sur les référentiels).

Pour Klarsfeld et d'Armagnac (2021), la notion de talent apparaît majoritairement managériale alors que la notion de compétence est portée par une coalition plus large d'acteurs : responsables des RH, consultants en recrutement mais aussi des consultants en management stratégique, et au-delà des acteurs managériaux, par les linguistes, ergonomes, scientifiques de l'éducation et praticiens, psychologues du travail, spécialistes de la formation et de l'emploi, responsables syndicaux et autres parties prenantes. Le talent et la compétence ont en commun la mise en évidence de la personne, hors du cadre de son poste. Ils cherchent à tirer le maximum d'une personne, de ses capacités dans une perspective de polyvalence et de prospective. Toutefois, contrairement à la compétence, la notion du talent n'est pas mesurable, ni décrite dans des référentiels. Ici, à un certain moment, la dimension personnelle est privilégiée dans le cadre d'une organisation qui s'intéresse aux talents. En effet, selon Dejoux et Thévenet (2015), trois points communs et trois points de différences sont présentes entre compétences et talents. Nous les présenterons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Comparaison entre compétence et talent

Points de convergence	Points de divergence
Le sens : des concepts tournés vers l'action	Le public ciblé
La validation : détecter et jugé par un tiers	Définition dans des référentiels
Orienter objectifs : une logique de résultat et de performance	La mesure

Source : inspiré de Dejoux et Thévenet (2015, p. 94)

D'une part, et dans une logique de convergence et d'identification des similarités entre nos deux concepts de talent et de compétence, nous soulignons qu'ils ne peuvent être tangibles, efficaces et efficients et aboutissent à la performance de l'organisation si et seulement s'ils sont mis en application. Tel est le cas des compétences, si elles ne sont pas pratiquées et développées, elles disparaissent ou régressent. La validation concerne la détection ou l'évaluation. La personne étant jugée et détectée par un responsable, un supérieur ou un spécialiste et elle ne peut pas juger elle-même. En plus, le talent ou la compétence sont orientés dans une logique de résultat et de performance. Nous les remarquons plutôt dans des organisations mettant en pratique des approches de DPO (direction par objectif) ou avec un fort accent mis sur les RH.

D'autre part, les deux concepts divergent au niveau du public concerné. Certains auteurs (Branham 2005 ; Iles *et al.*, 2010) considèrent le talent comme spécifique à un groupe bien particulier d'employés, contrairement à la compétence qui concerne tous les individus. La deuxième différence se situe au niveau du référentiel. Alors que les compétences sont généralement inscrites dans des référentiels (Jarnias & Oiry, 2013), le talent est hors référentiel (Dejoux & Thévenet, 2015) et nécessite un mode de gestion individualisé (Loufrani-Fedida, 2019). Enfin, la troisième différence renvoie à la mesure, de telle façon que si on positionne la compétence sur une échelle, nous pouvons voir et mesurer le développement ou le progrès d'une telle compétence (Jarnias & Oiry, 2013). Il ne s'agit pas d'une comparaison avec les compétences d'autres salariés, mais il s'agit plutôt d'une comparaison entre les compétences requises pour le poste et les compétences acquises ou développées. Le talent se sélectionne par rapport à un ensemble d'individus afin de tirer ou classer les meilleurs d'entre eux (Dejoux & Thévenet, 2015).

En guise de conclusion, cette première section nous a permis d'exposer la littérature sur le concept de talent, à travers la présentation des définitions, des philosophies et des débats qui l'entourent mais également *via* sa distinction des principaux concepts voisins. Ainsi, bien qu'il soit à présent difficile d'avancer sur une nouvelle définition et conception du talent, nous nous référons à la littérature existante et considérons que le talent peut être opérationnalisé comme une capacité et une composante affective, qui conjointement fonctionnent comme des conditions préalables nécessaires pour atteindre l'excellence. A son tour, cette excellence peut être considérée comme étant plus performante que les autres (l'excellence interpersonnelle) ou une volonté d'atteindre constamment un meilleur niveau personnel (l'excellence intrapersonnelle).

Plus précisément, dans cette recherche, nous retenons la définition du talent comme étant « *les compétences et capacités d'un individu et ce que la personne est capable de faire ou de contribuer à l'organisation* »²² (Silzer & Dowell, 2010, p. 14). En effet, les proclamations de la valeur des compétences (Defélix *et al.*, 2006) et des capacités spécifiques opèrent dans les discours académiques et pratiques parallèlement à la perspective dominante des « *individus en tant que talents* » (McDonnell & Wiblen, 2020, p. 44). La perspective « compétences et capacités » affirme que des compétences et des capacités spécifiques sont essentielles aux processus opérationnels, à la direction stratégique et à la performance organisationnelle (Wiblen *et al.*, 2012). Cette catégorie comprend les individus ou les équipes qui possèdent des compétences et des capacités (y compris les capacités et les aptitudes) parce qu'elles sont nécessaires pour stimuler la croissance future et/ou sont difficiles à remplacer.

Entre autres, les déterminations du statut du talent sont donc fondées *a priori* sur les compétences et les capacités que l'individu possède, plutôt que sur l'individu en soi. Cette perspective valorise les compétences et les capacités uniques confinées à l'individu. Les compétences et capacités spécifiques sont les caractéristiques déterminantes du talent (Wiblen & McDonnell, 2020) et les individus eux-mêmes étant substituables. La spécificité des compétences et des capacités qui sont importantes changera/devra changer en fonction des objectifs stratégiques.

Une fois que la littérature sur le talent est abordée, nous passons en revue dans un deuxième temps la littérature traitant du MT.

1.2. Exploration des fondements théoriques autour de la littérature du management des talents

Collings *et al.* (2017) stipulent que le développement sociétal dans de nombreux pays fait du MT l'un des défis les plus importants pour les organisations et l'un des sujets de recherche les plus émergents actuellement et dans les années à venir. Les entreprises actuelles évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, qui exige à la fois une réactivité face aux changements environnementaux et une attention particulière aux besoins et aux valeurs de nombreuses parties prenantes pour une bonne mise en place des politiques et des stratégies.

²² “*An individual's skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to the organization*” (Silzer & Dowell, 2010, p. 14).

Compte tenu des énormes défis démographiques posés par la nature changeante de la main-d'œuvre, les entreprises américaines se bousculent pour trouver des remplaçants pour la direction. En guise d'illustration, il a été noté que près du tiers des Américains (76 millions) atteindront/ont atteint l'âge de la retraite au cours des dix dernières/prochaines années, un défi incroyable communément appelé la crise des « 5/50 » : au cours des cinq dernières années, les entreprises risquent de perdre 50 % de tous leurs talents (Ready & Conger, 2007). Ayant besoin de créer une base solide pour attirer les futurs dirigeants, les organisations consacrent du temps et des ressources au développement des capacités d'adaptation et d'agilité ainsi que pour reformuler leurs politiques et leurs stratégies afin d'y remédier.

Depuis les années 2000, le MT a été reconnu comme un thème clé de la GRH (Thunnissen *et al.*, 2013). Il a été introduit pour la première fois il y a 20 ans par la société McKinsey en 1997, lorsqu'elle a souligné l'importance de la concurrence pour le talent et la qualifiait de « guerre pour des talents » (Michaels *et al.*, 2001), termes largement utilisés encore de nos jours par les praticiens et les universitaires. A côté du développement du leadership et de la gestion de la performance, le MT est considéré comme l'un des principaux thèmes et défis en matière de GRH pour les grandes multinationales telles que IBM, L'Oréal et Shell (Thunnissen *et al.*, 2013). Les chefs d'entreprises s'attendent à ce que l'intensification de la concurrence pour les talents ait un impact majeur sur leurs entreprises. Malgré la récession économique, ils considèrent la recherche de personnes talentueuses comme la préoccupation la plus importante de cette décennie. Dans ce même cadre, le MT s'est élargi pour englober non seulement les grandes entreprises et multinationales mais aussi les PME dans divers pays (Festing *et al.*, 2013 ; Festing *et al.*, 2017 ; Krishnan & Scullion, 2017).

Depuis lors, les sociétés de conseil et les praticiens ont montré un grand intérêt pour la thématique, et les universitaires ont suivi la tendance sur le MT à un rythme relativement plus lent (Iles *et al.*, 2010 ; Wiblen & McDonnell, 2020). Tandis que la littérature académique ancienne se concentre sur le recrutement pour des postes de direction (Miner, 1973), de récentes recherches se sont intéressées plus largement au MT et à ses pratiques et sa contribution à la réussite stratégique des entreprises (Collings & Mellahi, 2009). D'autres chercheurs ont étudié en outre le lien entre le MT et la migration de la main-d'œuvre qualifiée ou encore la gestion de la diversité (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013). Selon Dries (2013), seules quelques études empiriques sur le MT sont disponibles dans la littérature universitaire, dont la majorité analysent le point de vue des responsables RH sur les pratiques de MT (Stahl *et al.*, 2007).

De surcroît, la littérature générale sur le MT peut être divisée en trois grands niveaux (micro, macro, méso), avec une dominance de deux niveaux (macro et micro). Un premier niveau que nous qualifions de macro, s'intéresse au *macro-talent management* ou encore le management global des talents (Tarique & Schuler, 2010 ; Farndale *et al.*, 2014 ; Metcalfe *et al.*, 2020). Un deuxième niveau, que nous qualifions de micro, s'intéresse au *micro-talent management* ou encore au micro-MT. D'autres travaux se sont orientés vers la dimension contextuelle (Wiblen & McDonnell, 2020), aux grandes entreprises et aux multinationales (Iles *et al.*, 2010) et récemment aux PME (Krishnan & Scullion, 2017 ; Pauli & Poczowski, 2019). Cette segmentation résulte d'une divergence dans les visions du MT dans les organisations qui change en fonction des contextes (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019). A travers notre état de l'art, nous présenterons les diverses controverses et débats présents dans la littérature afin d'avoir une vue d'ensemble sur le phénomène, le cerner et avoir un positionnement vis-à-vis de la littérature actuelle.

Cette section a pour objectif de clarifier le MT. Nous présentons dans un premier temps les diverses définitions du MT et soulignons celle retenue pour cette recherche (1.2.1). Nous analysons dans un deuxième temps les perspectives et débats identifiés dans la littérature (1.2.2). Nous éclairons ensuite les objectifs et pratiques de MT (1.2.3) et finissons avec une analyse multi-niveaux du MT (1.2.4).

1.2.1. Les définitions du management des talents

Plus d'une décennie après la publication de Lewis et Heckman (2006), les controverses à propos des définitions et conceptualisations du MT sont toujours d'actualité (Tarique, 2021 ; Wiblen & McDonnell, 2020). Les raisons de la croissance du MT en tant que champ d'enquête multidisciplinaire relativement nouveau ont été bien documentées (Tarique, 2021 ; Al Jawali *et al.*, 2022). Pourtant, malgré les débats considérables qui ont eu lieu au cours des 20 dernières années au sujet de l'importance du MT pour réussir dans les affaires, il n'y a pas eu de consensus sur sa définition et sa signification, et il a été avancé que la définition varie considérablement et dépend du contexte (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009 ; Scullion *et al.*, 2010 ; Scullion & Collings, 2011 ; Vaiman *et al.*, 2012 ; Dries, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019).

De prime abord, nous rappelons que les définitions et conceptualisations du talent servent de base à la conception et aux pratiques de MT à travers lesquelles les organisations cherchent à capitaliser sur les talents pour exécuter les exigences opérationnelles et réaliser les ambitions

stratégiques (Wiblen & McDonnell, 2020). Les significations dominantes (idées sur le concept de talent) influencent largement le MT (en termes d'objectifs et de pratiques). En guise de décortication, une des premières remarques a été avancée par Lewis et Heckman (2006, p. 140), portant sur « *la difficulté d'identifier le sens précis du MT en raison de la confusion concernant les définitions et les termes et des nombreuses hypothèses faites par les auteurs qui écrivent sur le sujet. Les termes 'gestion des talents', 'stratégie des talents', 'gestion de la relève' et 'planification des RH' sont souvent utilisés de manière interchangeable* »²³. Davis et al. (2007, p. 2) présentent le management comme « *l'art d'atteindre des résultats grâce à la direction des personnes et des activités* ». Ils soutiennent en outre que cela pourrait être beaucoup plus efficace si le management lui-même est talentueux et si les personnes gérées ont du talent pour le travail dans lequel elles sont impliquées. Avoir le talent et le gérer de manière appropriée permet aux organisations d'avoir un avantage concurrentiel (Krishnan & Scullion, 2017). En revanche, au cours de la période 2000-2008, la plupart des résultats de la recherche sur le MT ont révélé un contexte caractérisé par une pénurie de talents, comme l'enjeu contextuel dominant (Collings & Mellahi, 2009).

La raison pour laquelle nous nous sommes concentrés sur le MT est qu'il est devenu un élément essentiel de la gestion stratégique des RH (Cappelli, 2008 ; Colling & Mellahi, 2009 ; Schuler et al., 2011 ; Cui et al., 2018). Il s'agit d'un nouveau courant, dominant en GRH (d'Armagnac et al., 2020), qui est traduit par des politiques, stratégies et pratiques essentielles pour la réalisation des objectifs de l'organisation et la création de l'avantage compétitif (Pauli & Poczowski, 2019). Cette source d'avantage compétitif est présente à tous les niveaux de l'organisation, notamment micro, méso et macro (*ibid.*). Cependant, il a été avancé que le MT est l'une des pratiques les plus difficiles aujourd'hui, principalement en raison du fait que les organisations ne sont pas bien préparées pour y faire face (Minbaeva & Collings, 2013). Même si les universitaires ont également publié une quantité considérable de publications sur le MT, cela ne signifie toutefois pas que tous les spécialistes parlent le même langage. Le consensus sur la signification et les principes sous-jacents du MT fait défaut.

Nous présentons à ce propos brièvement quelques définitions du MT afin de mettre l'accent sur la multiplication des définitions adoptées dans ce sens.

²³ "It is difficult to identify the precise meaning of "talent management" because of the confusion regarding definitions and terms and the many assumptions made by authors who write about TM. The terms "talent management", "talent strategy", "succession management", and "human resource planning" are often used interchangeably" (Lewis & Heckman, 2006, p. 140).

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 1. Du talent au management des talents

Tableau 5 : Recensement des définitions du management des talents

Source	Définition
Collings et Mellahi (2009, p. 304)	« Des activités et des processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés contribuant différemment à l'avantage compétitif durable de l'organisation, le développement d'un bassin de talents et de titulaires performants pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture de ressources humaines différenciée pour faciliter le remplissage de ces postes par des opérateurs compétents et assurer leur engagement continu vis-à-vis de l'organisation »
Silzer et Dowell (2010, p. 16)	« Un ensemble intégré de processus, de programmes et de normes culturelles dans une organisation conçue et mise en œuvre pour attirer, développer, déployer et fidéliser les talents afin d'atteindre les objectifs stratégiques et de répondre aux besoins futurs »
Rani et Joshi (2012, p. 20)	« Un sous-système de base du système de gestion stratégique d'une organisation, pour développer une base d'actifs de ressources humaines capable de soutenir les directions et les objectifs actuels et futurs de la croissance organisationnelle »
Scullion <i>et al.</i> (2010, p. 106)	« Toutes les activités organisationnelles visant à attirer, sélectionner, développer et retenir les meilleurs employés dans les rôles les plus stratégiques (les rôles nécessaires pour atteindre les priorités stratégiques organisationnelles) à l'échelle mondiale »
Vaiman <i>et al.</i> (2012, p. 926)	« La somme d'initiatives visant à attirer, sélectionner, développer et fidéliser des employés dans le monde entier »
Jyoti et Rani (2014, p. 227)	« Il s'agit d'une activité organisationnelle qui commence par l'identification systématique des postes clés (évaluation des talents), la création d'un bassin de talents pour ces postes (segmentation interne des talents et nomination des talents), suivie de la planification, du développement et de la rétention des talents, c.-à-d. les plus performants, qui aident à atteindre les priorités stratégiques de l'organisation ainsi qu'un avantage concurrentiel durable »
Sheehan <i>et al.</i> (2018, p. 29)	« Le MT cherche à attirer, identifier, développer, retenir et déployer des personnes considérées comme particulièrement précieuses pour une organisation »
Meyers et Woerkom (2014, p. 192)	« L'utilisation systématique des activités du management des ressources humaines afin d'attirer, identifier, développer et retenir les individus qui sont considérés comme talentueux »
Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016, p. 50)	« Vise l'attraction, l'identification, le développement, l'engagement/la rétention et le déploiement systématiques d'employés à haut potentiel et très performants pour occuper des postes clés qui ont une influence significative sur l'avantage concurrentiel durable de l'organisation »
Thunnissen et Buttiens, (2017, p. 393)	« L'attractivité, l'identification, le développement, l'engagement, la rétention et le déploiement des talents »

Encore une fois, nous soulignons la dominance du courant RBV dans la littérature sur le MT (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015). L'approche RBV met l'accent sur la nature unique des capacités d'une entreprise spécifique et reconnaît que ces capacités spéciales sont « construites » et « non acquises ». Bien qu'elle adopte une vision de l'entreprise basée sur les ressources uniques, difficiles à imiter et précieuses (Penrose, 1959 ; Barney, 1991), elle souligne la manière dynamique d'intégrer ces ressources pour assurer le succès de l'organisation. Selon le point de vue basé sur les ressources, l'avantage concurrentiel dépend des ressources précieuses, rares et difficiles à copier qui résident dans l'organisation et les talents sont l'une de ces ressources rares.

En résumé, le MT a traversé plusieurs étapes avant d'atteindre le stade actuel. Cette évolution a résulté en une prise de conscience par les organisations des individus talentueux et de leur rôle stratégique dans la réussite et l'excellence organisationnelle, par rapport à leurs concurrents, et le contexte de « la guerre des talents » qui en a résulté. Le MT est un concept à multiples facettes qui a été défendu par les praticiens des RH, alimenté par la guerre des talents et s'appuie sur les fondements de la GRH stratégique. Cette position peut être perçue comme une mentalité ou une culture organisationnelle dans laquelle les employés sont vraiment valorisés ; une source d'avantage concurrentiel ; un ensemble de politiques et de pratiques de GRH sophistiquées, fondées sur des données factuelles et intégrées de manière efficace et à l'échelle de l'entreprise ; et une occasion de faire passer le rôle des praticiens des RH à celui de partenaire stratégique. Le MT est donc défini ici à la fois comme une philosophie, une approche stratégique basée sur des stratégies et sur un ensemble de pratiques ayant un des objectifs stratégiques. Plus précisément, pour donner suite à notre précédente analyse de la littérature, nous comprenons le MT dans le cadre de cette thèse comme : « *les efforts d'une organisation pour attirer, sélectionner, développer et retenir des employés clés talentueux* » (Stahl *et al.*, 2007, p. 4).

Bien que ces efforts considérables aient tenté de définir et mettre en avant le MT, sa configuration (politiques, stratégies, ensemble de pratiques, une simple reconfiguration des RH, etc.) fait débat. Nous essayons à travers la prochaine sous-section de décortiquer cet amalgame à travers la présentation des perspectives et débats qui l'entourent.

1.2.1. Le management des talents : perspectives et débats

Notre volonté de présentation des perspectives du MT suit les efforts exploratoires de Jyoti et Rani (2014) et Galang et Osman (2016), qui ont mis l'accent sur l'aspect pratique du MT en modélisant sa définition et en développant les antécédents et les conséquences de son adoption sur l'organisation en termes de performance organisationnelle et financière d'une part, et sur la stratégie et le fonctionnement de l'organisation d'autre part. De ce fait, le MT est considéré comme une forme d'investissement au sein des organisations parce que les individus sont vus comme la base fondamentale de l'innovation et du progrès social (Mohammed *et al.*, 2018). Dans la littérature, nous identifions six perspectives communes sur le MT (*ibid.*, p. 1132) : 1) processus, 2) stratégique, 3) développementale, 4) culturelle, 5) compétitive et 6) planification RH. Le tableau ci-dessous vient illustrer et expliquer ces perspectives.

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 1. Du talent au management des talents

Tableau 6 : Les six perspectives communes sur le management des talents

No.	La perspective	Description	Auteurs
1	Processus	L'objectif d'optimisation grâce à des processus de MT	Cappelli (2008) ; Iles <i>et al.</i> (2010) ; Sparrow et Makram (2015)
2	Stratégique	Guide comment une organisation peut mettre en œuvre la gestion des talents. Cela implique les cinq autres perspectives	Stahl <i>et al.</i> (2007) ; Collings et Mellahi (2009) ; Cui <i>et al.</i> (2018)
3	Développementale	Se concentre largement sur les capacités de développement, qui accélèrent les groupes d'employés	Davies et Davies (2010) ; Silzer et Dowell (2010)
4	Culturelle	La conviction que les individus ne réussissent que lorsqu'ils ont suffisamment de talent et que le succès du travail organisationnel suivra leur propre succès	Li et Devos (2008) ; Farndale <i>et al.</i> (2014) ; Kontoghiorghes (2015)
5	Compétitive	Avant que les organisations puissent concurrencer avec succès d'autres organisations, elles doivent identifier les talents afin de comprendre leurs besoins. Cette perspective est parfois utilisée dans des services RH plus professionnels	Collings et Mellahi (2009) ; Iles <i>et al.</i> , (2010) ; Gallardo-Gallardo <i>et al.</i> (2013) ; Meyers et van Woerkom (2014) ; Thunnissen <i>et al.</i> (2013)
6	Planification RH	Associer les bonnes personnes à des postes bien conçus. Cette perspective s'applique souvent aux organisations à croissance rapide	Lewis et Heckman (2006) ; Cappelli (2008) ; Cui <i>et al.</i> (2018) ; Al Ariss <i>et al.</i> (2014)

Source : inspiré de Blass (2009)

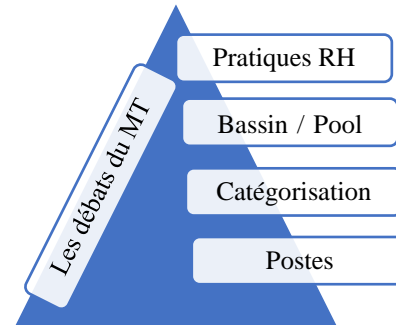
Dans le cadre de cette recherche, le périmètre du MT que nous adoptons s'inscrit dans la perspective stratégique (numéro 2) pour trois bonnes raisons : 1) la perspective stratégique inclut toutes les perspectives ci-dessus ; 2) cette perspective décrit comment une organisation peut mettre en œuvre efficacement des stratégies et pratiques de MT ; et 3) elle est un processus qui consiste à attirer, développer et retenir des individus talentueux qui sont stratégiquement importants pour le succès d'une organisation, faisant référence à la définition retenue dans le cadre de cette recherche.

En effet, la définition choisie du MT dans la sous-section précédente crée un point commun entre les précédentes définitions. D'une part, l'accent est mis sur la logique stratégique, dans le sens des activités et des processus, ce qui rejoint les définitions du MT présentées dans ce sens par d'autres auteurs (Collings & Mellahi, 2009 ; Cui *et al.*, 2018). D'autre part, les objectifs pratiques, de développement et de rétention permettent de combiner la logique pratique des définitions présentées avant (Meyers & Woerkom, 2014 ; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Enfin, la revue de la littérature a également identifié six perspectives communes dont la perspective stratégique qui a été identifiée comme la plus pertinente pour atteindre les objectifs de notre recherche. Il s'agit à la fois d'un engagement affirmé et concret, partagé aux niveaux les plus élevés et dans l'ensemble de l'organisation par

tous les postes de direction et de supervision afin de mettre en œuvre une approche intégrée et stratégique de la GRH, avec un accent particulier sur la planification des RH, notamment : les stratégies et pratiques d'attractivité, de développement et de rétention, idéalement pour tous les employés. Cet engagement découle en partie de la conviction largement partagée et de la reconnaissance explicite que les RH constituent la principale source d'avantage concurrentiel d'une organisation ou encore un atout essentiel de plus en plus rare, confirmant la dernière partie de la définition concernant la création d'un succès organisationnel stratégique durable.

Par ailleurs, l'état de l'art sur le MT relève un débat sur ses limites conceptuelles et sur son application dans les organisations. La plupart des organisations ont leurs propres compréhensions du MT plutôt que d'accepter une définition donnée (CIPD, 2007). Wiblen et McDonnell (2020) suggèrent que les auteurs ainsi que les praticiens choisissent leurs propres définitions du talent en fonction de leur expérience individuelle, de leur valeur et de leur vision du monde, et notamment en PME selon la vision du propriétaire-dirigeant. En effet, nous avons recensé quatre débats présents dans la littérature, regroupés dans la figure ci-dessous, relatives aux quatre approches ou visions de ce concept dans les organisations.

Figure 4 : La pyramide des débats sur le management des talents



La première vision du MT repose sur la substitution du terme GRH par MT (Collings & Mellahi, 2009). D'autres chercheurs considèrent cette approche comme basée sur les pratiques (Sparrow & Makram, 2015). Ils adoptent une grande partie de la pensée implicite dans la littérature sur l'architecture des RH, mais il existe différentes prescriptions quant à ce que devrait être l'ensemble des pratiques et les descriptions sont généralement basées sur des études de cas (*ibid.*). Cette optique implique d'obtenir le bon travail au bon moment et de gérer l'offre, la demande et le flux de personnes à travers l'organisation. Les recherches à ce niveau se concentrent sur les pratiques RH classiques telles que le recrutement, le développement du leadership, la planification, etc. Manager les talents dans cette optique suppose la cohésion des

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 1. Du talent au management des talents

pratiques RH existantes et les nouvelles technologies TIC par exemple (*via* Internet ou l'externalisation), ce qui rendra la tâche plus facile, fluide et rapide (Collings & Mellahi, 2009). Elle reflète les arguments du débat sur les faisceaux de pratiques RH (Meyers & Van Woerkom, 2014) avec des composants de programmes, pratiques et processus RH qui doivent faire partie d'un système et d'un processus métier, de bases plus larges et cohérentes, adaptés à la stratégie commerciale par exemple (Silzer & Dowell, 2010). Généralement, ces activités s'articulent autour de sept composantes selon Sparrow et Makram (2015), que nous présenterons dans le tableau 7 suivant.

Tableau 7 : Les sept composantes du management des talents

Composante	Pratiques
Identification et recrutement des talents	Analyse des bassins de main-d'œuvre, analyse comparative des stratégies des concurrents, décentralisation ou centralisation des stratégies de recrutement, coordination des fournisseurs réputation parmi les principaux segments d'employés
Attirer les talents dans l'organisation	Création de propositions de valeur pour les employés, gestion d'une marque employeur
Minimiser l'attrition par l'engagement et la rétention	Intégration efficace, harmonisation des structures de récompense et de reconnaissance et implication des talents, initiatives de rétention
Identifier les talents internes clés	Approches systématiques et efficaces pour affirmer les individus avec le statut de talent, systèmes d'identification à potentiel élevé, identifier les rôles qui dépendent le plus du talent et utiliser des instruments et des cadres d'évaluation
Gérer les flux de talents	Mise au point de systèmes de succession efficaces, flexibilité dans la mobilité interne, systèmes de gestion de la carrière et de planification, gestion de la relève
Développer les talents	Accompagnement et mentorat, portefeuilles flexibles d'activités de développement, possibilités et options d'apprentissage pour les employés, processus d'apprentissage en équipe, programmes de développement du leadership stratégique et opérationnel, coaching
Gérer la performance	Processus d'évaluation des talents de l'organisation, mise en relation des données sur les performances de l'organisation avec la sélection des talents, optimisation des performances des individus talentueux

Source : inspiré de Sparrow et Makram (2015, p. 252)

Ces pratiques apportent de nouvelles façons de créer de la valeur à l'organisation. Les pratiques de travail à haute performance (*High Performance Work Practices*), y compris la collection de concepts de marque employeur (ME), de marketing, de communication RH qui constituent l'image de marque d'un employeur, agissent comme un signal organisationnel interne et externe afin de créer des impressions de qualité et de notoriété, deux éléments importants dans la gestion de la réputation des employeurs (Sparrow & Makram, 2015).

Une deuxième vision que nous identifions s'intéresse au développement d'un bassin de talent ou encore de *talent pool* (Collings & Mellahi, 2009 ; Sparrow & Makram, 2015). Pour Cappelli (2008, p. 1), le MT est « *le processus par lequel les employeurs anticipent et répondent*

à leurs besoins en capital humain »²⁴. D'après une tradition de comptabilité des RH, Fitz-Enz (2000) a déclaré que deux capacités sont nécessaires pour convertir tout cycle de planification du capital humain en une architecture de MT : mesurer l'impact du capital humain (le talent en tant qu'élite individuelle ou en tant qu'ensemble de compétences ou une population autrement segmentée) sur la capacité d'exécuter les processus opérationnels d'une organisation en ayant une incidence sur les résultats opérationnels. En posant la question : « comment créez-vous de la valeur à partir de votre capital humain ? », Boudreau et Ramstad (2007) ont introduit la notion de « *pivotal talent pools* » qui sont des groupements et des grappes de talents (considérés soit comme des personnes, soit comme des postes) où l'investissement est le plus important pour améliorer les capacités organisationnelles, le succès stratégique et la compétitivité.

La théorie des pools stratégiques est fondée sur la théorie du capital humain (Sparrow & Makram, 2015) en affirmant que les coûts associés au développement et à la rétention des talents doivent être considérés comme des investissements pour le compte de la société et en tant que théorie de l'expectative en soutenant que les personnes font des choix quant aux investissements qu'ils réalisent eux-mêmes, sachant que ces talents ne s'auto-investissent que s'il existe des signes indiquant qu'ils se trouvent dans un domaine d'importance particulière pour l'organisation (Boudreau & Ramstad, 2006).

Toutefois, plusieurs autres chercheurs ont considéré cette philosophie comme un processus désigné pour assurer un flux adéquat d'employés dans les postes de l'organisation (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009). Cette approche est très proche de ce qu'est la planification des RH, mais qui peut aussi inclure des pratiques et des processus de GRH tels le recrutement et la planification. Les principaux défis sont donc d'attirer, de recruter, de développer et de retenir de tels individus (Collings *et al.*, 2017).

La troisième philosophie de catégorisation s'applique aux personnes recherchées et à la gestion de cette petite élite d'employés dont les compétences (au sens le plus large) sont supposées être rares, difficiles à trouver, difficiles à remplacer et à valeur ajoutée démesurée pour l'organisation, en comparaison avec d'autres employés (Axelrod *et al.*, 2001). Ces auteurs préconisent de différencier la gestion de ces personnes en utilisant des pratiques conçues pour attirer, développer et retenir les hauts performants et les hauts potentiels. Cette perspective se concentre sur le talent de manière générique, c'est-à-dire sans tenir compte des limites

²⁴ "Talent management is simply a matter of anticipating the need for human capital and then setting out a plan to meet it" (Cappelli, 2008, p. 1).

organisationnelles ou des positions spécifiques. Elle considère le talent (qui signifie généralement le talent hautement performant et à potentiel élevé) comme une ressource à gérer principalement en fonction des niveaux de performance (Lewis & Heckman, 2006). Autrement dit, les talents hautement compétents doivent être recherchés, embauchés et récompensés de manière différenciée, indépendamment de leur rôle spécifique ou, dans certains cas, des besoins spécifiques de l'organisation. Ainsi, contrairement à la deuxième perspective décrite ci-dessus, les organisations sont encouragées à gérer les réservoirs de talents en performance plutôt que les réservoirs de succession pour des emplois spécifiques (*ibid.*).

Les défenseurs de cette approche classent les employés par niveau de performance (par exemple, les niveaux « A », « B » et « C » pour désigner respectivement les joueurs les plus performants, les plus compétents et les moins performants) et encouragent la mise à niveau de l'organisation par l'embauche exclusive de joueurs « A » (Smart, 1999).

Certains chercheurs en GRH tels que Lepak et Snell (1999) adoptent une approche ascendante dans leur développement théorique, insistant sur le fait que les employés peuvent contribuer à l'objectif stratégique de l'organisation simplement en raison de leur valeur et de leur caractère unique. En revanche, Becker et Huselid (2006, p. 904) préconisent une approche descendante en affirmant que : « *lorsque les employés sont en mesure de contribuer aux objectifs stratégiques d'une entreprise, ils ont une valeur (stratégique)* » et que : « *... tous les processus stratégiques ne seront pas fortement dépendants du capital humain* ». Ainsi, ils reconnaissent que le lieu de différenciation, en termes d'ajustement, devrait être l'emploi et non l'employé individuel (Collings & Mellahi, 2009). Huselid *et al.* (2005, p. 2) définissent ces « postes A » par leur « *importance disproportionnée pour la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre certaines parties de sa stratégie et en second lieu, la grande variabilité dans la qualité du travail affiché parmi les employés occupant ces postes* ». Alors que le capital humain stratégique de l'organisation est compris dans les employés de l'organisation, ce sont les systèmes et processus organisationnels qui créent et gèrent ce capital humain stratégique et veillent à ce que sa contribution soit maximisée. Le capital humain a peu de valeur économique s'il n'est pas utilisé dans la mise en œuvre de l'objectif stratégique de l'organisation (Becker & Huselid, 2006).

Cette perspective a quelque chose de commun avec l'approche exclusive, en ce sens qu'elle met l'accent sur la différenciation de la main-d'œuvre et des collaborateurs, qui devraient faire l'objet d'une attention et d'un investissement démesurés en fonction de

l'importance stratégique de leurs positions pour l'organisation. Tout comme le marketing nécessite une différenciation client, le MT requiert une différenciation entre employés potentiels.

À ces trois visions développées par Lewis et Heckman (2006), nous identifions une quatrième vision qui met l'accent sur la gestion des postes plutôt que sur les personnes (Collings & Mellahi, 2009). Cette vision reprend la critique de Pfeffer (2001) sur le lieu de l'efficacité de l'organisation et de la création de valeur. Tandis que certains professionnels des RH ont des objections éthiques à classer les personnes dans la catégorie « A, B ou C », la réactivité émotionnelle de la classification des postes - ou à segmenter les emplois sur une base similaire. Les « *A positions* » ont deux caractéristiques principales (Huselid *et al.*, 2005) : un rôle disproportionné dans la capacité d'une organisation à mettre en œuvre une partie de sa stratégie, mais une grande variabilité dans la qualité du travail affiché par les employés occupant ce poste. Les postes B peuvent toujours être stratégiques, mais les compétences requises sont communes et la performance des employés varie peu. Les postes C remplissent des fonctions, toutefois ils peuvent être considérés comme non essentiels ou externalisés. Collings et Mellahi (2009) préconisent une stratégie appariée combinant cette approche à des éléments d'une philosophie de catégorisation des personnes par l'identification systématique des postes, accompagnée par la création d'un réservoir de talents de candidats hautement qualifiés et performants pour remplir ces rôles. En revanche, les auteurs critiquent cette vision en argumentant qu'il n'est ni souhaitable, ni approprié, ni possible de combler tous les postes au sein de l'organisation avec les meilleurs employés.

Enfin, la philosophie des postes repose sur le principe selon lequel l'identification systématique des postes (et la manière dont ils contribuent différemment à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation) devient un élément important de l'efficacité de l'organisation par la qualité et la rapidité de l'exécution stratégique. L'utilisation de la notion de philosophie des talents élargit donc l'étendue du domaine de la gestion des talents en révélant un axe important entre la compréhension du modèle commercial, la conception de l'organisation et l'extraction ultérieure de la valeur du talent. Cependant, les notions de conception organisationnelle ne sont pas dictées par les traditions du capital humain, mais plutôt par des théories telles que les marchés de l'information et du savoir (Sparrow & Makram, 2015).

In fine, ce long débat en vue de créer une compréhension du MT nous oriente à mettre l'accent sur les formes d'opérationnalisation et de mise en place dans les organisations. Cette

volonté va être traduite par l'analyse des objectifs et des pratiques de MT, que nous présentons dans la section suivante.

1.2.2. Les objectifs et les pratiques de management des talents

Toutes les organisations travaillent intensivement pour obtenir un avantage concurrentiel durable, néanmoins l'écart entre le succès souhaité et le succès réel reste considérable. Si cet écart résulte de la performance et du MT, des politiques, des stratégies mises en œuvre et des pratiques qui en découlent, alors ces mesures doivent être efficacement appliquées pour atteindre le succès souhaité. C'est dans cette logique que l'attention croissante portée au MT nous incite à étudier et superviser la mise en œuvre de ces objectifs et pratiques afin que les résultats obtenus soient positifs pour les organisations.

Dans ce cadre, la littérature sur le MT fait ainsi l'objet d'une segmentation des pratiques. Dans un premier temps, nous trouvons l'approche processuelle. McCauley & Wakefield (2006) ont énuméré ce processus comme suit : planification des effectifs ; analyse des écarts de talents ; recrutement, dotation en personnel ; éducation ; rétention ; examen des talents ; planification et évaluation de la relève. De même, Collings et Mellahi (2009) ont émis l'hypothèse que le processus de MT commençait par l'identification systématique des postes clés, suivie par la formation et le développement des candidats talentueux pour remplir des postes clés et garantir leur engagement continu au sein de l'organisation. En outre, Puvitayaphan (2008), Davies et Davies (2010) et Mandhanya et Shah (2010) ont défini le MT comme un ensemble de pratiques variées telles que l'attractivité des talents, l'identification des talents, la planification des successions, le développement des talents, la mobilisation, la rétention et le déploiement des talents, qui sont intégrées les unes aux autres pour assurer le succès du processus de MT des employés actuels et futurs.

D'autres auteurs, en revanche, ont adopté une approche systémique de l'analyse du MT. Thunnissen *et al.* (2013), dans un contexte de PME, ont présenté le MT comme étant un système impliquant diverses activités à plusieurs niveaux de l'organisation. Ils affirment que le MT devrait constituer un ensemble complet de systèmes d'activités interdépendantes. Les activités peuvent être examinées indépendamment, mais lorsque toutes les activités sont considérées comme une entité, nous parlons de système de MT (SMT) (*TM System*). Ces activités du SMT commencent par l'identification des besoins stratégiques découlant des circonstances contextuelles de l'organisation, ce qui conduit ensuite à un ensemble de décisions stratégiques sur les talents qui sont exécutées dans le cadre de pratiques spécifiques de MT (Ashton &

Morton, 2005). Généralement, ces pratiques sont classées en activités d'identification, de recrutement, de formation et de développement, de planification de la relève et de rétention (Stahl *et al.*, 2012 ; Thunnissen *et al.*, 2013).

De même, Stahl *et al.* (2012) ont présenté un modèle regroupant les pratiques de MT, en fonctions des axes du SMT (au nombre de trois) comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Les pratiques de management des talents

Le phénomène	Les axes	Les composantes
Le management des talents	Activités et pratiques	Le recrutement, la planification, le développement, la performance, la rémunération, la rétention, la marque employeur
	Les alignements	La cohérence interne, l'insertion dans la culture, l'alignement avec les objectifs stratégiques
	La coordination	L'implication de la haute direction, l'intégration globale / centralisation, adaptation locale / autonomie

Source : adapté de Stahl *et al.* (2012, p. 35)

Les éléments présentés par Stahl *et al.* (2012) sont importants pour le succès d'un SMT incluant le besoin de la haute direction et la participation des managers (*senior/line management involvement*). Ce SMT regroupe un ensemble de pratiques telles que le recrutement ; la planification de la succession ; la formation et le développement ; le management de la performance ; les compensations et les bénéfices ; la rétention et la marque employeur. Ces pratiques doivent être en alignement avec les objectifs de l'entreprise et intégrées dans la culture.

De surcroît, nous identifions l'approche des meilleures pratiques (*best practices approach*) qui suppose l'universalité de certaines pratiques dans toutes les organisations. A titre d'exemple, Stahl *et al.* (2012) ont mis en avance un certain nombre de meilleures pratiques telles que : 1) le recrutement, 2) la formation, le développement et 3) la rétention des talents. Parmi ces penseurs, nous trouvons les travaux de McCauley et Wakefield (2006), qui ont présenté les huit meilleures pratiques de MT selon une étude menée par « le centre américain de productivité et de qualité et le centre de leadership créatif »²⁵ comme : 1) définir le MT au sens large ; 2) intégrer les divers éléments de MT dans un système complet ; 3) concentrer le MT sur leurs talents les plus précieux ; 4) impliquer les dirigeants et les cadres supérieurs dans le travail ; 5) créer des modèles de compétences afin de créer une compréhension commune des compétences et des comportements dont l'entreprise a besoin et des valeurs chez ses employés ; 6) surveiller le SMT pour identifier les lacunes potentielles ; 7) exceller dans le recrutement,

²⁵ *The American Productivity and Quality Center and the Center for Creative Leadership.*

l'identification et le développement de talents, ainsi que dans la gestion des performances et la rétention des employés ; 8) évaluer régulièrement les résultats de leur système.

Cependant, cette approche a été critiquée pour son potentiel de différenciation limité en raison de la forte imitabilité de ces pratiques et de son manque d'harmonisation avec l'orientation stratégique d'une organisation comme déjà expliqué auparavant. Une telle approche des meilleures pratiques impliquerait des pratiques pouvant être copiées et dupliquées, ce qui pourrait poser des problèmes aux organisations et ainsi éviter de devenir un facteur de différenciation stratégique (Ashton & Morton, 2005 ; Stahl *et al.*, 2012).

Ces limitations ont favorisé l'émergence de la quatrième approche, celle de l'ajustement (*best fit approach*). L'approche d'ajustement adopte comme point de départ une prise en compte plus spécifique du contexte et de la stratégie de l'entreprise pour la conception stratégique du MT. Concevoir un SMT est une question d'adéquation optimale lorsque les objectifs stratégiques, la culture organisationnelle et les pratiques de MT soient étroitement liés (Bolander *et al.*, 2017 ; Vaiman *et al.*, 2012).

Dans le même ordre d'idées, selon Sunday (2012), il existe plusieurs facteurs de succès pour un management efficace des talents. Ces facteurs incluent l'intégration avec les objectifs stratégiques, la participation de la direction et la fonction RH. De plus, la mentalité des talents doit être intégrée à l'ensemble de l'organisation. Sunday (2012) déclare qu'il existe cinq perspectives stratégiques sur le MT. La première est la perspective de processus qui inclut tous les processus nécessaires pour optimiser les personnes au sein d'une organisation. La seconde est la perspective culturelle qui affirme que le MT est un état d'esprit et que les organisations doivent croire que le talent est nécessaire au succès. La perspective suivante concerne la concurrence, et stipule que le MT consiste à appliquer le même processus de chemin de développement personnel à tous les membres de l'organisation, tout en accélérant le processus pour les hauts potentiels. Une autre perspective est la planification des RH qui affirme que le MT consiste à avoir les bonnes personnes associées aux bons emplois au bon moment et à faire les bonnes choses. La cinquième est la perspective de gestion du changement qui utilise le processus de MT comme moteur de changement dans l'organisation (Sunday, 2012).

Par ailleurs, selon Dries et Pepermans (2008), les quatre principales pratiques du MT sont l'identification, la formation et le développement, la planification de la relève et la rétention. Ainsi, en combinant ces deux perspectives pour acquérir une compréhension plus large, nous

pouvons conclure que les pratiques les plus dominantes en matière de MT sont l'identification, le recrutement, la formation et le perfectionnement, la planification des effectifs et la gestion de la relève (Dries & Pepermans, 2008 ; Stahl *et al.*, 2012). Cela revient à affirmer que le MT est un système ou un ensemble de pratiques et d'activités complètes et interdépendantes (Thunnissen *et al.*, 2013).

En contexte français, Dejoux et Thévenet (2015) distinguent deux types de pratique : le premier présente les pratiques de gestion avec les talents et le deuxième inclut les pratiques de gestion sur les talents. Les pratiques de gestion avec les talents englobent des pratiques pour attirer, recruter et retenir les talents alors que les pratiques de gestion sur les talents s'intéressent à la reconnaissance des talents et englobent des pratiques de développement et de reconnaissance de ces derniers. D'un autre côté, d'Armagnac *et al.* (2016) stipule que la notion du talent est présentée comme annonciatrice d'un nouveau modèle laissant davantage de place à des évolutions et à l'autonomie du salarié. D'ailleurs, les auteurs avancent que le MT « *utilise les processus RH déjà présents, mais c'est la définition des profils gérés qui présente un certain caractère de nouveauté* » (p. 16).

Dès lors, à tout ce qui précède, nous rajoutons un recensement de 18 articles, les plus cités dans la littérature, afin d'identifier les objectifs stratégiques (traduits en pratiques) les plus récurrentes de MT que nous retenons dans cette recherche. L'analyse de ces 18 articles est présentée dans le tableau ci-dessous.

Comme le montre le tableau 9 ci-avant, il est évident que de nombreux chercheurs soient concentrés sur l'attractivité, le développement et la rétention des talents, comme des objectifs stratégiques de MT. De tous les articles examinés, 15 articles portaient sur l'attractivité de talents, tandis que 11 portaient sur la rétention des talents et 13 articles sur le développement des talents. L'une des principales raisons de cette attention significative de la part des chercheurs et des universitaires est que ces processus sont stratégiquement très essentiels dans l'économie du savoir éphémère d'aujourd'hui, car ils aident d'abord les organisations à atteindre des objectifs commerciaux stratégiques, à répondre aux exigences commerciales de base et à jeter les bases de la mise en œuvre des stratégies. De plus, les organisations qui établissent leurs principales compétences en matière d'attractivité, de développement et de rétention des talents garantissent leur propre stabilité et croissance par rapport à leurs concurrents du même secteur d'activité.

Ainsi, en nous alignant avec la définition du MT retenue dans le cadre cette thèse, nous portons un intérêt particulier à essentiellement trois objectifs stratégiques du MT (et donc les stratégies et pratiques respectives), à savoir : 1) l'attractivité et le recrutement, 2) le développement et 3) la rétention des talents. Ce constat fera l'objet des sous-sections suivantes.

1.2.2.1. Attirer les talents

Le MT a pris pied dans la vie organisationnelle parce que les hauts dirigeants considèrent l'attractivité, le développement et la rétention de leurs meilleurs employés comme à la fois essentiels et de plus en plus difficiles. L'argument avancé par un groupe de consultants de McKinsey à la fin des années 1990 était que les pénuries de talents humains émergeaient rapidement dans les entreprises américaines et qu'en tant que l'une des ressources organisationnelles les plus précieuses, cela conduisait à une « guerre » pour les gens. Depuis lors, nous avons été témoins de rapports après rapports citant le MT comme l'une des plus grandes priorités parmi les agendas des directeurs généraux et des cadres dirigeants (BCG, 2015 ; Lanvin & Evans, 2016)²⁶. Par conséquent, la recherche active des meilleurs candidats et des talents est devenue un enjeu vital pour les organisations et leur attractivité s'aligne avec le succès organisationnel.

En effet, nous supposons que les pratiques et stratégies, le cas échéant, varient considérablement en fonction de la taille de l'organisation et du contexte. D'ailleurs, Krishnan

²⁶ BCG (2015), The Global Leadership and Talent Index. The smart way to improve capabilities and value creation.

et Scullion (2017) renforcent la première idée et avancent une compréhension théorique de l'impact de la taille de l'organisation sur le MT. Quant à Wiblen et McDonnell (2020), ils renforcent l'importance d'une considération contextuelle dans la recherche de solutions managériales. D'ailleurs, il a été prouvé que l'attractivité des talents est d'une importance primaire pour la compétitivité, le succès économique et un facteur de la croissance de l'organisation (Valverde *et al.*, 2013 ; Collings *et al.*, 2017). Par ailleurs, une étude récente de BPI France publiée en mai 2018, montre que les difficultés de recrutement et d'attractivité sont plus que jamais perçues comme un frein de l'activité des PME et de leur développement. Ces problèmes concernaient 52 % de l'échantillon étudié et l'incapacité à attirer les candidats (absence de candidat) concernait 81 % de ces entreprises. Ces difficultés sont majoritairement liées à l'absence de stratégie RH et à l'absence de professionnels RH pour le recrutement. En plus, les PME sont vues comme manquantes de visibilité sur le marché (Cordon & Stevens, 2004) en comparaison avec les grandes entreprises. Ainsi, vis-à-vis de la rareté des ressources dans les PME, nous retrouvons généralement un manque d'investissements dans les pratiques pour attirer, sélectionner et recruter les employés (Krishnan & Scullion, 2017). De plus, Williamson *et al.* (2002) confirment que ces entreprises manquent de légitimité, ce qui rend l'entreprise moins attractive, ou même pas une opportunité pour les employés potentiels. En outre, par leurs actions, elles ne sont pas dans la mesure de se conformer aux normes, aux valeurs et croyances respectives de l'industrie et par conséquent, elles apparaissent comme non-attractives. En outre, Dejoux et Thévenet (2015) ainsi que Tansley *et al.* (2007) mettent en avant que, pour recruter les talents, il faut d'abord pouvoir les attirer. L'attractivité des talents est aujourd'hui présentée comme un pilier important pour la survie et le développement de l'entreprise.

L'attractivité des talents peut être divisée en deux sous-variables : 1) domaine social et 2) excellence organisationnelle. Une organisation peut attirer des employés talentueux en leur fournissant un soutien social dans des domaines critiques, par exemple la maternité et les difficultés financières (Nogueira & Mondo, 2017). En ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la dernière décennie a vu une tendance croissante vers des lieux de travail favorables à la famille. Dans la littérature, le terme « excellence organisationnelle » est généralement compris comme signifiant un outil puissant et un moteur clé qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels (Aladwan & Forrester, 2016). Les excellentes organisations adoptent des attitudes managériales qui mettent l'accent sur la qualité totale dans tous les processus internes pour attirer des individus de haute qualité

(Li & Devos, 2008 ; Moayedi & Vaseghi 2016). D'ailleurs, plusieurs pratiques font partie de l'excellence organisationnelle dont le marketing RH, l'image de marque des talents, la réputation de l'organisation, la culture organisationnelle, le climat organisationnel et l'environnement de travail, etc. D'ailleurs, Mandhanya et Shah (2010) déclarent que la marque employeur est l'un des principaux facteurs qui influencent sur l'attractivité des emplois.

Dans ce sens, la notion d'attractivité nous renvoie directement au marketing RH qui a pour objectif d'« *appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés* » (Liger, 2013, p. 1). En effet, les organisations se positionnent comme des employeurs de choix, développant des marques employeurs fortes et une proposition de valeur définie *via* leurs systèmes de MT (Sparrow & Makram, 2015). De la même manière que les marques organisationnelles communiquent les avantages de l'utilisation d'un produit ou d'un service à des consommateurs potentiels, les marques employeurs communiquent les avantages de l'emploi à des employés potentiels (Wallace *et al.*, 2014). Elle est devenue ces dernières années un centre d'intérêt tant du côté des praticiens que des chercheurs. De multiples entreprises se sont engagées dans cette stratégie dans le but d'attirer les talents dans leurs organisations, dont figurent Coca-Cola, Deloitte, EDF, Google, Johnson et Johnson, L'Oréal, Procter et Gamble, Sephora, Starbucks, etc. (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Quand la marque employeur est adoptée et établie « *l'organisation promet une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs* » (App *et al.*, 2012, p. 267). Ainsi, Ambler et Barrow (1996, p. 187) proposent une définition qui semble avoir été retenue par de nombreux auteurs : « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ». En outre, Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 62) proposent une définition qui intègre tous les éléments nécessaires pour délimiter ce concept comme suit : « *la marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctives de l'organisation en tant qu'employeur* ».

De plus, Ettahir et ses collègues (2018) présentent un nombre de typologies à l'égard de la marque employeur. Elle est vue comme des avantages et bénéfices en se basant sur la définition présentée ci-dessus d'Ambler et Barrow (1996), comme regroupant trois dimensions que sont les avantages fonctionnels qui correspondent à l'utilité et l'intérêt du travail et aux activités de développement pour le salarié ; les avantages économiques, financiers et matériels ;

et les avantages psychologiques qui se réfèrent aux sentiments d'appartenance et de contrôle (Ettahir *et al.*, 2018). Ainsi, Soulez et Guillot-Soulez (2011) ont identifié trois attributs symboliques : l'ambiance de travail, la réputation de l'employeur et la nature du travail ; et sept attributs instrumentaux : le revenu, le complément de la rémunération, le statut de l'employé, le genre de contrat, la distance de la demeure de l'employé, les horaires de travail et les possibilités d'évolution dans la carrière.

En outre, la marque employeur s'inscrit dans la prise en compte de la notion de client RH puisqu'elle construit un outil tourné vers les objectifs stratégiques de la fonction RH (Brillet & Gavaille, 2017) et particulièrement les stratégies d'attractivité. Il existe plusieurs façons dont les entreprises peuvent placer leur marque dans des environnements dans lesquels elles pourraient être reconnues par des employés. Tout employeur cherche en réalité à être perçu comme une organisation qui soit « un endroit où il fait bon travailler » et être dès lors considéré comme un employeur de choix (Kapoor, 2010 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Pour généraliser ces concepts au contexte d'attractivité et de recrutement, la valeur de la marque d'une organisation en tant qu'employeur reflète la conviction des employés potentiels que leurs besoins en matière d'emploi seront satisfaits par l'employeur (Wallace *et al.*, 2014).

De plus, la marque employeur peut être présentée comme étant un processus à gérer (Ettahir *et al.*, 2018). Ce processus a pour objectif de convaincre les salariés actuels et potentiels à travailler pour l'organisation et par la suite de se montrer comme un employeur de choix (Kapoor, 2010). Dans ce cadre, le processus comprend trois étapes à savoir : 1) l'identification de sa proposition de valeur ; 2) la communication de cette offre auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing (Kapoor, 2010 ; Ettahir *et al.*, 2018) ; 3) l'alignement de la marque employeur interne et externe pour que le discours soit cohérent avec la réalité qui est réellement vécue par les collaborateurs. Par conséquent, la marque employeur externe doit être un reflet réel du travail dans l'organisation (Ettahir *et al.*, 2018).

Dans le même ordre d'idées, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) ont étudié la marque employeur interne (à l'égard du salarié) et externe (à l'égard des candidats) et leurs conséquences. En effet, les auteurs notent que la marque employeur s'adresse aussi bien aux salariés actuels qu'à ceux qu'elles aimeraient attirer (Ambler & Barrow, 1996 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Ainsi, malgré que la littérature ne fasse pas significativement de

distinction formelle entre la marque employeur interne et externe, les conséquences sont néanmoins différentes sur ces deux cibles (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

La marque employeur interne exprime les attributs réels du travail et de l'organisation perçus par les collaborateurs. Cette interprétation réduira les risques liés au processus de recrutement et réduira les coûts. Une organisation peut connaître ou peut observer les forces et les faiblesses d'un candidat ainsi que le fait que les employés actuels sont peut-être plus engagés envers l'organisation. En particulier, éviter les publicités externes permettent aux organisations de réduire les coûts des canaux externes. Cependant, Dessler (2015) soutient que les candidats rejetés peuvent devenir mécontents, et ce constat peut aussi perdre du temps car souvent le gestionnaire sait déjà ceux qu'il souhaite embaucher. Les conséquences de la marque employeur interne concernent principalement les salariés et ont un impact sur la fidélité, l'implication, la satisfaction et la motivation.

La marque employeur externe met l'accent plutôt sur le candidat avec pour objectif d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité ainsi que la formation d'un contrat psychologique (Kapoor, 2010). Cependant, les canaux de recrutement en ligne peuvent encourager un nombre excessif de candidatures à atteindre un public limité (recherche d'emploi en ligne), où le processus est considéré comme trop impersonnel, décourageant certains candidats (Beardwell & Thompson, 2014 ; Dessler, 2015). Par conséquent, les organisations doivent développer une marque employeur forte et distincte, qui lie les valeurs organisationnelles à la stratégie de gestion des employés et à la marque de l'organisation (Beardwell & Thompson, 2014). Cela peut attirer les meilleurs talents possibles en promouvant une combinaison unique d'avantages mentaux et pratiques sur le lieu de travail (*ibid.*).

1.2.2.2. Développer les talents

De prime abord, la littérature sur le MT ne s'est pas focalisée sur le développement des talents de façon approfondie (Pruis, 2011). Dans la littérature, il y a eu un long débat sur l'efficacité des différentes approches de développement. Essentiellement, la différence concerne l'efficacité de l'approche éducative formelle (avec formation et cours formels) par rapport à l'approche informelle basée sur l'expérience (McCall, 2010). Cependant, au cours des deux dernières décennies, plusieurs universitaires et praticiens ont commencé à prôner l'approche basée sur l'expérience, car nous soutenons que le développement basé sur des aspects tels que les expériences de travail, est plus efficace que la formation formelle (Michaels

et al., 2001 ; Heinen & O'Neil, 2004). Néanmoins, d'autres chercheurs et praticiens continuent de rappeler l'importance et l'efficacité de l'approche éducative formelle, car elle peut fournir des connaissances et des cadres relatifs à la préparation des individus à des expériences futures, ce qui peut aider l'individu à mieux comprendre les expériences (McCall, 2010). Par exemple, la formation en leadership peut préparer un futur leader à certaines des expériences de leadership.

Selon l'enquête sur l'apprentissage et le développement du CIPD (2006), les deux principaux objectifs du MT sont : développer des personnes à fort potentiel et faire croître les futurs cadres supérieurs. Ce constat implique qu'une organisation, après avoir identifié ses talents, doit trouver des moyens d'améliorer leurs aptitudes et compétences afin de faire face aux défis de son environnement commercial. Diverses stratégies de développement des talents sont utilisées par les organisations. L'enquête CIPD (2006)²⁷ résume les options de développement utilisées par les organisations comme suit : 1) les programmes de développement interne, le coaching et la planification de la relève sont les activités les plus courantes pour développer les talents, 2) les détachements internes et le coaching, 3) les détachements externes et l'apprentissage par l'action, qui sont considérés comme les moins efficaces.

Cette réflexion rejoint celle de Dejoux et Thévenet (2015) quant à la mobilisation d'un ensemble de pratiques notamment le coaching, le mentoring, la valorisation, etc. D'un autre côté, nous identifions d'autres pratiques mises en place dans ce sens dont le modèle 70-20-10 qui tient compte à la fois des éléments éducatifs et informels, car 70 % du développement se fait à travers des expériences de travail informelles, 20 % a lieu par le biais du coaching, du mentorat et par d'autres (par exemple, des collègues et des gestionnaires) et 10 % a lieu dans le cadre d'une formation formelle, comme des cours et des séminaires. Cependant, Kajewski et Madsen (2012) avertissent que ce modèle manque de preuves empiriques. D'ailleurs, McCall (2010) a fait valoir que le modèle est construit sur des recherches antérieures et suggère en outre que le point n'est pas les pourcentages exacts, mais plutôt de s'assurer que la plupart du développement se fait par l'expérience, car l'expérience est considérée comme la principale méthode pour un développement efficace (McCall, 2010 ; Michaels *et al.*, 2001). Cependant, il

²⁷ CIPD (2006), *Reflections on Talent Management*, CIPD, London.

devrait encore être complété par une formation formelle pour étendre et améliorer le développement (par exemple, en préparant les individus à des expériences futures).

De plus, nous trouvons le développement à travers l'interaction. Contrairement à la première approche, les aspects communicatifs liés au développement par l'expérience, le coaching et le mentorat peuvent être difficiles à définir. Cependant, des aspects tels que l'encouragement, le soutien et la rétroaction ont été jugés importants pour le développement des talents (McCall, 2010).

London *et al.* (1999) soutiennent qu'il est important que les gestionnaires fournissent des commentaires et responsabilisent les employés, car ce feedback aidera les employés en ce qui concerne l'autogestion, qui est devenue plus importante aujourd'hui en raison de l'environnement commercial non structuré et imprévisible qui a également un impact sur le développement des carrières. Ainsi, les collaborateurs sont de plus en plus appelés à assumer la responsabilité de leur propre développement. L'autogestion est le processus de suivi et d'évaluation des progrès vers les objectifs individuels. Par conséquent, le développement personnel devient une méthode pour atteindre les objectifs individuels, grâce à la rétroaction du gestionnaire et à l'autonomisation qui met l'individu au défi. De plus, London *et al.* (1999) affirment que le comportement de recherche de rétroaction et le désir de développement personnel sont des conditions préalables importantes pour que le développement ait lieu. Par conséquent, nous rejoignons la réflexion des précédents auteurs et soutenons qu'un environnement de travail favorable (non menaçant et non contrôlable), dans lequel les gestionnaires fournissent des commentaires et responsabilisent les employés, favorisera l'autogestion, ce qui conduit à un désir de développement personnel et à un comportement de recherche de rétroaction (London *et al.* 1999 ; Dahling *et al.*, 2012).

Aussi, London *et al.* (1999) supposent que la rétroaction devrait fournir des informations sur la performance de chaque employé, et ainsi aider à ajuster la perception de soi et conduire au développement personnel. En outre, la rétroaction doit aussi être constructive en étant spécifique à la tâche et évaluative en se concentrant sur la comparaison des performances passées de l'employé aux « normes » établies, ce qui devrait aider l'employé à se concentrer sur son développement personnel ou à fonctionner comme un renforcement positif du comportement actuel. En outre, Leung *et al.* (2001) ont constaté qu'un traitement interpersonnel équitable est important dans l'évaluation et l'acceptation ultérieures de la rétroaction constructive négative. Un traitement interpersonnel équitable est défini par des aspects tels que

la prise en compte des préoccupations de l'employé, un traitement respectueux et une volonté d'éviter les préjugés (*ibid.*). L'autonomisation est, dans la même mesure, un élément important du développement personnel, car l'autonomisation peut aider les employés à rechercher des missions stimulantes. Un sentiment d'autonomisation est développé par le gestionnaire partageant des informations et des connaissances qui aident les employés à comprendre et à contribuer à la performance organisationnelle (London *et al.*, 1999). De plus, le soutien et l'encouragement organisationnel ont également été identifiés comme des éléments importants pour permettre aux employés de rechercher des défis (Beardwell & Claydon, 2007 ; McCall, 2010).

1.2.2.3. *Retenir les talents*

« Imaginez que votre entreprise ait le bon talent dans des rôles essentiels au bon moment. Quelle différence ces personnes feront-elles avec les revenus, l'innovation et l'efficacité de l'organisation par rapport au fait de devoir fonctionner sans elles ? Quel est le coût des opportunités perdues et des temps d'arrêt et des coûts de remplacement de la perte de talents critiques ? Quelles sont les conséquences de devoir se contenter du mauvais type de dirigeants et de managers des deux niveaux supérieurs de direction - ou du fait de ne pas avoir de successeurs préparés et prêts à les remplacer ? »²⁸ (Ashton & Morton, 2005, p. 28).

Ashton et Morton (2005) illustrent l'importance d'avoir les talents et de les gérer efficacement. En même temps, cette illustration met en garde les dangers associés à leur perte. En termes des défis auxquels les organisations sont confrontées, McCauley et Wakefield (2006, p. 4) les ont résumés comme : *« les entreprises actuelles sont confrontées à une concurrence mondiale accrue, à des marchés en mutation et à des événements imprévus. Il n'est donc pas surprenant qu'ils trouvent plus difficile que jamais d'attirer, de perfectionner et de fidéliser les travailleurs qualifiés dont ils ont besoin »²⁹*. Ainsi, les évolutions économiques et démographiques poussent les organisations à porter un focus particulier sur la rétention des talents (Govaerts *et al.*, 2011). Il s'agit d'un processus important pour le futur de l'organisation et qui peut être défini selon Frank et Taylor (2004, p. 13) comme : *« les efforts déployés par un*

²⁸ *“Imagine your company has the right talent in pivotal roles at the right time. What difference will these people make to revenues, innovation and organization effectiveness compared with having to operate without them? What are the costs of the loss of opportunities – and the downtime and replacement costs – of losing critical talent? What are the consequences of having to make do with the wrong kind of leaders and managers in the top two executive layers – or of not having successors groomed and ready to replace them?”* (Ashton & Morton, 2005, p. 28).

²⁹ *“Today’s businesses face increased global competition, shifting markets, and unforeseen events. No wonder they are finding it more difficult than ever to attract, develop, and retain the skilled workers they need”* (McCauley & Wakefield, 2006, p. 4).

employeur pour conserver les travailleurs souhaitables afin de répondre aux objectifs de l'entreprise »³⁰.

La rétention des talents représente un défi majeur pour les entreprises de différents secteurs et régions. De manière quelque peu paradoxale, les entreprises qui développent le mieux leurs talents semblent être les plus exposées au braconnage (Stahl *et al.*, 2012). En effet, en 2003, l'entreprise General Electric (GE) a perdu plus de 90 employés au siège de BankAmerica. Malheureusement, comme l'avancent Stahl *et al.* (2012), il n'existe pas de solutions rapides ou garanties pour retenir les talents. D'ailleurs, Tlaiss *et al.* (2017) soulignent que, si la rétention des talents fait l'objet d'une enquête dans le contexte des sociétés comptables multinationales, ces enquêtes ont surtout porté sur la réduction du roulement des rapatriés et l'augmentation de l'engagement des employés avec une attention minimale accordée aux stratégies utilisées par les *BFaf* (*Big Four accounting firms*) pour retenir leurs talents (McDonnell *et al.*, 2010). Des études récentes portant sur les enjeux des *BFaf* se concentrent sur la globalisation et l'audit multinational, la formation des managers, le contrôle de gestion, ou les big data (Tlaiss *et al.*, 2017, p. 427). La sous-représentation des études sur le MT et la rétention des talents dans le contexte des *BFaf* et de l'Europe souligne non seulement une lacune majeure dans nos connaissances, mais elle est également surprenante puisque leur directeur général a souvent cité la pénurie de talents que connaissent et vivent globalement (*ibid*).

De plus, il existe un consensus général sur le fait que la rétention des talents nécessite une approche multifacette (Stahl *et al.*, 2012). Une rémunération concurrentielle est bien sûr essentielle pour attirer et retenir les talents, mais les entreprises reconnaissent de plus en plus que les incitations financières ne sont qu'un élément de leur succès. Les récompenses monétaires ne peuvent remplacer un travail passionnant, une planification de carrière à long terme et l'attention des cadres supérieurs. Créer et proposer une « proposition de valeur pour les employés »³¹ incontournable devient donc essentielle (Michaels *et al.*, 2001). Une puissante proposition de valeur pour un employé comprend des éléments tangibles et intangibles, tels qu'une mission inspirante, une culture attrayante dans laquelle les talents s'épanouissent, des défis passionnants, un degré élevé de liberté et d'autonomie, des possibilités de progression, de

³⁰ "The effort made by an employer to keep desirable workers in order to meet business objectives" (Frank *et al.*, 2004, p. 13).

³¹ "Employee value proposition" cité par Michaels *et al.* (2001, p. 12).

croissance professionnelle et un grand patron ou mentor, une culture confiante, ouverte et orientée vers la performance.

En effet, le plus important pour les organisations dans un contexte de guerre des talents est de réduire le taux de turnover en faveur du maintien des employés talentueux ce qui peut engendrer par la suite des conséquences négatives, notamment les interruptions du travail, l'augmentation du taux d'accidents, une baisse des services et de la qualité due et des ressources financières globales requises pour recruter et former, qui dépassent souvent 100 % du salaire annuel du poste concerné (Collings *et al.*, 2017). Or, les facteurs qui influencent le turnover varient entre des facteurs internes et externes (Stahl *et al.*, 2012). Les facteurs externes concernent les changements environnementaux qui se produisent en dehors de l'organisation, tandis que les facteurs internes sont sous le contrôle des organisations et peuvent généralement influencer sur la politique de MT. Le tableau ci-dessous fournit une liste de facteurs internes et externes.

Tableau 10 : Les facteurs internes et externes qui influencent le turnover

Facteurs internes	Facteurs externes
Politique d'organisation	Déclin démographique de la population active
Culture de l'organisation	Marché mondial du travail
Image de l'organisation	Situation de chômage
Nature de l'emploi	Environnement social et politique
	Considérations légales
	Culture nationale
	Situation économique mondiale et compétitivité

Source : résumé de Beechler et Woodward (2009)

Ortlieb et Sieben (2012) ont développé une taxonomie de cinq stratégies de rétention³² des talents associés au niveau de criticité des compétences des employés. Ces taxonomies se concentrent essentiellement sur les facteurs internes et qui sont : 1) les incitations (monétaires et non monétaires) : augmentation de salaire et rémunération variable, responsabilités et opportunités de carrière ; 2) normes et valeurs : implication dans les objectifs de l'entreprise et sentiment d'appartenance ; 3) coercition : contrats de régularisation de l'emploi, avec pénalités pour sortie de l'entreprise ; 4) recrutement de nouveaux professionnels et des managers (interne ou externe) ; 5) gestion des connaissances : obtention du savoir-faire *via* des manuels et guides,

³² Avec les termes « stratégie de rétention », les auteurs désignent « l'orientation de base de différents ensembles de pratiques RH qui visent à sécuriser l'accumulation et le stock de ressources critiques contrôlées par le personnel professionnel et de direction » (Ortlieb et Sieben, 2012, p. 1689).

utilisation de la technologie de l'information ou des systèmes spécialisés avec un échange d'expériences.

In fine, la précédente analyse a permis de ressortir les trois objectifs stratégiques majeurs de MT, à savoir l'attractivité, le développement et la rétention des talents dans différents contextes et dans différentes organisations, ainsi que les stratégies et les pratiques potentielles qui en découlent. Enfin, nous nous intéressons au MT avec une analyse multi-niveaux et une identification des niveaux d'analyse dans la littérature.

1.2.3. Le management des talents à travers les niveaux micro, méso et macro

Au cours des dernières années, nous constatons une plus grande appréciation du fait que le MT est un concept complexe et qu'une perspective plus multidisciplinaire peut être utile (Wiblen & McDonnell, 2020). Malgré les critiques sur les faiblesses conceptuelles et théoriques, il existe des preuves que le domaine évolue avec l'analyse de Sparrow (2019, p. 168) des critiques sur le MT, se terminant par l'affirmation : « *bien qu'il existe des preuves d'interprétations idéologiques périodiques du MT et des motifs de préoccupation quant à un manque de concentration, il y a néanmoins eu une évolution logique progressive et axée sur les problèmes des idées dans le domaine* »³³. Malgré qu'il reste un chemin à parcourir pour comprendre comment, quand et où le MT est le plus efficace (Sparrow, 2019), nous suggérons qu'un plus grand traitement du MT en tant que phénomène à plusieurs niveaux pourrait bien être un mécanisme clé pour une génération de théories plus fortes (Wiblen & McDonnell, 2020). Une image quelque peu déséquilibrée émerge lorsque la recherche sur le MT est considérée à partir de perspectives uni-niveaux, macro, méso et micro.

Le macro-MT ou le management global des talents (MGT ou *macro-talent management*) et ses nombreux défis potentiels peuvent être examinés dans le contexte de la gestion internationale des RH, un domaine qui a connu d'énormes progrès dans la pratique de la recherche au cours des deux dernières décennies (Tarique & Schuler, 2010 ; Collings *et al.*, 2019). Au cours de cette période, l'internationalisation de la GRH (IGRH) a relevé plusieurs défis : introduction d'un développement économique mondial accru, d'une communication

³³ "Whilst there is evidence of periodic ideological interpretations of talent management, and grounds for concern over a lack of focus, there has nonetheless been a logical progressive and issues-driven evolution of ideas in the field" (Sparrow, 2019, p. 168).

mondiale étendue, d'un transfert rapide de nouvelles technologies, d'un commerce en expansion et de l'émigration d'un grand nombre de personnes (Tarique & Schuler, 2010).

En effet, Vaiman *et al.* (2012, p. 926) définissent le macro-MT comme « *la somme d'initiatives visant à attirer, sélectionner, développer et fidéliser des employés dans le monde entier* »³⁴. Tarique et Schuler (2010) introduisent un système de macro-MT reprenant les facteurs exogènes (facteurs externes, qui échappent au contrôle de la direction, tels que des facteurs culturels, politiques ou économiques) et endogènes (facteurs internes) ainsi que des facteurs inter-organisationnels tels que la structure organisationnelle ou encore les directions fournies par le siège dans l'analyse des défis du macro-MT. D'ailleurs, la prise en compte du contexte est importante afin de réussir à répondre aux besoins de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Stahl *et al.* (2012) suggèrent que dans les multinationales, les pratiques deviennent progressivement similaires, en faisant valoir qu'une tendance à la convergence peut ainsi être constatée dans le MGT des multinationales. Ces convergences de pratiques soulignent trois phénomènes majeurs : 1) l'accès des entreprises au même réservoir de talents, en particulier les jeunes hauts potentiels issus des meilleures universités internationales ; 2) la standardisation des approches de MT en raison de la mondialisation ; et 3) l'imitation des pratiques réussies de MT par des entreprises mondiales, qui sont communément connues par le biais de publications.

De plus, l'inclusion d'une perspective macro est importante car la pratique de MT sera fortement influencée par des facteurs tels que l'évolution des profils démographiques, la mobilité mondiale de la main-d'œuvre, les pénuries de compétences et la concurrence accrue sur le marché des talents. Par exemple, il semble y avoir une plus grande importance accordée à l'embauche externe et au marché du travail externe dans certains pays que dans d'autres qui ont un focus sur un marché du travail plus interne (Cappelli & Keller, 2014). De plus, la pandémie de Covid-19 résulte d'un choc particulièrement aigu, susceptible d'avoir un impact majeur, encore inconnu, sur le MT. Cet effet peut être ressenti potentiellement aux niveaux macro, méso et micro.

Le méso-MT a été le niveau d'analyse le plus dominant (Sparrow, 2019), avec des perspectives au niveau organisationnel impliquant les cadres supérieurs comme seuls ou

³⁴ "All organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles (those roles necessary to achieve organizational strategic priorities) on a global scale" (Vaiman *et al.*, 2012, p. 926).

principaux participants aux études empiriques courantes (McDonnell *et al.*, 2017). Cela signifie que la recherche se concentre principalement sur la perspective organisationnelle et les pratiques de MT censées être en place, parallèlement à la relation, le cas échéant, entre celles-ci et les conceptualisations du talent (Festing, *et al.*, 2015 ; McDonnell *et al.*, 2017). Compte tenu de la littérature en GRH qui tend à montrer des différences clés entre les pratiques prévues et réelles (Sonnenberg *et al.*, 2014 ; Wright & Nishii, 2013), l'approche écrasante des répondants managériaux est problématique. Relativement parlant, nous voyons qu'il y a eu un vif intérêt pour les pratiques et les problèmes d'identification et d'attractivité des talents (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016), avec une attention croissante, mais pas suffisante, aux questions de développement et de rétention (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Cette focalisation sur le niveau méso est également très évidente dans la littérature mondiale sur le MT (King, 2015).

Le niveau micro (ou encore micro-MT), axé sur la perspective individuelle ou celle des employés, a reçu beaucoup moins d'attention (De Boeck *et al.*, 2018 ; King, 2016 ; McDonnell *et al.*, 2017). Cependant, des efforts récents ont été identifiés (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). La recherche émergente soutient, dans une certaine mesure, les effets positifs du MT sur les individus (Björkman *et al.*, 2013 ; Gelens *et al.*, 2013). Cependant, la taille de l'effet peut être inférieure à celle généralement perçue (De Boeck *et al.*, 2018), et une relation de réciprocité plus complexe semble exister (Ehrnrooth *et al.*, 2018). Sur le thème de la complexité, Wiblen et McDonnell (2020) envisagent plusieurs façons dont les chercheurs peuvent envisager l'opérationnalisation des significations du talent et du MT, ainsi que des politiques et pratiques spécifiques à différents niveaux au sein des organisations. Il est reconnu que l'intersection entre les différents points de vue et les différentes actions, aux niveaux micro, méso et macro, pourrait mettre en lumière le lien entre MT et contexte (Wiblen & McDonnell, 2020).

Comme déjà énoncé, parmi ces trois niveaux de MT, le macro-MT a rapidement pris en compte les éléments contextuels et l'appel à la mobilisation des approches multi-niveaux. Dans l'ensemble, les contributions empiriques et théoriques du MGT ont fourni des informations aux chercheurs sur une variété de sujets dans les multinationales. Cependant, ces recherches se sont principalement concentrées sur le siège social des entreprises plutôt que sur les filiales de ces multinationales (Collings *et al.*, 2019). En conséquence, le sujet du MGT dans les filiales d'entreprises multinationales en est encore à ses balbutiements (Stahl *et al.*, 2012 ; McDonnell *et al.*, 2017) et offre ainsi aux chercheurs une multitude d'opportunités de recherche. En outre, ces opportunités pourraient être encore améliorées en incorporant un cadre multi-niveaux

(Renkema *et al.*, 2017; Thunnissen *et al.*, 2013). Nous détaillerons la mobilisation des approches multi-niveaux pour cette recherche dans le deuxième chapitre.

In fine, vue que notre thèse traite des PME et du contexte français, le chapitre 2 mettra l'accent sur cette double contextualisation.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre avait pour vocation de délimiter notre champ de recherche en exposant et en discutant les différentes perceptions et les multiples débats qui entourent les concepts de talent et de MT. Nous rappelons que l'état de l'art présenté dans ce premier chapitre a permis de préciser les définitions retenues et notre positionnement par rapport à la littérature existante.

Premièrement, nous rappelons que nous avons considéré le talent, du point de vue théorique comme étant « *les compétences et capacités d'un individu et ce que la personne est capable de faire ou de contribuer à l'organisation* »³⁵ (Silzer & Dowell, 2010, p. 14).

Deuxièmement, nous nous sommes intéressés au MT ainsi qu'aux débats, perspectives et objectifs discutés dans la littérature. Pour cette recherche, nous entendons par MT : « *les efforts d'une organisation pour attirer, sélectionner, développer et retenir des employés clés talentueux* » (Stahl *et al.*, 2007). D'ailleurs, notre analyse des différentes recherches dans ce champ a fait émerger trois objectifs stratégiques majeurs du MT, dont l'attractivité, le développement et la rétention des talents. Cette interprétation s'aligne avec la définition retenue précédemment, que nous admettons dans cette recherche.

Par ailleurs, à l'égard de la littérature analysée dans ce chapitre, cette recherche se propose d'offrir une double contextualisation, à la fois dans les PME et au contexte français. Ce choix va guider notre réflexion, nos collectes des données et également l'interprétation et l'émergence de nos résultats. Ce choix a été motivé pour répondre aux quatre différents manquements de la littérature, dont deux portent spécifiquement sur la contextualisation de notre recherche que nous détaillons ci-après.

D'une part, comme cité dans l'introduction générale de cette thèse, le champ du MT a longtemps été critiqué pour son focus principal sur une catégorie sélectionnée d'organisations, à savoir les organisations basées aux États-Unis et les multinationales (Al Ariss, *et al.*, 2014 ; Farndale *et al.*, 2014 ; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). En effet, bien que la grande majorité des recherches sur le MT soit concentrée sur les grandes entreprises et les multinationales (Collings *et al.*, 2019), la recherche émergente sur les PME, qui jouent un rôle clé dans l'économie mondiale, met en évidence des caractéristiques uniques des PME, telles

³⁵ « *An individual's skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to the organization* » (Silzer & Dowell, 2010, p. 14).

que la rareté des ressources, l’informalité, le rôle du propriétaire dirigeant, etc. (Festing *et al.*, 2013 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2022). Par conséquent, la recherche établie sur le MT dans les multinationales ne peut pas être transférée au contexte des PME. Ce constat soulève des questions quant à savoir si les hypothèses actuelles dans la littérature sur le MT liées à ce contexte spécifique nous aident à comprendre et à expliquer les problèmes de MT dans d’autres contextes tels que les organisations du secteur public, les PME et les organisations dans le contexte des marchés émergents (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020). Ainsi, l’importance du MT pour les PME s’accroît davantage en raison de la croissance rapide de l’internationalisation des PME et de l’émergence de micro-multinationales ces dernières années (Collings *et al.*, 2019). Par conséquent, nous nous inscrivons dans les nouvelles recherches contextuelles qui soulignent l’importance de développer un état d’esprit, comme un moyen tant pour les chercheurs que les praticiens, pour comprendre les nouveaux modèles de management dans les PME (Pauli & Poczowski, 2019 ; Skuza & Scullion, 2021).

D’autre part, nous rejoignons les propos de Sparrow et Makram (2015, p. 249) concernant la nécessité de contextualisation des recherches sur le MT, soulignant l’importance du « *le contexte est tout* ». Ces propos sont renforcés par les travaux de contextualisation de Gallardo-Gallardo *et al.* (2020) qui alertent sur la négligence, jusqu’à présent, de l’impact des facteurs contextuels ainsi que le rôle des acteurs dans un contexte spécifique, malgré leur importance pour la conceptualisation et la mise en œuvre du MT. Ainsi, l’étude de l’impact de la dynamique contextuelle sur le MT éclairera sa conceptualisation, sa mise en œuvre et son efficacité. En bref, ce constat nous aidera à identifier et à expliquer comment et pourquoi et comment le MT fonctionne et s’opère dans un nouveau contexte, européen et notamment français, où les recherches sont quasiment absentes (d’Armagnac *et al.*, 2020). Dès lors, une recherche contextualisée sur le MT aidera à mieux comprendre ses applications.

En résumé, nous soutenons que la contextualisation de la recherche sur le MT aidera les chercheurs à jeter un pont entre le milieu universitaire et la pratique en améliorant à la fois la rigueur et la pertinence des recherches actuelles (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité de la réflexion contextuelle du MT (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020), à la PME (Festing *et al.*, 2013 ; Valverde *et al.*, 2013), en Europe et particulièrement en France (d’Armagnac *et al.*, 2020 ; Skuza & Scullion, 2021), en adoptant cette double contextualisation dans notre recherche.

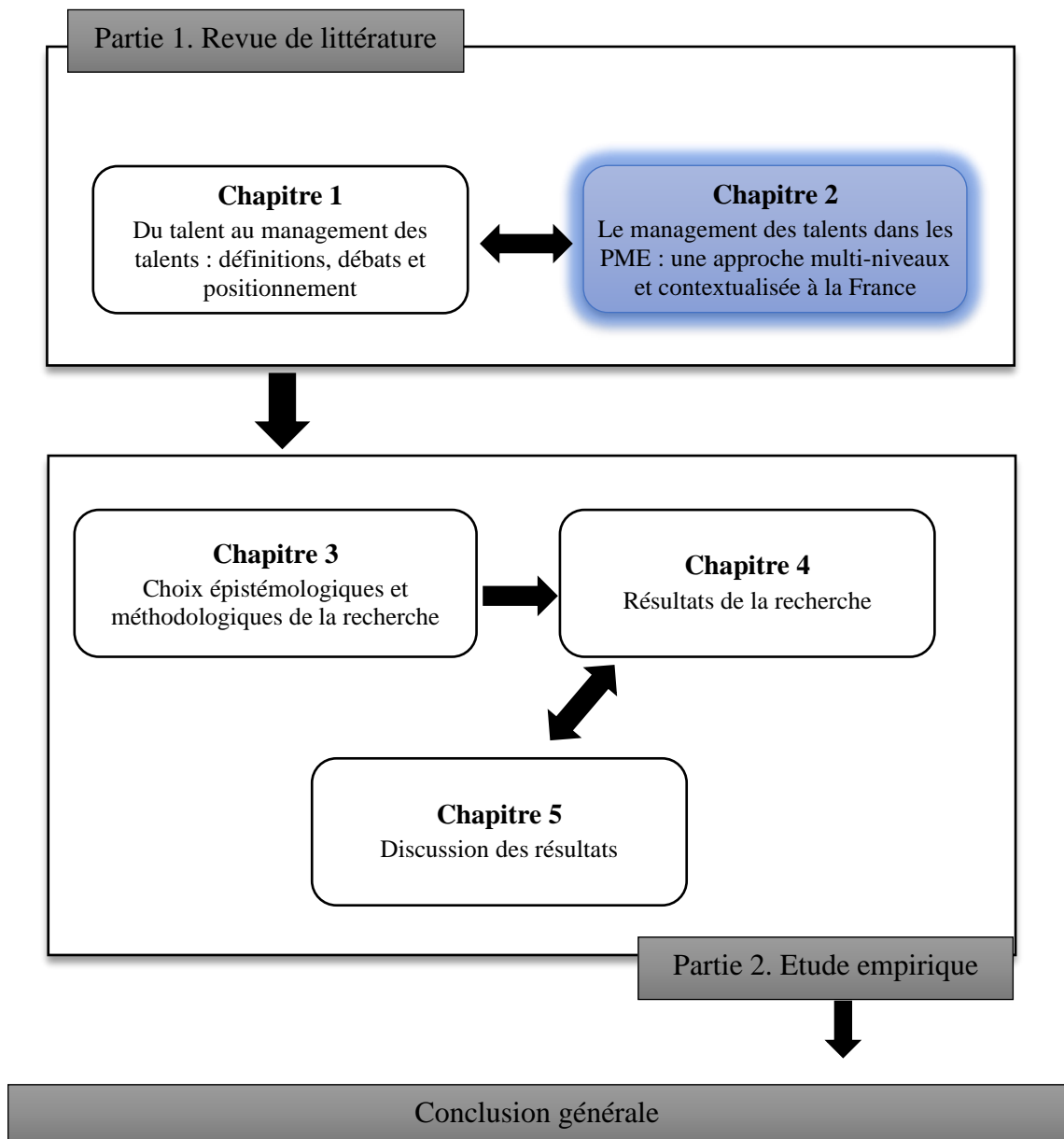
De surcroît, à cette double contextualisation, nous adoptons dans les futures analyses une perspective multi-niveaux pour une meilleure compréhension du MT dans les PME en contexte français (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013 ; Al Ariss & Syed, 2011 ; Loufrani-Fedida *et al.*, 2019). Cette réflexion vient renforcer les appels réguliers à des approches plus intégrées pour la construction de la compréhension et des théories autour du MT (Sanyal & Haddock-Millar, 2021). Une analyse plus fine de notre mobilisation de l'AMN sera exposée dans le chapitre 2.

En définitive, cette recherche vient en réponse aux appels réguliers à la contextualisation du MT, dans les PME et aux contextes européens et notamment français, à travers un cadre d'analyse multi-niveaux. Nous cherchons à explorer et analyser dans le chapitre 2, les enseignements de la littérature sur cette double contextualisation, vu que ce mix de contextualisation se présente comme une nouvelle terre d'élection pour étudier le MT. Le chapitre 2 aura pour objectif de relier les trois réflexions précédentes (la double contextualisation et l'AMN) en offrant une compréhension analytique du MT dans les PME en contexte français.

Chapitre 2

Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France





Chapitre 2. Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Les PME sont unanimement reconnues, tant par l'Etat et les pouvoirs publics que par la communauté scientifique, pour leur importance et leur contribution à l'économie. Malgré cette importance, force est de constater que les recherches sur le MT portent souvent plus d'attention aux grandes organisations plutôt qu'aux PME (Krishnan & Scullion, 2017). Au niveau académique, de profondes lacunes concernant les PME, en tant qu'objet de recherche, sont dénoncées par plusieurs auteurs (Jaouen & Torrès, 2008 ; Mallard, 2013). D'ailleurs, certains attribuent le faible engouement des recherches à la forte complexité qui caractérise les PME (Foliard, 2010 ; Valverde *et al.*, 2013). Le constat de la faiblesse théorique et le manque de connaissances empiriques sur les PME vis-à-vis de leur importance économique ont changé la donne et ont fait apparaître des recherches entièrement dédiées à ce type d'organisation (Torrès, 2010 ; Pauli & Poczowski, 2019 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2022). Nous adhérons à cette vision, et c'est avec cette même volonté que nous menons cette recherche afin de mieux cerner les PME comme un objet, un contexte et un terrain de recherche afin d'approfondir notre compréhension de leur fonctionnement en relation avec le MT.

Dès lors, ce chapitre est composé de quatre sections. La première (2.1) vise à présenter les PME et souligne leur importance économique (2.1.1), leurs définitions et compréhensions (2.1.2) et leurs spécificités (2.1.3). La deuxième section a pour objectif de comprendre le MT dans les PME (2.2). Cette compréhension est avancée à travers le développement d'un aperçu général de la GRH dans les PME (2.2.1). Puis, un état des lieux sur les recherches dans les PME s'impose (2.2.2), que nous détaillons avec un focus sur les trois objectifs stratégiques du MT (attirer, développer et retenir) (2.2.3). Nous abordons ensuite le contexte français afin de déterminer ses spécificités et les dimensions qui le caractérisent (2.3). Enfin, nous clôturons ce chapitre avec une présentation et une analyse de l'approche multi-niveaux que nous mobilisons dans cette recherche (2.4).

2.1. Les PME françaises : définition et spécificités

Comment définir brièvement la PME ? Quelles caractéristiques impactent leur définition et quelles sont ses spécificités ? C'est à partir de ces deux questions fondamentales que nous abordons les PME tout en essayant d'apporter des éléments de réponse aux deux précédentes questions. En effet, une telle compréhension ne peut pas faire l'économie de mentionner à la fois l'importance économique mondiale des PME (2.1.1), les caractéristiques qui permettent de définir une PME (2.1.2) et les spécificités de ces organisations (2.1.3).

2.1.1. Les PME, une importance économique mondialement reconnue

Les PME passent d'un rôle périphérique à un rôle principal dans le monde des affaires et dans la littérature en management. Elles sont aujourd'hui considérées comme des générateurs importants d'emploi et contribuent efficacement à l'économie du pays (Krishnan & Scullion, 2017). Les PME jouent un rôle sociétal majeur. En comparaison, le nombre des grandes entreprises cotées dans le monde ne représente que 1/100000 du total des entreprises (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2012).

Dans la zone de l'OCDE, les PME constituent la forme prédominante d'entreprises, représentant environ 99 % de toutes les entreprises. Elles constituent la principale source d'emplois, représentant environ 70 % des emplois en moyenne, et contribuent largement à la création de valeur, générant entre 50 % et 60 % de la valeur ajoutée en moyenne comme le démontre le tableau 11 (OCDE, 2017 ; Krishnan & Scullion, 2017)³⁶. Dans les économies émergentes, les PME représentent jusqu'à 45 % de l'emploi total et 33 % du PIB. Si nous tenons compte de la contribution des entreprises informelles, les PME représentent plus de la moitié de l'emploi et du PIB dans la plupart des pays, quel que soit le niveau de revenu (IFC, 2010)³⁷. En outre, le développement des PME peut contribuer à la diversification économique et à la résilience.

Sur le plan international, entre autres au Canada, d'après les statistiques publiées par Industrie Canada en 2015, les PME présentent 1.1 million de PME qui embauchaient environ

³⁶ OCDE (2017), Panorama de l'entrepreneuriat 2017, Éditions OCDE, Paris,

³⁷ IFC (2010), Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World, International Finance Corporation, World Bank Group, Washington D.C., http://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/ScalingUp_SME_Access_to_Financial_Services.pdf. (consulté en 2018/2019).

10 millions d'individus en 2015 (St-Pierre, 2019). Le tableau 11 ci-dessous permet de donner une vue d'ensemble sur les PME à l'échelle internationale.

Tableau 11 : Importance économique des PME dans différents pays

Pays	Nombre de PME	Pourcentage de PME parmi le nombre total d'entreprises	Contribution en termes d'emploi	Contribution au PIB (%)	Contribution à l'innovation
Afrique du Sud	2 251 821 (2015)	91,0	60	34	-
Allemagne (2014)	2 189 737	99,5	62,5	53,3	65,7
Canada (2015)	1 154 045	98,8	57,09	-	63,7
Chili	854 539	98,5	21,2	-	22,7
Espagne	2 337 578	99,9	48	42,7	-
Etats-Unis	28 157 833	99,9	48	42,7	-
France	2 803 920 (2015)	99,9	70	-	52,2
Japon	3 809 000	88,7	67,9	55	45,3
Mexique	5 643 553	99,8	30,8	-	45,4
Union européenne	22 346 729	99,8	67	57,5	24

Source : St-Pierre (2019)³⁸

Selon l'INSEE (2017), la France compte 3,81 millions de PME (et 3,9 millions de PME en 2018). Ce type de structure représente 99,9 % des entreprises du territoire et emploie plus de 6 millions de salariés. En outre, elles créent 43 % de la valeur ajoutée produite et réalisent 35,4 % du chiffre d'affaires total³⁹.

Toutefois, en se basant sur ces statistiques explicites, nous passons à côté des travailleurs non-salariés (TNS). Ces TNS présentent 3,1 millions⁴⁰ de personnes avec des profils variés dont les agriculteurs, les médecins, les dirigeants de PME et TPE, etc. Ainsi, les PME représentent justement plus que 9 millions d'emplois. Elles sont devenues l'un des moteurs les plus importants du développement économique en France et représentent 99,8 % du total des entreprises enregistrées, réalisant chaque année 1300 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un peu plus du tiers (36 %) du chiffre d'affaires total des entreprises françaises. Elles fournissent également 50 % des opportunités d'emploi et constituent 11,7 % des exportateurs français (INSEE, 2017).

³⁸ Pas de numéro de page ; consulté sur <https://books.google.fr/>

³⁹ Insee Références - Les entreprises en France- édition 2017.

⁴⁰ Insee première N 1768 apparu en août 2019.

Néanmoins, malgré l'importance des PME dans l'employabilité et la création de richesses, les chercheurs n'arrivent toujours pas à cerner et à présenter de façon universelle ce qui est la PME. Dans ce cadre, quelques recherches ont mis l'accent sur les caractéristiques de ces entreprises afin d'essayer de les identifier. Nous présenterons ces efforts de recherche dans la sous-section qui suit.

2.1.2. Un constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions des PME

Le concept de PME n'est pas homogène et il n'y a pas jusqu'à présent une définition commune dans le monde entier. La définition varie d'un pays à l'autre et pourrait être décidée en fonction des critères qualitatifs ou quantitatifs (d'Amboise & Muldowney, 1988 ; Krishnan & Scullion, 2017). Ce constat crée des problèmes quand il s'agit de comparer les entreprises d'un pays à un autre. En revanche, la multiplicité des définitions offre une certaine complémentarité et apporte un regard pertinent à l'analyse de la notion de PME.

Le nombre maximal des employés pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME varie selon le contexte (Krishnan & Scullion, 2017). Certains pays limitent les PME à 200 employés (l'Australie, la Tunisie), alors qu'en Europe, la limite est généralement fixée à 250 employés. Au Canada et aux États-Unis, le nombre maximum d'employés pour les PME pourrait atteindre 500 employés ou plus. Dans le contexte indien, les PME sont définies par rapport au niveau d'investissement dans les installations et les machines. Dans d'autres pays comme les États Unis d'Amérique et le Japon, la définition de la taille de l'entreprise se base sur le montant total de l'investissement et le nombre de salariés, mais ces critères restent variables d'un secteur d'activité à un autre. A titre d'exemple, aux États Unis, la PME doit compter moins de 500 employés dans l'industrie des secteurs de l'extraction minière et de la fabrication. Par ailleurs, en Chine, la définition de la PME varie selon le secteur d'activité, le chiffre d'affaires, les capitaux et le nombre de salariés (Liu, 2014). En termes de nombre de salariés et de secteur d'activité, une PME industrielle chinoise est une entreprise avec un effectif inférieur à 1 000 salariés. Une petite entreprise du secteur industrielle emploie moins de 300 personnes.

Ce panorama de définitions quantitatives basées sur le nombre d'employés est une preuve sur l'inexistence d'une caractérisation universelle et précise des PME. Cependant, bien qu'il n'y ait pas de consensus sur les définitions de la PME, les chercheurs ont généralement utilisé une taille limite de 250 ou 500 employés pour définir ce type d'organisation (St-Pierre, 2019).

De même, les principales organisations internationales (telles que l'UE, la banque mondiale et les Etats-Unis) ont suggéré une définition des PME portant essentiellement sur la variable taille de l'organisation en matière de nombre d'employés et cette dernière est devenue la mesure la plus importante pour identifier ces entreprises (Lind, 2013 ; Krishnan & Scullion, 2017).

À ce propos, dans le contexte européen, la commission européenne propose de diviser ces PME en trois catégories comme présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Différence entre micro, petite et moyenne entreprises

Catégories d'entreprises	Effectifs	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros	≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros	≤ 10 millions d'euros
Micro	< 10	≤ 2 millions d'euros	≤ 2 millions d'euros

Source : Décret n°2008-1354 article 3

La définition des PME dans le précédent tableau tient compte des trois critères suivants : l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, et le total bilan annuel. En outre, ces éléments font référence à la définition que nous retenons dans le cadre de cette thèse, qui est celle proposée par la commission européenne. La PME se définit ainsi comme : « *la catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* » (CE, 2015)⁴¹.

Les différents éléments d'analyse abordés auparavant témoignent encore une fois de la difficulté et de la complexité de la conception de la PME ainsi que de la subjectivité contextuelle de l'obtention d'une définition claire et précise. Longtemps considérée comme une grande entreprise en miniature, la PME reste encore largement mal connue. Or, si ces critères quantitatifs sont les plus dominants pour offrir une définition de ce qu'est la PME, quelques auteurs l'ont néanmoins jugé insuffisants (Julien, 2002 ; Curran, 2006 ; Volery & Mazzarol, 2015). Ces auteurs mettent en avant les aspects qualitatifs, permettant de donner une vision plus claire de la PME avec un accent mis sur ses particularités. Nous retraçons cette réflexion dans la sous-section suivante pour identifier les spécificités et compléter notre vision de la PME pour cette recherche.

⁴¹ Rapport de la commission européenne : guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Union européenne, 2015.

2.1.3. Les spécificités de la PME

Plusieurs auteurs ont eu recours aux spécificités des PME pour les redéfinir en se basant sur des critères d'ordre qualitatif (Julien, 1997). Cette vision s'aligne avec celle de Torrès (1999, p. 4) qui confirme que le développement de l'approche qualitative donne « *l'avantage d'améliorer la compréhension que l'on peut avoir d'une PME* ». Nous nous intéressons aux spécificités des PME afin de, d'une part, cerner le contexte des organisations à étudier et, d'autre part, montrer les spécificités managériales et de fonctionnement de ces organisations.

Selon Spence (1999), les PME ont tendance à être indépendantes, gérées par leur propriétaire, étirées par le multitâche, limitées par le temps et l'argent, construites sur des relations personnelles et contrôlées par les mécanismes informels. Concernant la gestion dans les PME, le contrôle reste entre les mains du propriétaire, ce qui permet potentiellement à celui-ci de faire des choix personnels (Adla & Gallego-Roquelaure, 2022) quant à l'allocation des ressources, par exemple, et il s'agit d'une caractéristique fondamentale des PME. Ainsi, l'association de la propriété et du contrôle signifie qu'il n'y a pas beaucoup de conflits liés à la question d'agence, qui est le principal problème de gouvernance dans les grandes entreprises, vu qu'elles ne détiennent généralement qu'un faible pourcentage des actions (Spence, 1999 ; Gallego-Roquelaure & Adla, 2019).

Quant à la localisation, de nombreuses recherches ont été menées sur les PME et leur indépendance avec les environnements locaux (Spence, 1999 ; Krishnan & Scullion, 2017). Il est généralement reconnu que les PME soutiennent cette idée de l'intégration dans la communauté locale de l'UE. Quant aux multitâches, avec l'autonomie dans la prise de décision dans les PME, le propriétaire-manager sera également responsable d'une gamme de fonction. Selon le nombre d'employés disponibles et sa tendance naturelle à déléguer, le propriétaire-manager est susceptible d'être multitâche et n'est pas en manque d'idées sur la GRH (Gallego-Roquelaure *et al.*, 2021). Il entreprend généralement toute une série de tâches, de la production à la gestion, ce qui rend son travail extrêmement pénalisant. De manière générale, 60 % des PME se contentent simplement de survivre (Jenkins, 2006). De plus, une autre spécificité des PME est le temps et l'argent limités. Le principal résultat du multitâche que doit gérer le propriétaire-manager est le temps limité pour envisager stratégiquement l'avenir de la PME. Les propriétaires sont généralement occupés par des problèmes de routine quotidiens plutôt que par la planification stratégique (Spence, 1999). Une autre raison d'adopter une vision à court

terme est la trésorerie limitée et les ressources financières disponibles pour les PME (St-Pierre, 2019).

Dans ce même cadre, Vilette (2008) met l'accent sur quatre caractéristiques des PME en matière de GRH, dont la forte centralisation de la fonction autour du propriétaire dirigeant, la faible formalisation des politiques, des procédures et des pratiques de GRH, les limites en matière de ressources financières, matérielles et humaines, et enfin le manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH. Adla et Gallego-Roquelaure (2022) ajoutent la vulnérabilité des PME aux changements internes et externes qui ne doivent pas être négligés. Dès l'origine, ces entreprises partent avec un handicap, dont les grandes entreprises n'ont pas, notamment en termes d'attractivité des nouveaux recrues (Krishnan & Scullion, 2017).

Ces PME emploient généralement un nombre réduit de salariés par rapport aux entreprises de grande taille, ce qui crée une relation personnelle entre le propriétaire-manager et l'employé, rendant le travail à la fois technique et social. Ces organisations sont généralement fondées sur « la proximité », que ce soit au sein de l'entreprise comme dans les relations avec les clients, fournisseurs ou autres partenaires (Torrès, 1999). Cette proximité permet d'établir la confiance, qui est un facteur crucial de leur succès (Murillo & Lozano, 2006). Par ailleurs, les contacts personnels étroits au sein de l'organisation conduisent au fait que les PME s'appuient généralement sur des mécanismes de contrôle informels au lieu des mécanismes formels et bureaucratiques. Par conséquent, ces normes ou procédures dictées de l'extérieur vont parfois à l'encontre des besoins des PME (Spence, 1999).

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons aller plus loin dans la recherche des spécificités de ces PME avec un focus sur la manière dont ces organisations sont gérées. En effet, comme Adla et Gallego-Roquelaure (2016, p. 48) l'avancent, dans ce type de structure le dirigeant joue un rôle central. D'ailleurs, nous insistons sur le fait que la gestion des PME est spécifique (Torrès, 1998 ; Julien, 1998 ; Vilette, 2008). Torrès (2000) présente une définition de la PME en se basant sur cinq critères notamment la taille de l'organisation, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, des systèmes d'information peu organisés et une stratégie peu formalisée. Il présente ces critères comme capables d'être associés aux spécificités de gestion des PME qui renvoient à un principe qui peut être analysé comme une forme particulière de proximité (Julien, 1998 ; Torrès, 2002), comme évoqué dans le paragraphe précédent. Ce principe de proximité qui régit la gestion des PME est révélé à travers cinq formes de proximité

à savoir la proximité spatiale, hiérarchique, fonctionnelle, d'information et temporelle. Nous présentons les cinq éléments caractérisant le mix de proximité dans le tableau 13 ci-après.

Tableau 13 : La PME comme mix de proximités

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité intra-fonctionnelle</i> <i>Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

Source : Torrès (2000, p. 14)

Le mix de proximité est à l'origine de l'approche « *small is difficult* » proposée par Torrès (2000) pour assimiler la PME à une logique de proximité. Les cinq proximités identifiées orientent les décisions qui utilisent des mécanismes de coordination et des capitaux de proximité pour être mises en œuvre. Nous détaillerons brièvement les cinq proximités dans le tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 : Explication des cinq formes de proximité

La forme de proximité	Explication selon Asselineau et Cromarias (2011)
Proximité spatiale / géographique	« <i>Correspond à la distance, estimée en kilomètres ou en temps nécessaire pour couvrir une distance, induite par la localisation de l'entreprise</i> »
Proximité hiérarchique	« <i>Caractérisée par un dirigeant proche à la fois physiquement (partage du lieu et des conditions de travail des salariés) et humainement</i> »
Proximité intra fonctionnelle, Coordination de proximité	« <i>Absence de séparation des tâches et des fonctions, omniprésence et polyvalence du dirigeant</i> »
Systèmes d'information	« <i>Communication interne généralement simple et peu formalisée, mécanismes de coordination souples et directs, au premier rang desquels l'ajustement mutuel et la supervision directe</i> »
Proximité temporelle	« <i>Horizon de court terme et une vision entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant</i> »

Source : inspiré de Asselineau et Cromarias (2011, p. 7)

Les PME privilégient la simplicité et la faible structuration des systèmes d'informations internes et les systèmes d'information externes (Torrès, 2007). Ces systèmes d'information de proximité sont la clef de voûte de la flexibilité et de la réactivité qui assurent la compétitivité de ces entreprises. Même s'il est généralement admis que le niveau de centralisation de l'organisation dépend fortement de la taille de cette dernière, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1984). Pour Torrès (2000), la forte centralisation du pouvoir du propriétaire dirigeant ne peut

s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est cette omniprésence auprès des salariés qui rend plus fort la domination hiérarchique.

Ainsi, la proximité apparaît comme une condition *sine qua non* à une gestion spécifique des PME, différente de celui des grandes organisations comme l'a montré la littérature des « PMistes »⁴². Ce principe semble être important pour guider les choix du dirigeant ou des responsables en jouant un rôle de garantie, mais aussi de réducteur d'incertitude : « *il réduit l'asymétrie d'information et élargit la rationalité* » (Torrès, 2007, p. 40).

En se référant à Torrès (2000), les PME se caractérisent généralement par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité. La faible taille des entreprises ne favorise pas la mise en place de mécanismes standardisés. Mais, étant donné que les PME se caractérisent, en général, par une structure compacte, nous pouvons également considérer que cette caractéristique favorise la mise en place des mécanismes de coordination de proximité (Gallego-Roquelaure & Adla, 2019). Si la communication interne est peu formalisée et la plupart du temps, verbale, c'est parce que les conditions de proximité requises pour ce type de coordination sont satisfaisantes.

Par ailleurs, d'autres particularités inhérentes à ce type de structure sont à considérer (Gallego & Mahé de Boislandelle, 2011). L'étude du management des PME implique une compréhension de la criticité du propriétaire dirigeant et donc de son rôle et de son profil. Ce constat est à l'origine de l'idée de la proximité hiérarchique et que son profil exerce une influence directe sur la stratégie de l'entreprise et sur son développement. Ce constat peut être emblématique et crée « l'effet d'égotrophie⁴³ » à l'égard de la criticité du propriétaire fondateur. Etant le seul maître à bord, il influence substantiellement la stratégie. Sans développer les typologies des dirigeants de PME, Degeorge et Chabaud (2013) ont mis l'accent dans leur étude sur le dirigeant de la PME et ont essayé de dresser un profil-type des dirigeants des PME en se basant essentiellement sur les quatre critères que sont le sexe, l'âge, le niveau et le type des études. Nous le présentons dans le tableau 15 suivant.

⁴² Le courant des PMistes forme une communauté scientifique spécialisée dans l'étude des PME, structurée autour de plusieurs associations internationales (par exemple l'ICSB [l'International Council on Small Business] et l'AIREPME [Association Internationale de Recherche En PME], et des économistes et des gestionnaires mais aussi des psychologues, des sociologues, des géographes, des juristes, des politistes.

⁴³ L'effet d'égotrophie met en évidence la forte centralisation de l'entreprise autour du dirigeant propriétaire. Cette dépendance peut être critique vu que ce dernier est indispensable pour son fonctionnement.

Partie 1. Revue de littérature
Chapitre 2. Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France

Tableau 15 : Portrait type du dirigeant de la PME

Caractéristiques	Profil	Remarques
Sexe	Homme	Plus accentué chez les plus de 150 salariés
Âge	60 ans et plus (65%)	Plus jeune chez les plus de 150 salariés
Niveau d'études	Supérieur (70%)	81% pour les plus de 50 salariés
Type d'études	Techniques (32%) Commerciales (22%)	Notamment dans l'industrie

Source : adapté de Degeorge et Chabaud (2013, p. 26).

Ces caractéristiques mettent en avant la capacité de la PME à porter une vision stratégique de l'organisation. Dans ce sens, Mintzberg *et al.* (2005, p. 136) ont défini la vision comme : « *une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins, qui s'exprime par sa voix. Cette vision sert à la fois d'inspiration et de guide ou, si l'on préfère, d'idée directrice* ». En outre, Mahé de Boislandelle (1996) a introduit le concept de « l'effet de grossissement ». Ce dernier permet de comprendre la relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques RH, et découle de l'action combinée de facteurs objectifs et subjectifs agissant sur le dirigeant chargé de décider dans son organisation. Il fournit également une explication « *pour comprendre l'importance croissante des effets de proximité dans la gestion des entreprises de petite taille* » (Torrès, 2003, p. 123). En effet, nous pouvons résumer les propos en une idée centrale prouvant que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les petites entreprises et les très petites entreprises. Tous les problèmes et les décisions prises dans les PME revêtent un caractère important voire stratégique.

Cependant, malgré la reconnaissance désormais acquise des PME, les grandes organisations restent, en réalité, encore bien souvent la norme d'un fonctionnement organisationnel optimal et dominant le paysage académique. L'explication de ce tropisme vis-à-vis des grandes entreprises trouve ses origines dans les travaux de Gomez (2010)⁴⁴ concernant un biais de représentation qui conduit à assimiler les PME aux grandes entreprises « en réduction » (Torrès, 2017). Nous parlons ici de « l'effet Gulliver ». Nous soutenons ainsi les réflexions autour des recherches sur les PME dans la continuité des recherches en GRH et en MT (Festing *et al.*, 2013 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2016 ; Gallego-Roquelaure & Adla, 2019), afin d'éviter les biais présentés ci-avant et de mettre en avant leurs spécificités notamment confrontées à la littérature du MT.

⁴⁴ Gomez, P. Y. (2010). L'effet Gulliver fausse l'image des sociétés cotées. *Journal Le Monde Économie*, 22.

Pour résumer, plusieurs recherches font de la proximité un principe actif dans le mode de fonctionnement des PME. La proximité analysée par les auteurs et à laquelle nous adhérons, ne se limite pas à une simple mesure métrique ou à l'aspect géographique, mais plutôt elle se présente comme un construit stratégique et organisationnel (Torrès, 2002) qui offre aux dirigeants des PME la garantie d'avoir la domination sur leurs organisations et sur leur évolution. Toutes les proximités que nous avons citées, combinées avec le rôle prépondérant du dirigeant ou du propriétaire dirigeant, se présentent comme un mécanisme fédérateur qui permet de créer des conditions nécessaires à l'action dans une organisation de type PME (Gallego-Roquelaure *et al.*, 2021). De plus, les effets de grossissement ne font qu'amplifier la loi proxémique en PME. Ainsi, la représentation des modèles et des pratiques managériales doit prendre en considération ces particularités afin de ne pas se laisser submerger par l'effet Gulliver. Du fait de cette hétérogénéité, il est difficile d'établir une « théorie des PME », et même une définition qualitative ou quantitative unanimement reconnue. Ce constat explique encore une fois l'absence de définition consensuelle comme analysé précédemment.

À la suite de ces spécificités, nous nous intéressons à l'étude du MT dans ces PME. Comme initié par Adla et Gallego-Roquelaure (2018, p. 32), ces PME « *encouragent le développement de relations interpersonnelles, et se caractérisent par des pratiques de GRH généralement peu formalisées* ». Nous explorons la GRH et le MT en PME dans la section suivante.

2.2. Essai de compréhension du management des talents dans les PME

Il est communément admis que la PME se différencie totalement de la grande entreprise et suppose que « *tout est stratégique* » dans les PME (Torrès, 2003, p. 12). En effet, les modèles fondés sur les grandes entreprises ne peuvent en aucun cas être appliqués dans les PME. Conséquemment, le MT dans les PME présente certainement des différences significatives (Festing *et al.*, 2017 ; Gallego-Roquelaure & Adla, 2019) que nous cherchons à cerner dans cette section. Cette exploration passe en revue la compréhension de la GRH en PME (2.2.1) et met en lumière l'état actuel des recherches sur le MT dans les PME (2.2.2). Enfin, nous explorons les objectifs et pratiques du MT appliqués à la PME (2.2.3).

2.2.1. Le management des ressources humaines dans les PME

L'importance des RH a beaucoup retenu l'attention ces dernières années et apparaît de manière très visible dans la littérature en sciences de gestion, comme un paramètre de première

importance de la compétitivité des organisations (Razouk & Bayad, 2010). En réalité, cette importance a permis de donner un nouvel élan à la GRH, en la déplaçant du plan opérationnel au plan stratégique de l'entreprise (Becker & Huselid, 2006).

Aux yeux de plusieurs auteurs (Guerin & Wils, 2006 ; Peretti, 2009), la GRH n'est pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'organisation puisqu'elle peut aussi faire partie de leur détermination : « *les pratiques de GRH sont notamment des atouts à l'origine du développement de compétences spécifiques qui contribuent à la définition même des stratégies d'entreprise* » (Razouk *et al.*, 2010, p. 136). Dans ce sens, le mix social, modèle de référence pour les chercheurs s'intéressant à la GRH en PME, a été mobilisé à maintes reprises (Gallego & Saoudi, 2010). Il révèle l'existence des liens entre la GRH et la stratégie de l'entreprise (Gallego *et al.*, 2010). En effet, et depuis des décennies, la gestion stratégique des RH (GSRH) soutient l'idée que les RH sont au cœur de la performance des organisations (Razouk *et al.*, 2010). Cet intérêt exprimé a marqué un nouveau point de départ et une évolution notable de la recherche dans ce champ avec notamment l'adoption de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Barney *et al.*, 2001).

Inspiré essentiellement de cette dernière et associée aujourd'hui à l'approche configurationnelle des RH (Meyer *et al.*, 1993), la GSRH souligne la nécessité d'une stratégie RH spécifique, qui cherche à obtenir un avantage concurrentiel en augmentant l'engagement et la compétence de la main-d'œuvre. Cela nécessiterait un ensemble de pratiques RH cohérent en interne ou, en d'autres termes, un ajustement interne des pratiques de GRH. L'obtention d'un ajustement interne est souvent associée à une approche fondée sur les meilleures pratiques en matière de GRH. La théorie des « meilleures pratiques » ou « fort engagement » suggère que, universellement, que certaines pratiques de GRH sont associées à une meilleure performance organisationnelle « *best practices* ».

En effet, bien qu'il soit de plus en plus reconnu que la GRH est essentielle au succès des organisations, le débat s'est rarement étendu pour englober les PME (Harney & Nolan, 2014). Cette négligence est surprenante étant donné que les PME dominent le paysage industriel, aux niveaux international et local, particulièrement en France. Ces lacunes peuvent être attribuées à l'hypothèse implicite que les résultats concernant la GRH dans les grandes organisations ont une pertinence universelle (Boxall & Purcell, 2016), ce qui contredit notre analyse dans la section précédente et limite notre compréhension de l'activité et des pratiques RH dans les PME.

D'ailleurs, il existe un certain nombre de recherches qui s'intéressent aux pratiques de GRH en PME, mais elles sont le plus souvent descriptives (Hornsby & Kuratko, 1990), comparatives à ce qui existe dans les grandes entreprises (Razouk & Bayad, 2011) ou encore basées sur des études qualitatives, comme Heneman *et al.* (2000) ont documenté dans une revue de la littérature sur ce sujet parmi 28 publications différentes. 403 articles sur la GRH ont été identifiés, dont 129 portaient spécifiquement sur des sujets liés aux RH dans les PME. Seuls 14 d'entre eux appliquent des méthodes quantitatives pour analyser les informations disponibles⁴⁵ (Kok *et al.*, 2003). Ils concluent que : « *le manque d'informations sur les ressources humaines dans les PME est problématique pour la théorie, la recherche et la pratique* »⁴⁶ (Heneman *et al.*, 2000, p. 11).

En effet, deux courants sont à l'origine de la GRH dans les PME. Le premier courant de la spécificité relève des singularités entre les PME et les grandes entreprises, et le courant de la diversité souligne, quant à lui, que des différences entre les PME sont à la base de la caractérisation des pratiques de GRH en PME (Torrès, 1997 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2019). Sachant qu'il est important de se positionner par rapport à ces différents courants comme recommandé par Torrès (1997), dans cette recherche nous mettons l'accent sur la combinaison des deux courants. Quand le premier courant de la spécificité permet de présenter la PME comme une institution singulière tout en précisant ses caractéristiques propres, avec une conscience du risque de « dérive dogmatique »⁴⁷, le deuxième courant, celui de la diversité, s'efforce de présenter les PME comme un ensemble hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. Il s'agit de « *s'efforcer de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts* » (Torrès, 1997, p. 27). A titre d'exemple, Mahé de Boislandelle (1998) a essayé d'analyser la GRH dans les PME et de suggérer des modèles et/ou un cadre général d'appréhension, susceptible d'intégrer différents facteurs de contingence ou de détermination du système de GRH. L'auteur distingue deux types de conception de la GRH à savoir la conception *a priori* et la conception *a posteriori*. La première appartient en propre au dirigeant de la PME, qu'il tire sa perception de la place qu'il accorde à la dynamique des hommes, à la

⁴⁵ Ces articles n'ont été publiés que dans trois revues différentes : *Journal of Small Business Management* (11 articles), *Frontiers of Entrepreneurship Theory* (2 articles) et *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1 article). Heneman *et al.* (2000) mentionnent 17 articles empiriques au lieu de 14, mais trois articles se concentrent sur les travailleurs indépendants sans personnel.

⁴⁶ "The lack of information about human resources in SMEs is problematic for theory, research and practice" (Heneman *et al.*, 2000, p. 11).

⁴⁷ Dans le sens de la recherche à tout prix de généraliser un modèle (PME-objet), ce qui conduit insidieusement à l'idée que toutes les PME sont spécifiques et conformes au modèle théorique.

connaissance des motivations et des capacités humaines dans une organisation et à la mobilisation des énergies (Mahé de Boislandelle, 1998). Cette vision doit être analysée hors du contexte résultant de sa personnalité, sa formation, etc. Toutefois, vis-à-vis de la dynamique du contexte dans lequel évoluent les organisations, une conception *a posteriori* se présente. Elle est « *la résultante de rapports de force entre les parties concernées (salariés et dirigeants) et d'autres facteurs d'influence de natures diverses (juridiques, sociales, techniques, etc.)* » (Mahé de Boislandelle, 2008, p. 15).

Par ailleurs, les informations empiriques disponibles sur la GRH en PME suggèrent que les petites entreprises utilisent moins les pratiques de GRH à haute performance que les grandes organisations (Hornsby & Kuratko, 1990). Cette réflexion est conforme à la constatation selon laquelle les petites organisations sont en général plus susceptibles de fonctionner de manière informelle et flexible que les grandes entreprises. Par exemple, Koch et McGrath (1996) constatent qu'en général, la taille de l'entreprise est positivement liée à l'incidence de la planification de la GRH, de la formation formelle et de sophistication globale de la GRH. Storey et Westhead (1997) constatent que les gestionnaires et les employés sont moins susceptibles de suivre une formation officielle dans une petite entreprise.

Pour tenter d'expliquer ces schémas de GRH, certains chercheurs soutiennent qu'une approche informelle est plus adaptée aux PME. Par exemple, Hill et Stewart (1999) suggèrent que les petites entreprises devraient être plus flexibles et informelles pour pouvoir faire face aux niveaux plus élevés d'incertitude environnementale. En revanche, d'autres soutiennent que c'est le manque de prévoyance et/ou des ressources qui conduisent à une moindre utilisation des pratiques formelles de GRH à haute performance dans les petites entreprises. Par exemple, Hendry *et al.* (1991) concluent que les propriétaires de petites entreprises considèrent que toute formation au-delà du niveau nécessaire à l'exercice de leurs fonctions immédiates comme un luxe à fournir uniquement lorsque l'entreprise réalise de gros bénéfices. Golhar et Deshpande (1997) soutiennent qu'un manque de compréhension des problèmes de GRH par les propriétaires de petites entreprises peut être l'une des explications des différences de taille d'entreprise dans les pratiques de GRH (Kok *et al.*, 2003).

L'analyse de la littérature précédente nous fait rappeler le concept du mix de proximité développé dans la section (2.1). La proximité favoriserait ainsi des mécanismes non standardisés de coordination, comme l'ajustement mutuel ou la supervision directe. L'informel peut aussi être justifié par cette proximité : communication interpersonnelle spontanée,

dialogue ou contact direct, processus de décision souple reposant davantage sur l'implicite. Ce constat a été relevé par Adla et Gallego-Roquelaure (2022, p. 59) qu'« *avec son mode de gestion informel, et sa proximité caractéristique entre propriétaire dirigeant et salariés, la PME est un terreau fertile où les échanges peuvent s'épanouir* »⁴⁸. La proximité se présente donc comme un élément justifiant l'informalité des méthodes RH en PME et également du caractère implicite des démarches.

En outre, la recherche sur la GRH dans les PME a eu tendance à suivre l'une des deux grandes approches. La première, à laquelle nous n'adhérons pas, tend à « dénaturer » les PME, en les jugeant indistinctes des grandes entreprises. Cela implique de prendre les pratiques de GRH sophistiquées des grandes entreprises et d'évaluer leur impact sur la performance dans le contexte des PME. En revanche, la seconde approche reconnaît la « spécificité » des PME (Curran, 2006) et explore comment la dynamique du contexte des PME peut entraîner des défis et des pratiques de GRH uniques. À titre indicatif de l'approche dénaturante, les études de Hayton (2003) et Way (2002) ont examiné les « systèmes de travail à haute performance » (*High Performance Work Systems – HPWS*) dans les petites entreprises américaines et ont constaté que la formation des équipes autogérées, la rémunération au rendement en groupe et la formation formelle doivent être mobilisées pour atteindre des résultats de performance bénéfiques. Une autre étude examinant la diffusion du *HPWS* dans les entreprises espagnoles a conclu que « *l'adoption ne variera probablement ni en fonction de la taille ni de l'âge de l'entreprise* »⁴⁹ (Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003, p. 522).

De plus, d'autres auteurs tels que Pichault et Nizet (2000) proposent d'identifier des configurations organisationnelles. Ces derniers mettent en avant cinq modèles dont nous en retenons deux à savoir le modèle arbitraire et le modèle objectivant. Les auteurs présentent le modèle arbitraire comme étant un idéal-type de la GRH en PME (Jaouen & Tessier, 2008 ; Nkakleu, 2016). En revanche, d'autres études viennent infirmer ces propos et montrent que les pratiques de GRH sont rattachées, à la fois, aux modèles arbitraires et objectivants dans les PME africaines par exemple (Nkakleu, 2016). Nous mettons l'accent sur les différences au niveau des deux modèles comme représenté dans le tableau 16 ci-après.

⁴⁸ "With its informal management mode, and its characteristic proximity between owner-manager and employees, the SME is a fertile soil in which exchanges can flourish" (Adla & Gallego-Roquelaure, 2022, p. 59).

⁴⁹ "Likewise, the adoption of HIW practices is likely to vary neither on the size nor on the age of the firm" (Ordiz-Fuertes & Esteban, 2003, p. 522).

Tableau 16 : Comparaison des modèles arbitraire et objectivant

Dimensions RH	Modèle arbitraire	Modèle objectivant
Gestion des effectifs (Recrutement)	Peu ou pas de planification des effectifs ; mobilisation des réseaux relationnels comme source de recrutement ; échanges informels	Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement Procédures et outils de recrutement/sélection formalisés
Culture d'entreprise	Loyalisme, esprit-maison	Légalisme
Formation	Formation sur le tas	Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire
Evaluation	Mode informel, critères intuitifs ou implicites	Evaluation fondée sur la description de fonctions ou des tâches, critères explicites et uniformisés
Promotion	Mode intuitif ou arbitraire	Promotion à l'ancienneté
Rémunération	Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaire au temps, déterminé <i>à priori</i>
Communication	Centralisée et largement informelle	Communication centralisée et formelle
Participation des salariés	Peu de dispositifs de participation (exécution des instructions)	Dispositifs d'information et de consultation
Relations professionnelles	Relations professionnelles inexistantes	Délégation/représentation

Source : Nizet et Pichault (2000, p. 115-128).

Finalement, nous avons évoqué à plusieurs reprises la relation entre la taille de l'entreprise et ses pratiques RH. Nous rappelons que la littérature a souligné que les PME par rapport aux grandes entreprises diffèrent à la fois dans leur stratégie, leur approche globale de la GRH et pareillement dans les pratiques RH adoptées (Krishnan & Scullion, 2017). Ce constat nous renvoie à l'effet de grossissement que nous avons également développé précédemment, qui nous permet de comprendre que des actions qui pourraient paraître sans véritable influence dans les plus grandes entreprises revêtent un caractère stratégique dans les petites. Par exemple, un recrutement nécessaire à la croissance risque de remettre en cause la stabilité de l'entreprise (Jaouen, 2004).

Définitivement, cette sous-section avait pour objectif de compléter la réflexion développée dans la section 2.1.3 en explorant les spécificités de la GRH dans les PME. En effet, il nous paraît très important de mettre en avant, avec clarté et netteté, ce qui caractérise la PME et pourrait la différencier des grandes entreprises en matière de GRH, avant d'engager nos analyses sur le MT dans ce même contexte. Cette analyse de la littérature francophone des PME démontre que le courant des spécificités illustre une approche universelle des PME avec notamment des traits communs dont la proximité (spatiale, hiérarchique, intra fonctionnelle, de système d'information et temporelle), le rôle dominant du propriétaire dirigeant, l'indépendance, la limite du temps et de ressources financières, l'informalité de sa gestion, la délocalisation, le multitâche, la formalisation de sa politique et ses pratiques RH. Ces éléments reconforment notre positionnement et les éléments qui ont émergé de la section 2.1.3. Il est

également important de récapituler que le courant de la diversité s'appuie sur une vision plus contingente, actant d'une diversité des PME selon leurs caractéristiques et celles de leur contexte (Adla & Gallego-Roquelaure, 2019). Enfin, il nous paraît de même important de souligner l'importance des effets de grossissement et l'effet Gulliver lors de l'étude des PME comme des biais considérables lors des réflexions cognitives sur les PME. Il convient désormais d'étudier plus particulièrement le MT dans les PME.

2.2.2. Analyse de l'état actuel des connaissances sur le management des talents dans les PME

« La grande majorité des recherches sur le MT se sont concentrées sur les grandes entreprises et les multinationales, mais la recherche émergente sur les PME, qui jouent un rôle clé dans l'économie mondiale, met en évidence les caractéristiques uniques des PME telles que la responsabilité de la petite taille, des ressources plus rares et l'informalité. Par conséquent, la recherche établie sur le MT dans les multinationales ne peut pas être transférée au contexte des PME »⁵⁰ (Gallardo-Gallardo et al., 2019, p. 462).

Du fait de leur nature, les PME sont des organisations particulières, connues par leur forte hétérogénéité avec des spécificités qui impactent leur mode de fonctionnement et de management. Ainsi, force est de constater que les stratégies de MT et les pratiques qui en découlent varient en fonction de la taille de l'entreprise, du profil du dirigeant, de son vécu, de sa formation et de ses valeurs, ainsi qu'en fonction de l'environnement et du contextuel de l'entreprise.

À l'instar de la faiblesse théorique qui entoure jusqu'à présent les recherches sur les MT dans les PME (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019), notre réflexion actuelle n'est pas exhaustive mais plutôt analytique, prenant en considération de façon claire, l'état actuel de la recherche dans ce champ. Au préalable, un recensement des travaux qui ont directement traité le MT dans les PME est mis en lumière.

Dans une étude réalisée par Alonso et O'Neill (2009) dans 21 PME du secteur hôtelier situées dans une ville universitaire aux États-Unis, les auteurs ont constaté que, bien que la rétention des talents fût l'un des défis opérationnels auxquels ces entreprises sont confrontées, seules quelques-unes ont développé des initiatives pour lutter contre le roulement du personnel

⁵⁰ "The vast majority of TM research has focused on large MNCs, but emerging research on SMEs, who play a key role in the global economy, highlights the unique characteristics of SMEs such as the liability of smallness, scarcer resources and informality. Therefore, established research on TM in MNCs cannot be transferred to the SME context" (Gallardo-Gallardo et al., 2019, p. 462).

et les problèmes connexes. Quelques PME ont présenté un environnement convivial, de la flexibilité et des opportunités de formation. Cette étude suggère que certains collaborateurs dans la PME peuvent ne pas réaliser les conséquences graves de ne pas être activement impliqué dans la gestion et le développement d'employés talentueux. Il a également été souligné dans l'étude, contrairement à ce que la littérature suggère, qu'attirer la main-d'œuvre n'était pas considéré comme un problème en raison de l'importance du marché des étudiants potentiels. Cependant, les faibles niveaux d'engagement et de discipline des employés ont été parmi les principaux problèmes rencontrés par ces organisations. Cela implique que l'absence d'une approche stratégique de MT peut entraîner des conséquences sur les opérations quotidiennes des organisations.

De surcroît, Valverde *et al.* (2013) ont identifié plusieurs caractéristiques du MT dans les PME espagnoles. Ils ont signalé que, même si les gestionnaires n'étaient pas au courant des terminologies du MT, un bon nombre de ces organisations avaient en fait des pratiques de MT déjà en place. Cela indique potentiellement que des recherches considérables sur le MT peuvent avoir ciblé des organisations qui adoptent activement des pratiques plus formalisées dans le cadre de la procédure d'échantillonnage. Ils présentent le MT comme une approche globale de la gestion du capital humain plutôt que simplement un ensemble de pratiques. Cette vision intègre la reconnaissance des personnes en tant que ressources stratégiques et la nécessité d'aligner leur gestion sur la stratégie de l'entreprise. Cette vision est cohérente avec celle basée sur les ressources (*RBV*), car elle considère non seulement les personnes comme des ressources clés, mais elle met de même en évidence la capacité de ces ressources internes (personnes) à adapter, voire à modifier les opportunités présentées par l'environnement (Barney, 1991). Valverde *et al.* (2013) soulignent également l'importance spécifique du pays dans l'inaction du MT en Espagne, contrairement à la nature normative d'une grande partie de la littérature sur le MT (Scullion & Collings, 2011). En fait, nous tirons une partie de notre légitimité de contextualisation de ces auteurs. Les résultats montrent très peu de connaissances du terme et de la rhétorique de MT, même lorsque les principes et les pratiques du MT sont appliqués. Scullion et Collings (2011) concluent que le MT doit aller au-delà des pratiques spécifiques afin de représenter une approche vraiment stratégique pour déployer efficacement les talents, d'autant plus que certaines politiques RH typiques associées au MT dans les grandes entreprises ne s'appliquent pas nécessairement aux PME.

Une troisième étude a été menée par Festing *et al.* (2013) auprès de 700 présidents directeurs généraux (PDG) et propriétaires fondateurs des PME en Allemagne afin d'examiner leurs points de vue sur le MT. Ils mettent en évidence l'importance des facteurs contingents et du contexte national dans le développement des pratiques de MT. Sur la base des données recueillies du questionnaire, il a été révélé qu'environ 40 % des entreprises interrogées avaient des PDG ou des propriétaires en charge du recrutement, ce qui souligne leur rôle dominant dans les décisions d'embauche. Ce constat souligne, encore une fois, l'importance du rôle du propriétaire dirigeant dans la mise en place d'une approche stratégique de MT. À preuve, Festing *et al.* (2013) ont constaté que les pratiques variaient en fonction de la taille et du type d'organisation. Pour preuve, les grandes PME axées sur l'industrie, les services et la vente au détail ont déclaré investir davantage dans les activités de MT, notamment avec l'identification précoce des jeunes talents, la formation des employés et leur développement, ainsi que la planification de la relève et de la carrière. C'est peut-être une indication que la responsabilité de la petitesse ou de la rareté des ressources peut avoir conduit à une absence de pratiques RH ou de MT formalisées. Une constatation majeure est que la plupart des PME allemandes appliquent une approche plus inclusive du MT.

La discussion dans le contexte du système national des entreprises allemandes a clairement montré le lien étroit avec le système éducatif allemand en mettant l'accent sur le développement de tous les employés. Ils ont également identifié trois grappes de profils de MT dans leur échantillon de PME en fonction de divers degrés d'engagement et d'intensité de MT (gestionnaires de talents très engagés, gestionnaires de talents réactifs et gestionnaires de talents basés sur la rétention). La forte proportion d'approche de MT hautement engagée et basée sur la rétention dans l'échantillon de PME allemandes représente à nouveau un indicateur de la forte orientation de développement à long terme du système commercial national allemand. Ces résultats soulignent la contribution importante de l'analyse des activités en utilisant une lentille institutionnelle et en concernant explicitement certains types d'entreprises, c'est-à-dire dans ce cas les PME.

De plus, dans une quatrième étude basée sur une étude de cas multiples, Cui *et al.* (2018) ont examiné comment les dirigeants de quatre PME chinoises du secteur des services ont défini et compris le concept de MT, ainsi que les stratégies de gestion et de rétention adoptées par ces PME. Il a été révélé que les gestionnaires avaient des opinions différentes sur la définition du talent et du MT. Dans l'ensemble, les gestionnaires ont trouvé difficile de conceptualiser le MT

et ont considéré qu'il était identique aux fonctions RH. Néanmoins, les quatre exemples de cas ont montré une implication active dans l'attractivité et la rétention de leurs employés. Certaines des méthodes utilisées consistent à fournir des environnements de travail propices, une croissance de carrière et de bons systèmes de rémunération. Afin de développer les talents, des formations ont été proposées pour aider à renforcer les compétences des collaborateurs.

De même, une étude théorique de Krishnan et Scullion (2017) avait pour objectif de faire progresser la compréhension théorique de l'impact de la taille de l'organisation sur les pratiques de gestion des RH et des talents. Ils examinent les défis et les opportunités pour les PME à travers différentes lentilles théoriques et suggèrent qu'il existe des caractéristiques contextuelles uniques qui aident à attirer les talents dans les PME. Aussi, ils soutiennent qu'étant donné les grandes variations de taille et de complexité des entreprises au sein de la catégorie des PME, il peut ne pas y avoir de méthode unique pour comprendre les talents dans cet ensemble d'organisations. Étant donné la grande importance de la qualité des employés pour la réussite des PME, ils proposent une approche contextuelle dynamique impliquant des étapes de la vie organisationnelle pour décrire les caractéristiques des talents pour les PME.

In fine, quelques conclusions peuvent être tirées de la littérature existante sur les pratiques de MT au sein des PME, majoritairement européennes. Il semble que, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des pratiques formalisées de MT, les PME n'ont pas l'avantage stratégique qui prévaut dans les entreprises plus grandes et mieux établies. Il semble également y avoir un manque de connaissances parmi les propriétaires-dirigeants du terme et de la rhétorique du MT, malgré la grande actualité de son concept dans la sphère académique. Par exemple, il y a souvent un manque de clarté quant à savoir à qui les managers se réfèrent lorsqu'ils parlent de talent (Valverde *et al.*, 2013 ; Cui *et al.*, 2018). Ce constat se rapporte à l'un des débats clés qui a émergé des efforts de recherche passés : l'étendue de l'inclusivité de la main-d'œuvre reconnue comme talent (Collings & Mellahi, 2009 ; Schuler *et al.*, 2011). En outre, il a été avancé que les PME préfèrent adopter une approche informelle de la GRH et du MT (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016) en raison de la préférence pour un style de gestion personnalisé et de la culture plus égalitaire dans la gestion des PME (Krishnan & Scullion, 2017). Une conclusion intéressante et importante de l'étude de Valverde *et al.* (2013) était que des approches à la fois exclusives et inclusives du MT étaient présentes, ce qui remettait en question l'idée que les approches exclusives ou inclusives doivent prévaloir. Dans le premier cas, le

traitement plus privilégié dont jouissaient les talents était ressenti par ceux qui ne faisaient pas partie du vivier de talents.

En guise de conclusion, ce recensement nous a permis d'avoir une vision sur l'ensemble des recherches menées jusqu'à présent, ce qui ne peut que confirmer nos propos autour de la faiblesse théorique qui entoure le MT en PME, particulièrement dans le contexte européen et français. Ce constat fait partie intégrante de l'origine de notre recherche et de ses apports théoriques. Nous reprenons les éléments développés dans la section (1.2.4) du chapitre 1, pour analyser et extrapoler, les objectifs et pratiques de MT dans le contexte des PME.

2.2.3. Les objectifs et pratiques de management des talents dans les PME

À l'instar des recherches présentées auparavant, nous soulignons clairement la faiblesse théorique en abordant les recherches traitant les objectifs et pratiques de MT dans les PME. Nous rappelons que l'attractivité, le développement et la rétention ont été identifiés comme les objectifs majeurs de MT pour cette thèse. Nous détaillons chacun des objectifs dans le cadre des PME ci-après.

- **Attirer les talents**

Les chercheurs assurent que le sujet de MT dans des organisations particulières telles que les PME va être un sujet clé et d'une importance primordiale, au vu du nombre important des PME dans le monde et l'émergence des micro-multinationales (Festing *et al.*, 2013). Conséquemment, la compétition pour les talents est devenue plus intense et l'attractivité et la rétention des employés clés sont devenues des facteurs de succès. En revanche, si les pratiques RH sont des contributeurs importants pour le succès des PME (Carlson *et al.*, 2006), leur absence ou leur manque ainsi que les approches formelles des RH (Adla & Gallego-Roquelaure, 2022) dans les PME rajoutent plus de complexité aux défis de MT (Festing *et al.*, 2013).

Plusieurs recherches ont montré que ces organisations rencontrent des difficultés réelles pour attirer les talents (Krishnan & Scullion, 2017 ; BPI France, 2018). En prenant en considération les spécificités de ces organisations (*Cf.* 2.1.3), nous supposons qu'elles ont tendance à développer leurs propres modèles distinctifs qui correspondent à leur contexte spécifique. La pensée créative des PME leur offre la possibilité d'ouvrir des canaux de recrutements non traditionnels non pris en compte par les grandes organisations pour attirer les talents à partir de différents bassins, comme par exemple, le recrutement de personnes semi-

retraitées qui ont une richesse de connaissances et d'expérience. Ces personnes peuvent être moins affectées par les préoccupations de légitimité et de carrière et cette source non traditionnelle de talents peut compenser en partie leurs problèmes de recrutement dans d'autres domaines (Krishnan & Scullion, 2017). Festing *et al.* (2013) affirment qu'un autre frein lié à l'attraction des talents dans les PME réside dans les exigences pour travailler dans une telle entreprise. D'une part, vis-à-vis de la taille de l'organisation, les employés ont souvent de multiples tâches pour remplir leur quotidien de travail, ce qui justifie ainsi pourquoi les PME recherchent des profils avec des connaissances plus larges et une polyvalence plus que des connaissances approfondies dans une tâche (Festing, 2007 ; Festing *et al.*, 2017 ; Adla & Gallego-Roquelaure, 2019). D'autre part, pour les PME, les valeurs, les normes et les croyances jouent un rôle crucial dans le recrutement et par conséquent, l'ajustement personne-organisation est très favorisé (Cardon & Stevens, 2004 ; Williamson, 2000 ; Festing *et al.*, 2013).

En outre, les défis que les PME rencontrent sont renforcés par les changements en cours dans l'environnement social et économique. Par exemple, des études sur les valeurs et les attentes des employés (Festing & Schäfer, 2014) montrent qu'au cœur de la fermeture, de la rationalisation et de la restructuration des entreprises, les avantages traditionnels de la sécurité de l'emploi, des structures de carrière à long terme et des promotions régulières jouent un rôle moins central dans l'esprit et la vie de nombreuses personnes. Des enquêtes qui datent des années 2000 (Hiltrop, 1999) ont montré que les changements démographiques créent une nouvelle génération de professionnels hautement qualifiés qui souhaitent davantage d'opportunités de développement, d'autonomie, de flexibilité et de travail valorisant ce qui est confirmé aujourd'hui (Dejoux & Thévenet, 2015).

Ces évolutions obligent les entreprises à réfléchir à de nouveaux moyens pour attirer, développer et retenir les talents. Comme Chambers *et al.* (1998, p. 2) l'ont décrit : « *une guerre qui avait été menée comme une succession de batailles décisives de recrutement se transformait en une série d'escarmouches sans fin alors que les entreprises trouvaient leurs meilleurs collaborateurs, et en particulier leurs futurs cadres supérieurs, sous l'attaque constante* »⁵¹. De plus, Cui *et al.* (2018), dans les PME en contexte chinois, ont trouvé qu'afin d'attirer les talents, plusieurs conditions doivent exister, au nombre de sept à savoir : le contexte de l'entreprise ; la culture ; l'attractivité de l'emploi ; le développement futur des talents ; le

⁵¹ "A war once conducted as a sequence of set piece recruiting battles is transforming itself into an endless series of skirmishes as companies find their best people, and in particular their future senior executives, under constant attack" (Chambers *et al.*, 1998, p. 2).

développement individuel ; l'environnement du travail et les normes d'évaluation du rendement.

Comme déjà abordé auparavant (Cf. 1.2.4.1), l'attractivité des talents peut être divisée en deux sous-variables : 1) domaine social et 2) excellence organisationnelle. En PME, la socialisation avec des collègues, les opportunités de style de vie où les lieux appropriés sont des facteurs déterminants pour attirer de nouveaux individus talentueux, car ils ajoutent un équilibre travail-vie personnelle aux organisations, ce qui à son tour contribue de plus en plus à leur productivité. En d'autres termes, le contexte des PME offre un certain nombre d'avantages, tels qu'un environnement créatif où fleurissent les nouvelles idées et l'innovation (Krishnan & Scullion, 2017). La recherche sur la PME met en évidence un certain nombre d'avantages à travailler dans une organisation de type PME du point de vue des employés, y compris les perceptions d'une meilleure qualité de l'emploi et moins de bureaucratie (Storey *et al.*, 2010), une meilleure satisfaction au travail grâce à une plus grande flexibilité, une meilleure atmosphère de travail et davantage d'informalité sur le lieu de travail (Dundon & Wilkinson, 2009). Les PME pourraient améliorer les stratégies d'innovation et de croissance en utilisant des approches innovantes pour cibler et attirer des talents spécialisés provenant d'entreprises plus grandes et plus établies (Rao & Drazin, 2002).

Dans le contexte chinois, les PME utilisent essentiellement les sites de recrutement, le recrutement des stagiaires et la sponsorisation des événements pour attirer et recruter les talents. Cette attractivité repose sur la simplification des processus d'embauche, une compréhension de la culture de l'entreprise, une offre de perspective de carrière, la création d'un environnement de travail flexible et l'encouragement de la diversité. Dans une autre PME, quatre méthodes sont utilisées afin d'attirer les talents. Premièrement, il s'agit de la proposition de la valeur employeur comme axe principal, l'alignement des valeurs de l'entreprise, la réputation positive et les opportunités de développement. En outre, en contexte allemand par exemple (Festing *et al.*, 2013), les PME coopèrent dans le domaine de la RH avec d'autres entreprises, dans des réseaux/clusters ou avec des institutions publiques telles que des universités et la proposition des modèles d'horaires de travail flexibles, etc.

- **Développer les talents en PME**

Le développement des talents se présente comme le deuxième objectif stratégique du MT retenu dans cette thèse. Nous rappelons que la littérature sur le MT ne s'est pas focalisée sur le

développement des talents de façon approfondie (Pruis, 2011). En l'occurrence, dans les PME, nous manquons de données pour avancer sur les pratiques globales mobilisées. A titre d'exemple, Cui *et al.* (2018) montrent que les PME chinoises mobilisent essentiellement la formation pour développer les talents. Les PME chinoises cherchent à construire un vivier de talents, octroyer des droits aux talents et organiser des stages de formation, puis tester les participants. D'autant plus, ces PME favorisent la responsabilisation de se développer, se spécialiser et accompagner le talent en lui donnant le temps pour évoluer à son rythme et évaluer ses performances.

En revanche, dans les PME espagnoles, la question du développement n'est pas une priorité. Valverde *et al.* (2013) ont mentionné qu'il y a eu un certain nombre de cas où l'employé a pris l'initiative de décider quoi, où et quand apprendre. De cette façon, la formation était perçue comme une récompense, un signe que l'entreprise voulait qu'ils grandissent en tant que professionnels et en tant que personnes, et que l'entreprise avait à l'esprit les meilleurs intérêts des employés. Enfin, Pauli et Poczowski (2019) ont porté un regard sur le développement des talents dans les PME polonaises, où la part des entreprises déclarant des activités dans le développement des talents était de 41,5 %. L'investissement dans le développement des collaborateurs talentueux prend différentes formes, parmi les plus utilisées sont les formations dispensées par des formateurs et spécialistes internes (42 %), les formations pour les collaborateurs (39 %). Sur la base des données de l'étude, ils affirment que dans les entreprises enquêtées, il existait également d'autres formes de développement, telles que les ateliers, le coaching, les études de cas, les travaux de projet et l'auto-éducation. Cependant, la portée de leur application est plutôt limitée.

- **Retenir les talents en PME**

La rétention des talents devient un processus progressivement utile pour renforcer la capacité d'une organisation à acquérir et à conserver un avantage concurrentiel (Tlaiss *et al.*, 2017). Les études sur les PME chinoises montrent une faible focalisation sur la rétention des talents (Cui *et al.*, 2018). D'autres recherches indiquent que les PME allemandes, en revanche, sont très sensibilisées à la rétention (Festing *et al.*, 2013). Les entreprises représentées dans ces clusters de rétention ont reconnu des changements démographiques dramatiques renforcés avec la guerre des talents et essaient d'y faire face activement. Parmi les pratiques mobilisées, les PME allemandes s'engagent plus fréquemment dans des coopérations et des réseaux pour s'unir dans la guerre des talents. Par rapport à ces entités, les petites entreprises semblent être plus

passives que les grandes, employant moins de ressources et d'importance budgétaire aux activités de MT utilisées pour attirer et retenir les employés. Ici, lorsque la taille de l'entreprise est prise en compte, nous constatons à nouveau des différences en ce qui concerne l'adoption d'une orientation à long terme typique du système d'entreprise national allemand. Les entreprises axées sur l'industrie, la vente au détail et les services semblent être disproportionnellement représentées dans le premier type de profil de MT, tandis que les entreprises de construction et d'énergie semblent caractériser ce dernier groupe. Dans les PME, la littérature sur le MT n'est pas assez développée pour permettre d'identifier les grandes lignes en matière de rétention.

En guise de conclusion de cette section 2.2, les études mettent en lumière la question de savoir ce que signifient les talents dans le contexte des PME européennes et quel type de salariés les PME européennes recherchent. Ces études suggèrent que les PME cherchent à embaucher du personnel ayant des connaissances plus généralistes que spécialisées en raison de l'éventail plus large de tâches requises du personnel dans les PME (Festing *et al.*, 2013 ; Viverde *et al.*, 2013). L'étude du MT dans les PME en Europe est encore très limitée et en est aux premiers stades de développement. Des recherches plus empiriques sont nécessaires sur la signification du talent dans le contexte des PME. Plus d'études empiriques comparant les politiques formelles de MT aux pratiques informelles dans le contexte des PME européennes, doivent être mobilisées. En outre, davantage de recherches sont nécessaires sur les questions de talent dans la grande variété de types de PME. Il existe quelques lacunes dans la recherche sur le MT dans les PME mondiales, en particulier dans les marchés européens et émergents, car les PME représentent la majeure partie de l'emploi sur ces marchés, et nous devons en savoir plus sur les défis particuliers auxquels sont confrontées les PME sur ces marchés. Il y a aussi un manque de travail théorique et conceptuel dans ce domaine, qui est en partie résolu par des travaux récents qui contribuent à notre compréhension des raisons pour lesquelles les approches du MT dans les PME diffèrent de celles des grandes organisations et comment les problèmes de MT dans les PME varient avec l'évolution de l'entreprise (Krishnan & Scullion, 2017).

A fortiori, à l'égard de notre double contextualisation dans cette thèse (PME et contexte français), la prochaine section s'intéresse à l'étude du contexte français et met en lumière les dimensions caractérisantes de l'étude du MT en France.

2.3. Le contexte français pour étudier le management des talents dans les PME

À l’instar de nos précédentes analyses et comme nous l’avons pu noter depuis le début de notre thèse, la littérature jusqu’à présent est centrée essentiellement sur les contextes américain et anglo-saxon (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings & Mellahi, 2009 ; Scullion *et al.* 2010 ; Iles *et al.*, 2010 ; Festing *et al.*, 2013 ; Morley *et al.*, 2015). Ce centrage pourrait compromettre notre grille de lecture, qui risque, sans la prise en considération de la dimension contextuelle, de ne pas prendre en considération la réalité française et par conséquent nuire à la qualité de nos contributions et notre compréhension du MT dans les PME. Bien que cela ne veuille pas limiter les contributions issues du contexte américain, il est important d’intégrer des perspectives plus larges et d’explorer différents points de vue dans différents contextes (Collings *et al.*, 2011). Assurément, nous manifestons notre accord avec de multiples auteurs tels que Cappelli et Keller (2017), Gallardo-Gallardo *et al.* (2019) ou encore Wiblen et McDonnell (2020), concernant la nécessaire contextualisation de la recherche dans ce champ. Nous analysons cette réflexion de contextualisation française avec notamment une mise en lumière des éléments majeurs issus de ce contexte. Premièrement, nous analysons le contexte européen du MT qui favorisera l’étude du contexte français (2.3.1). Ensuite, nous expliquons la dominance de la gestion des compétences et la mobilisation du concept de compétence dans le paysage managérial français. Cette domination impose la mise en exergue du passage du modèle de management des compétences à celui de MT (2.3.2). Enfin, nous mettons l’accent sur les éléments contextuels internes et externes qui pourraient impacter le MT en contexte français (2.3.3).

2.3.1. Le contexte européen du management des talents

En passant en revue la recherche européenne sur le MT, nous distinguons quelques thèmes de recherche dominants. Premièrement, nous avons observé une concentration importante des effets que le MT pourrait avoir sur les individus (Hoglund, 2012). Contrairement à l’approche actionnariale à court terme qui domine les études américaines (axées sur l’amélioration de la performance organisationnelle), la recherche européenne étudie le point de vue de diverses parties prenantes et de leurs réactions aux pratiques de MT, offrant une compréhension plus pluraliste de ce dernier. Deuxièmement, les auteurs analysent les questions de développement des carrières des talents en testant et en remettant en question certaines hypothèses de la littérature sur la gestion de carrière (en particulier en ce qui concerne le concept de carrière sans frontières) (De Vos & Dries, 2013). Troisièmement, les contributeurs

examinent les défis auxquels les organisations sont confrontées en Europe dans divers contextes institutionnels et culturels (Skuzza *et al.*, 2013 ; Skuzza & Scullion, 2021).

Nous développons ici le dernier point parmi les trois identifiés ci-avant. En effet, nous souhaitons mettre en lumière les spécificités européennes du MT avant de nous focaliser sur les spécificités du contexte français, qui est notre contexte de recherche.

Le MT appliqué au contexte de l'Europe diffère considérablement de celui des États-Unis par exemple (Collings *et al.*, 2011). Plusieurs recherches (Paauwe, 2004 ; Meyers *et al.*, 2019) ont démontré qu'en Europe, certaines caractéristiques du MT et de la GRH sont généralement assez distinctes des modèles américains. Les différences concernent la structure organisationnelle et les systèmes et processus de contrôle de gestion, où les entreprises européennes mettent davantage l'accent sur la socialisation et les entreprises américaines se concentrent davantage sur la formalisation et la centralisation (Scullion & Brewster, 2001 ; Brewster, 2007 ; Haddock-Millar, *et al.*, 2016). Les entreprises européennes ont une plus longue histoire de déplacement transfrontalier des personnes en raison de la petite taille de leurs marchés locaux, ce qui les a aidées à observer l'impact de la diversité culturelle et sociétale sur le comportement organisationnel. Ce constat a contribué à un degré d'autonomie beaucoup plus élevé, typique des filiales européennes à l'étranger. Cela s'est également traduit par une surveillance plus efficace de leurs gestionnaires. Il a été avancé par Skuzza et Scullion (2021) que les « taux d'échec » des expatriés européens sont bien inférieurs à ceux des Nord-Américains, et les Européens sont mieux préparés pour leurs rôles de talents expatriés. Plus récemment, l'intégration de l'UE a ajouté un mouvement de talents beaucoup plus dynamique à travers les frontières. Des réglementations juridiques et administratives substantielles au sein de l'UE permettent de déplacer librement les talents à travers l'Europe, ce qui augmente considérablement l'expérience de la manière dont l'échange entre les contextes sociaux et institutionnels spécifiques de chaque pays et influence l'efficacité et la performance organisationnelle et individuelle (managériale) (*ibid.*). Ces expériences sont ensuite traduites en modèles de gestion. Le rapport de recherche du *National Research Mentoring Network* (NRMN) (2015)⁵² montre que les valeurs et l'adéquation culturelle font partie des trois déterminants les plus importants du haut potentiel et qu'ils sont beaucoup plus importants dans les modèles européens à haut potentiel que dans ceux des entreprises nord-américaines.

⁵² National Research Mentoring Network (NRMN) (2015).

Nikandrou *et al.* (2006) soulignent l'importance du paradigme contextuel en Europe, contrairement à l'approche universaliste américaine. Le paradigme contextuel met l'accent sur la nécessité de se concentrer sur la compréhension et l'explication des différences dans les systèmes de GRH dans différents contextes (valeurs culturelles, normes, structure sociétale, langue, etc.). L'approche universaliste de la GRH a souvent été critiquée par la recherche européenne pour son étroitesse de perspectives et d'objectifs, et une grande majorité de la recherche européenne appelle à appliquer l'approche contextuelle à l'analyse du MT en Europe. Une telle approche semble évidente puisque le modèle européen de la GRH se situe dans des contextes différents dans lesquels les réglementations culturelles et institutionnelles de chaque pays européen influencent différemment la stratégie et l'approche de l'entreprise en matière de GRH. Contrairement aux États-Unis, la GRH en Europe est fortement dépendante de la législation dans le domaine de l'emploi, ce qui est assez unique au monde. La forte implication de l'État comprend, par exemple, des réglementations concernant les politiques de recrutement, de licenciement et de rémunération ; l'implication du gouvernement dans la formation et le développement (par exemple, par le biais de subventions de l'État) ; ou le pouvoir d'influence des syndicats, notamment en France. L'une des conséquences d'une telle approche est que de multiples parties prenantes sont impliquées dans les questions de GRH (Brewster, 2007), et cela est souvent apparent dans les publications européennes en GRH, et récemment aussi dans la recherche européenne sur le MT. L'application de perspectives culturelles ou institutionnelles pour analyser les différences entre la GRH dans différents pays européens est courante dans la recherche sur le MT en Europe. L'approche culturelle voit la spécificité culturelle de chaque pays ou région et analyse l'influence des valeurs du lieu de travail sur les comportements organisationnels ou individuels et les hypothèses qui déterminent la logique de MT (Skuza *et al.*, 2013 ; Valverde *et al.*, 2013). L'approche institutionnelle voit les institutions d'un pays influençant les arrangements sociaux dans ce pays. Ce constat peut concerner l'enseignement général ou professionnel, le système judiciaire ou les systèmes de relations industrielles et leur influence sur le MT (Festing *et al.*, 2013). Ainsi, la majorité des recherches européennes sur le MT se concentre sur les questions de gestion de carrière (De Vos & Dries, 2013), qui est motivée par diverses réglementations gouvernementales et relatives au travail, qui obligent les entreprises à mettre en place des plans de carrière et de formation pour chaque salarié (Brewster, 2007).

Dans ce même contexte, nous mettrons l'accent sur le contexte français pour l'étude du MT dans les PME. Il est ainsi important de développer les spécificités du contexte français à travers un éclairage de l'ancrage de la gestion des compétences dans le MT.

2.3.2. L'impact de l'ancrage de la gestion des compétences sur le management des talents en contexte français

Malgré l'intérêt croissant autour de la fonction RH ces dernières décennies, il existe toujours un écart important entre ce qui se passe en théorie et en pratique (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016 ; Tarique, 2021). En effet, comme évoqué précédemment, la fonction RH est ainsi condamnée à innover pour valoriser le capital humain sur lequel repose l'activité de ces entreprises et pour jouer un rôle proactif dans les scénarios nouveaux et émergents. Cet appel aux armes est souligné par la conviction que les approches traditionnelles de la GRH ont bien servi les multinationales au 20^{ème} siècle, mais l'environnement actuel nécessite des approches nouvelles et innovantes dans le développement et le déploiement des RH (Morley *et al.*, 2015). Une hypothèse est proposée par Luna-Arocas et Morley (2015), selon laquelle les organisations peuvent améliorer le potentiel et les performances des employés en utilisant des configurations de pratiques de GRH alignées sur leur stratégie de MT. À vrai dire, beaucoup de confusion entoure le MT et une divergence de la littérature révélera plusieurs variations sur le sens du MT, que nous traitons d'un point de vue contextuel.

Dans cette veine, l'analyse de Sparrow (2019, p. 162) est intrigante en suggérant que le MT a été fortement façonné par ce qu'il appelle six « concepts habilitants », qui sont tous de longue date dans la littérature de GRH. Ces concepts habilitants comprennent la perspective du cycle de vie des employés, le mouvement des compétences, la réflexion sur le portefeuille, le mouvement de planification des RH, les lieux de travail informés et le mouvement intellectuel allant du paiement pour le travail au paiement pour la personne. Nous pouvons affirmer que si un bon nombre d'idées tirées de ces concepts ont grandement contribué à la compréhension du MT, il y a peut-être aussi eu une remise en question critique insuffisante de toutes les hypothèses formulées, qui ont été au cœur de certaines des critiques formulées sur le terrain. En conséquence, le gap d'une théorisation plus réfléchie fait sens, notamment vers une contextualisation (voire exploration et compréhension) française du MT.

Dans ce sens, les recherches de Mirallès (2007), Baret et Oiry (2014), Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015), Dejoux et Thévenet (2015), Janand *et al.* (2016), Pauli et Poczowski

(2019), d'Armagnac *et al.* (2020), Klarsfeld et d'Armagnac (2021), Grasser *et al.* (2021), Colin (2021) et de plusieurs autres chercheurs peuvent être utilisées comme un point de départ de notre analyse des particularités du contexte français en matière de MT. En effet, parler de MT en France peut être assimilé à une approche fondée sur la différenciation des concepts préexistants (Janand *et al.*, 2016) et impose d'évoquer la gestion des compétences (Defélix *et al.*, 2006). Un des premiers éléments que nous pouvons identifier est que le MT en contexte français est fortement lié au concept de compétence, comme exprimé par Klarsfeld et d'Armagnac (2021, p. 2) : « nous plaidons donc pour un 'retour à la compétence' dans la gestion des talents »⁵³.

De prime abord, Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015, p. 6) mentionnent qu'« *il ne peut pas y avoir de talent sans compétence, même si le talent est supérieur à cela* ». Rutledge *et al.* (2016) confirment que les modèles de compétences sont fréquemment utilisés dans la GRH et servent de base au MT. Les compétences sont « *les éléments constitutifs d'un système de gestion des talents* »⁵⁴ (Berger & Berger, 2011, p. 7). En tenant compte de la définition du MT proposée par Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019)⁵⁵, nous pouvons rappeler à titre indicatif les activités de MT comme comprenant « *le recrutement et l'embauche, la rétention, l'engagement des employés, la gestion de la classification des emplois, la gestion de la rémunération, l'évaluation du rendement, les compétences, la planification du perfectionnement professionnel et la planification de la relève* »⁵⁶ (Taylor & Lee, 2014, p. 9). Ensemble, ces activités créent un système dans lequel les besoins, les valeurs, les attentes, les performances et les récompenses sont alignés (Rutledge *et al.*, 2016). De même, d'autres chercheurs considèrent le MT comme « *une approche systématique de l'attraction, du développement et de la rétention de personnes possédant des compétences d'excellence adaptées au contexte de travail* » (Luna-Arocas & Morley, 2015, p. 19). À cet égard, le MT peut être considéré comme associé à la gestion basée sur les compétences (*Competency-Based Management*) où les compétences sont alignées sur les valeurs et les objectifs de l'organisation

⁵³ « *We therefore argue in favor of a 'return to competence' in talent management* » (Klarsfeld & d'Armagnac, 2021, p. 2).

⁵⁴ « *The building blocks of a talent management system* » (Berger & Berger, 2011, p. 7).

⁵⁵ Nous rappelons la définition du MT: « *the activities and processes that involve the systematic attraction, identification, development, engagement, retention and deployment of those talents which are of particular value to an organization in order to create strategic sustainable organizational success* » (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019, p. 1).

⁵⁶ « *Recruitment and hiring, retention, employee engagement, job classification management, compensation management, performance assessment, competencies, professional development planning, and succession planning* » (Taylor & Lee, 2014, p. 9).

(*ibid.*). De plus, Dejoux (2013, p. 34) évoque que le MT vient en complément du management des compétences : « *la gestion des talents vient compléter la gestion des compétences en accordant une place entière aux compétences uniques des collaborateurs, celles qui ne sont pas inscrites dans la fiche de poste et qui leur procure une valeur ajoutée* ».

En outre, au cœur du modèle de management des compétences, la compétence est une partie intégrante car elle sert de base cohérente et objective pour prendre des décisions concernant l'embauche, la promotion, l'évaluation et le développement des employés. Colin (2021) avance que les difficultés de cerner le concept de compétence viennent essentiellement de son usage de façon croissante dans un grand nombre de disciplines ainsi que de son évolution dans le temps. En effet, la compétence reste un concept pluridisciplinaire avec une diversité de définitions et de connotations (Klarsfeld & d'Armagnac, 2021). En outre, Baret et Oiry (2014, p. 95) soulignent les apports de la littérature sur la compétence et avancent que cette dernière peut être considérée comme la capacité à « *combiner des ressources pour agir de manière performante dans une situation donnée* ». Toutefois, c'est le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir être », qui représente l'une des définitions les plus répandues (Durand, 1997), et un accord tacite permet néanmoins de convenir de ce qu'est une compétence individuelle : « *une combinaison de multiples ressources - liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve – qui rend une personne au travail 'capable de...' , dans un contexte précis* » (Defélix *et al.*, 2006, p. 3).

En outre, Baret et Oiry (2014) affirment que la gestion des compétences est un levier majeur pour la compétitivité de l'entreprise et pour la réalisation de sa stratégie d'affaires, comme étant un partenaire stratégique. Colin (2021), en appui des travaux de Grasser *et al.* (2021), oriente vers une approche contextualisée de la gestion des compétences, déjà dominante en Europe, permettant d'étendre son champ « *aux questions d'organisation du travail d'une part, et de stratégie d'autre part* ». Cela revient à souligner les travaux sur les niveaux de compétences, dans une approche contextualisée (Retour, 2005 ; Grasser *et al.*, 2020) et positionnant la compétence comme un phénomène organisationnel global.

En tout état de cause, l'analyse actuelle ne peut, jusqu'à présent, que présenter une vue d'ensemble sur le développement du MT dans une logique conceptuelle française et souligner les traits qui peuvent caractériser le MT en contexte français. En passant en revue les travaux de plusieurs chercheurs, nous ne pouvons que confirmer les propos de d'Armagnac *et al.* (2020) concernant la forte domination et la présence du concept de compétence dans la littérature

française en GRH (Loufrani-Fedida *et al.*, 2015) et également dans la littérature sur le MT en particulier. Ensuite, Mirallès (2007) supposait l'essoufflement du modèle basé sur la compétence vis-à-vis de la complexité des dispositifs mis en œuvre pour laisser sa place à un modèle plus sophistiqué. Cependant, force est de constater qu'avec la hausse exponentielle des recherches sur le management des compétences, l'hypothèse avancée par Mirallès (2007), supposant la dichotomie des modèles, peut être infirmée (Grasser *et al.*, 2021).

En résumé, le modèle français du MT est un nouveau modèle à multiples facettes qui a été défendu par les praticiens des RH, alimenté par la guerre des talents, fondé sur les fondements de la GRH stratégique et en forte corrélation avec le modèle de gestion des compétences, en contexte français. Il peut être perçu comme une culture organisationnelle dans laquelle les employés sont valorisés, une source d'avantage concurrentiel, un ensemble de politiques et de pratiques de GRH sophistiquées et fondées sur des données factuelles et intégrées de manière efficace et à l'échelle de l'entreprise et aussi une occasion de faire passer le rôle des praticiens des RH à celui de partenaire stratégique. Le MT est donc défini ici à la fois comme une philosophie, une stratégie et un ensemble de pratiques. C'est à la fois un engagement pris et promulgué, partagé aux plus hauts niveaux et dans l'ensemble de l'organisation par tous les postes de direction et de supervision afin de mettre en œuvre une approche intégrée, stratégique et technologique de la GRH, avec un focus sur l'attractivité, le développement, la rétention des employés, idéalement pour tous les employés, mais surtout pour ceux identifiés comme ayant un potentiel élevé ou occupant des postes clés, dans d'autres perspectives. Cet engagement découle en partie de la conviction largement partagée et de la reconnaissance explicite que les RH constituent la principale source d'avantage concurrentiel d'une organisation, un atout essentiel de plus en plus rare (Hughes & Rog, 2008). Ce modèle à la française repose avant toute chose sur une philosophie de différenciation de ce qui pourrait le considérer comme du « *old wine in a new bottle* » (Chuai *et al.*, 2008). La prise en compte des concepts connexes et voisins au talent est vraisemblablement considérée pour former une conception de ce dernier, qui soit à la tête de la démarche et du processus de MT. Enfin, le MT est porté par la gestion des compétences et le talent est influencé par, voire successeur de la compétence. Cette dernière pourrait ainsi faire partie intégrante de sa perception et considération dans les organisations, tout en sachant que le talent est un soubassement pour les définitions et l'opérationnalisation du MT.

Par ailleurs, nous mettons l'accent dans un deuxième temps sur les facteurs internes et externes du contexte, qui peuvent influencer le MT.

2.3.3. L'impact des facteurs internes et externes

Depuis le début de cette thèse, nous avons noté qu'il y a peu de connaissances sur la façon dont le MT est conçu, mis en œuvre et développé au sein des organisations. Il a été suggéré que ce constat peut s'expliquer par le fait que le MT est généralement conçu et mis en œuvre comme un processus rationnel et instrumental déconnecté de son contexte organisationnel et des acteurs interdépendants (Thunnissen *et al.*, 2013). Nous nous inscrivons dans la continuité de cette réflexion et admettons que la contextualisation est à la fois importante et urgente d'aborder. Cette réflexion s'aligne avec l'idée que « *le contexte est tout* »⁵⁷ comme avancé par Sparrow et Makram (2015, p.249) ainsi qu'avec les recherches de Vaiman *et al.* (2018), qui se sont intéressés à la contextualisation du MT dans de nombreux pays tels que l'Amérique, le Canada, l'Allemagne, l'Espagne, le Danemark, etc., confirmant par conséquent les apports de la contextualisation des recherches pour une meilleure compréhension de ce modèle de gestion.

Ainsi, l'impact des facteurs contextuels ainsi que le rôle des acteurs dans un contexte spécifique sur la conceptualisation et la mise en œuvre du MT ont été largement négligés. Sachant que notre recherche n'a pas comme objectif principal de contribuer aux progrès décevants dans la capture des problèmes contextuels de la recherche empirique du MT, elle prend plutôt en considération l'importance du contexte français comme un terrain d'étude et l'originalité de ces travaux comme étant une terre d'élection pour l'étude du MT (Defélix & Sanséau, 2014). Nous commençons ainsi avec une revue des principales caractéristiques de la France, comme contexte de notre étude, puis nous identifions les facteurs internes et externes qui peuvent influencer les PME évoluant dans ce contexte.

De prime abord, la France est un cas particulièrement intéressant à explorer pour plusieurs raisons. C'est l'une des plus grandes économies du monde : deuxième économie d'Europe et la septième au monde, avec un PIB nominal de 2 936,70 milliards de dollars (classement en 2022). D'ailleurs, il est important de rappeler que la structure économique de la France est assez différente des autres pays, ce qui influence les relations entre les entreprises et la société. Même si tous les récents gouvernements français ont (partiellement sous la pression de l'Union Européenne) privatisé de nombreuses entreprises, l'économie française reste caractérisée par

⁵⁷ "Context is everything" (Sparrow & Makram, 2015, p. 249).

l'importance du secteur public. De plus, les établissements d'enseignement français ainsi que la barrière de la langue anglaise ont également entraîné des répercussions sur les recherches académiques et sur le lien entre les entreprises et la société (d'Armagnac *et al.*, 2020).

Sur les plans managériaux, la France a joué un rôle de premier plan dans la mise en place de la RSE avec même des changements législatifs. A ce propos, elle a été pionnière dans l'exigence du reporting social des entreprises, en introduisant une législation pour le bilan social en 1977 (loi sur le reporting social, 1977, article L. 438-1). Un ensemble de dispositifs législatifs est ainsi mis en place telle la loi PACTE du 22 mai 2019⁵⁸, l'article 1833 du code civil⁵⁹, l'article 1835 du code civil⁶⁰, la norme ISO 26000⁶¹, etc. Cette stratégie RSE appliquée à la PME ne semble pas tout à fait réussie. En effet, les PME ont peu de ressources à allouer aux projets de RSE (Perez-Batres *et al.*, 2012). Cependant, une autre vision contradictoire défend la PME, et la considère comme de nature plus sensible à la RSE par la proximité des relations qu'elles maintiennent avec les parties prenantes (les autorités locales et la population) (Labelle & St-Pierre, 2015).

De surcroît, l'intérêt économique porté par les gouvernements et l'Etat à l'entrepreneuriat, au développement, à l'accompagnement et au financement des PME en France est sans équivoque. Nous développons dans ce sens un bref aperçu sur les mesures prises par l'Etat en soutien aux PME. Pour faire face aux problèmes de l'industrie française, plusieurs rapports et analyses ont essayé d'identifier les orientations de la nouvelle politique industrielle pour préconiser des mécanismes renforçant par la suite le tissu économique français. En préambule, le programme d'investissement d'avenir (PIA) ayant à la fois comme objectif de financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire et d'augmenter son potentiel de croissance d'emplois. Ce programme s'inscrit d'ailleurs dans le Grand Plan d'Investissement (GPI) de 57 milliards d'euros nouvellement engagés par le gouvernement en 2017⁶². Le PIA doit « *permettre à la France de passer d'un pays innovateur suiveur à celui de pays innovateur*

⁵⁸ Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement.

⁵⁹ l'article 1833 du Code civil a été modifié afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux ; economie.gouv.fr

⁶⁰ l'article 1835 du Code civil a été modifié afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux ; economie.gouv.fr

⁶¹ ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite.

⁶² Ces informations sont publiées sur le site officiel du gouvernement : <https://www.gouvernement.fr/le-programme-d-investissements-d-avenir>

leader en améliorant les performances du système national de recherche et d'innovation français » (Levet & Mathieu, 2013, p. 9).

En effet, parmi de nombreux projets, nous citons le projet « la nouvelle France industrielle », lancé en 2013 par l'ancien président François Hollande et poursuivi par le gouvernement actuel du Président Emmanuel Macron, qui a pour objectif de « *porter la France au premier rang de la compétition mondiale* »⁶³. Ce projet porte la vision « Industrie du Futur » qui repose sur 5 piliers et est articulé autour de « 9 solutions industrielles » correspondant à de grands marchés pour permettre aux entreprises françaises de se positionner sur des marchés concurrentiels d'avenir.

Également, dans la même logique de soutien politique et gouvernemental aux entreprises en France et particulièrement aux PME, nous poursuivons notre analyse des dispositifs mis en place pour favoriser le développement de ces dernières. Dans ce cadre, les pôles de compétitivité jouent un rôle central dans la nouvelle politique industrielle de la France. De ce fait, l'Etat soutient l'effort de la recherche et de développement ainsi que les projets R&D déployés au sein des pôles de compétitivité en octroyant des aides financières aux meilleurs projets à vocation économique *via* le Fonds Unique Interministériel (FUI). En outre, nous avons identifié l'intégration de plusieurs partenaires tels que l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), la Banque publique d'investissement (BpiFrance) ou encore la Caisse des Dépôts pour financer et accompagner la réalisation des projets. De même, l'accès à l'information est important et a été pensé en mettant à leur disposition des programmes communautaires de soutien à l'innovation, notamment par l'intermédiaire du réseau European Enterprise Network (EEN)⁶⁴.

Bien plus, quelques mesures entreprises à l'égard des PME en France sont citées dans le tableau ci-dessous :

⁶³ Mentionnée sur la page web du site officiel du gouvernement. <https://www.gouvernement.fr/action/la-nouvelle-france-industrielle>.

⁶⁴ Toutes les informations citées dans cette partie font référence aux informations diffusées sur le site du gouvernement : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/tout-savoir-sur-poles-competitivite>

Tableau 17 : Quelques mesures de soutien dédiées aux PME

Domaine	Mesure de soutien
Croissance : « Accélérateur PME »	- Un programme d'accompagnement complet et personnalisé sur 24 mois et destiné à répondre aux besoins d'entreprises dynamiques et ambitieuses dans leur parcours vers le statut des Entreprises de taille intermédiaires (ETI). Il est financé par l'Etat à hauteur de 61 % et mis en œuvre par BpiFrance depuis 2015
Croissance : « PCI (Prêts croissance industrie) »	- Prêt de 500 000 € jusqu'à 5 000 000 €, uniquement pour les PME - Ces prêts permettent de soutenir des programmes d'investissement à fort impact économique, créateur d'emplois, comportant des dépenses immatérielles et des besoins en fonds de roulement
Conseil en GRH : « DIRECCTE » ⁶⁵	- La prestation conseil en ressources humaines permet à toute entreprise, ou collectif d'entreprises, de moins de 250 salariés de bénéficier de l'appui d'un consultant co-financé par la DIRECCTE à hauteur de 50 % (dans la limite de 15 000 €). L'objectif est de professionnaliser la gestion RH des TPE-PME et de concourir ainsi à accroître leur compétitivité
Industrie : « Industrie du futur »	- <i>Prêts Industrie du Futur (2 500 M€)</i> - Des prêts sans garantie et bonifiés pour les PME et aux ETI jusqu'à 5 M€, avec différé de deux ans

Toutes ces mesures et d'autres encore forment une partie de la dimension politique française qui se présente comme un pilier en faveur du développement des PME.

Pour autant, toutes les mesures que nous avons pu énoncer précédemment ont été prises dans le cadre d'un environnement mécaniste⁶⁶. Bien entendu, nous sommes, au moment de la rédaction de cette thèse, face à l'épidémie du Coronavirus Covid-19, qui a un impact lourd et historique sur l'économie mondiale. En l'occurrence en zone euro, l'indice PMI⁶⁷ tend vers la plus forte baisse jamais enregistrée. Particulièrement en France, nous avons noté une baisse de 72 % des ventes de voitures en mars 2020 qui aura un impact direct sur l'industrie automobile à titre d'exemple. L'Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE) estime que l'impact du confinement serait d'un peu plus de 30 points de PIB mensuel par mois de confinement, soit une perte de 2,6 points de PIB annuel, soit 60 milliards d'euros par mois de confinement⁶⁸.

Par ailleurs, nous analysons finalement les facteurs internes et externes qui peuvent influencer la mise en place du MT en PME. Selon Gallardo-Gallardo *et al.* (2019), un grand

⁶⁵ Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

⁶⁶ Par mécaniste (Bruns & Stalker, 1961), nous envisageons un environnement caractérisé par la stabilité, c'est-à-dire la présence de l'information pure et parfaite et en même temps complexe, formalisée, centralisée, basée sur des routines. Ceci engendra un continuum de structures adaptées aux environnements *via* la stratégie.

⁶⁷ Le « *purchasing manager index* » (indice des directeurs des achats) est un indicateur permettant de connaître l'état économique d'un secteur.

⁶⁸ Évaluation au 30 mars 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France.

consensus se présente quant à l'approche *best fit* mobilisée et utilisée dans les PME et l'inclusion de facteurs contextuels qui façonnent les pratiques et la portée des actions entreprises par les organisations. En effet, pour la mise en place du MT dans les PME, des conditions appropriées doivent être créées, sous laquelle le potentiel de l'employé pourrait être identifié et utilisé en concordance avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019 ; Poczowski *et al.*, 2020). Une telle condition est influencée par des facteurs internes et externes. Les facteurs externes correspondent soit à la situation générale du marché et les pressions institutionnelles, soit spécifiques à l'industrie (Poczowski *et al.*, 2020). En effet, dans quelques recherches, le contexte externe est investigué dans une perspective plus large incluant la dynamique globale du marché (Vaiman *et al.*, 2018) ou soulignant les différences entre les marchés de différents pays (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2018).

Quant aux facteurs internes, ils incluent la vision, la mission, la stratégie, le leadership, la culture, les systèmes, les processus et structures (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). *A fortiori*, Poczowski *et al.* (2020) ont présenté dans leur étude les facteurs internes et externes en Pologne, que nous résumons et développons dans le tableau 18 ci-dessous.

Tableau 18 : Les facteurs internes et externes qui impactent le MT dans la PME

Les facteurs	Explication
Les facteurs externes	
La disponibilité de l'employé	Fait référence au nombre de personnes actives dans le pays dans lequel les PME fonctionnent. La disponibilité peut être estimée par les deux moyens. Quantitativement (signifie le nombre de personnes actives sur un marché du travail particulier) ou qualitativement (signifie le niveau de compétence et le potentiel). Les spécificités du marché du travail local peuvent avoir un impact sur la conception de pratiques de MT (par exemple, la pénurie de travailleurs qualifiés oblige les entreprises à investir davantage dans le développement des talents identifiés et à introduire des activités visant à les retenir). Dans les marchés où il existe un large bassin de talents, les entreprises peuvent se concentrer sur l'attraction et la sélection de candidats appropriés parmi eux
Spécificité de l'industrie	Fait référence au rapport entre les connaissances, les compétences et les attitudes générales et celles spécifiques à l'entreprise. Dans certaines industries, les entreprises peuvent atteindre un niveau de performance approprié sur la base des compétences générales. Dans d'autres industries, les connaissances ou les compétences spécialisées sont cruciales pour la survie et la croissance. Les caractéristiques de l'industrie peuvent également influencer la volonté d'un employé potentiel de travailler pour une organisation particulière
L'image générale de la PME	Se réfère à la perception de la PME donnée comme un employeur de choix. Dans un pays ou une région particulière, où de grandes entreprises, voire des multinationales, ont donné une part élevée de l'emploi, les PME peuvent ne pas être perçues comme des employeurs précieux
Le nombre de concurrents	Affecte non seulement la demande de main-d'œuvre, mais aussi le niveau de professionnalisation des pratiques de GRH et l'étendue des incitations et des avantages offerts pour les employeurs

Les facteurs internes	
La sources d'avantage compétitif	Font référence aux actifs tangibles et intangibles (Barney, 1991). Les organisations qui font attention plus aux ressources tangibles, feront plus d'attentions à la machinerie, locaux, etc. Dans ces organisations, le focus sur le capital humain est faible, ce qui affecte le nombre des actions entreprises pour recruter les talents ou développer leurs compétences, et vice versa. Dans le cas contraire, les entreprises se concentrent plus sur les compétences, ce qui peut résulter en la volonté d'introduire le MT
Le style de management	Fait référence à la mesure dans laquelle le talent peut participer à concevoir le parcours de leur entreprise en termes d'actions et de responsabilités, pour la façon dont ils accomplissent leurs tâches. Moins le management est directif, plus sont présentes les chances de développement des compétences et l'usage du potentiel
La complexité des processus internes	Nous pouvons affirmer que leur diversité nécessitera un champ de compétences plus large. Cela oblige à embaucher des talents avec des connaissances interdisciplinaires et complexes et leur offrir des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences
Niveau de professionnalisation des RH	A un impact direct sur le MT. Le manque de système RH dans l'organisation résulte en des difficultés avec l'implémentation des pratiques pour les employés avec un potentiel élevé et un niveau de compétences élevé

Source : Poczowski *et al.* (2020, p. 34)

Les analyses menées par les auteurs confirment que les PME polonaises sont influencées par les facteurs externes et internes. Cette interprétation s'aligne avec celle de Thunnissen *et al.* (2013), Gallardo-Gallardo *et al.* (2019) et Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019) selon laquelle les facteurs contextuels peuvent avoir un impact sur les pratiques de MT, essentiellement quand les PME s'orientent vers une approche *best-fit*. En revanche, nous pouvons constater que la nature des facteurs externes est, à certains égards, similaire à celle des grandes entreprises (Poczowski *et al.*, 2020). En effet, toutes les entreprises souffrent d'un manque d'expert dont l'expérience et l'image de marque jouent un rôle crucial dans la création de l'avantage compétitif. Toutefois, la distinction peut être identifiée quant à la prise en compte des facteurs internes (*ibid.*). Certes, la forme des facteurs contextuels propres à l'organisation rend possible la déduction que les PME diffèrent des grandes organisations sur le plan de la prise de décision centralisée, le faible développement des structures organisationnelles et la faible complexité des processus internes de telle façon que les PME n'exécutent pas beaucoup de processus RH et leur stratégie RH n'est pas trop développée. Conséquemment, ces propos confirment encore une fois les recherches de Gallardo-Gallardo *et al.* (2019) quant aux résultats des recherches sur le MT dans les grandes entreprises qui ne reflètent pas la réalité des PME.

Par ailleurs, actuellement, des discussions centrales sur le MT se déroulent à différents niveaux d'analyse (Collings *et al.*, 2019). Cela peut être une conséquence de la diversité des cadres théoriques appliqués dans le domaine à ce jour en plus de la considération contextuelle.

Ainsi, nous incluons le cadre de l'approche multi-niveaux pour plusieurs raisons. Nous l'expliquons plus en détail ci-après.

2.4. L'approche multi-niveaux pour l'étude du management des talents en PME

La plupart des recherches en sciences de gestion étudient les phénomènes en les examinant à un seul niveau d'analyse (personne, groupe / équipe, organisation, secteur, pays ou région) (Hitt *et al.*, 2007). Toutefois, à mesure que le domaine de la gestion évolue, les chercheurs développent des conceptions plus complexes des phénomènes en utilisant des objectifs à plusieurs niveaux. L'utilisation d'une grille de lecture à plusieurs niveaux révèle la richesse du comportement social. Elle attire l'attention sur le contexte dans lequel le comportement se produit et met en lumière les multiples conséquences d'un comportement traversant les niveaux d'organisation sociale (Hitt *et al.*, 2007). Cette motivation a été tirée par la preuve que la GRH peut avoir un effet positif sur la performance des entreprises (Renkema *et al.*, 2017), et où une attention particulière a été portée aux différents niveaux auxquels cette interaction se produit. Ainsi, nous explorons tout d'abord les fondements de l'approche multi-niveaux (2.4.1) et détaillons par la suite les éléments relatifs à chaque niveau (2.4.2 et 2.4.3).

2.4.1. Cadre d'analyse de l'approche multi-niveaux

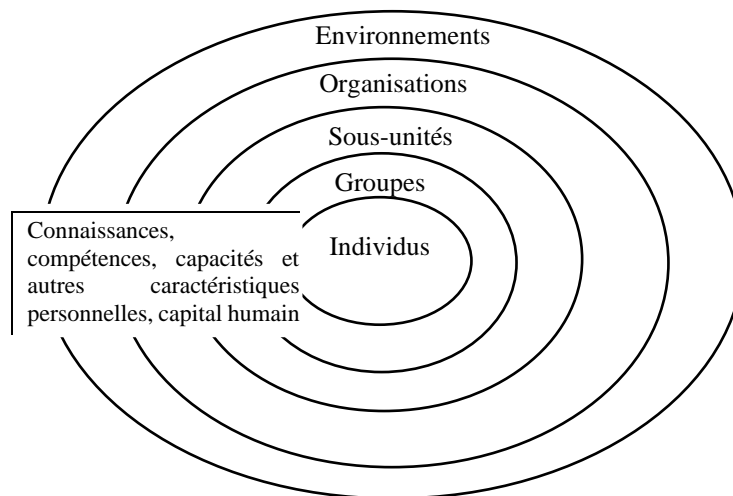
Pour que le management continue à progresser en tant que domaine dans lequel les spécialistes cherchent à expliquer les comportements des individus, des groupes et des organisations, les chercheurs devront élargir leurs théories et leurs enquêtes empiriques pour englober ces effets à plusieurs niveaux (Hitt *et al.*, 2007). Une perspective à plusieurs niveaux peut fournir une vue nuancée et plus proche de la réalité organisationnelle. « *La recherche à plusieurs niveaux est l'un des moyens de promouvoir l'élaboration d'un paradigme de gestion plus vaste pour la compréhension des systèmes organisationnels* »⁶⁹ (Hitt *et al.*, 2007, p. 1385). L'hypothèse clé de l'AMN est que divers phénomènes ne peuvent être expliqués que par la combinaison de facteurs à différents niveaux d'analyse (Rousseau, 1985 ; House *et al.*, 1995). De même, Klein *et al.* (1999, p. 243) mettent en évidence l'importance de l'AMN comme suit : « *travailler en multi-niveaux permet de mettre en lumière le contexte qui entoure les processus individuels notamment quand et où ils apparaissent. De même que cela permet d'identifier les caractéristiques individuelles, les comportements, attitudes et perceptions qui sous-tendent et*

⁶⁹ « *Multilevel research is one way to promote the development of a more expansive management paradigm for understanding organizational systems* » (Hitt *et al.*, 2007, p. 1385).

forment le niveau collectif. Enfin, cela permet de mettre en avant les actions que doivent entreprendre les acteurs, individuellement et collectivement pour obtenir des bénéfices organisationnels »⁷⁰. Ce cadre d'analyse répond ainsi aux préoccupations des entreprises et de la recherche scientifique pour cerner et comprendre les concepts et les phénomènes dans divers niveaux d'analyse et dans des contextes multi-acteurs (groupe ou équipe par exemple).

Les avancées théoriques et analytiques de la recherche à plusieurs niveaux ont été réalisées dans les années 1980 (Hitt *et al.*, 2007). Ces progrès ont été construits sur des fondements historiques qui ont évolué au cours de longues périodes dans d'autres disciplines, notamment la sociologie, l'éducation et la psychologie, qui avaient été confrontées à des défis connexes. L'hypothèse qui sous-tend l'AMN est que beaucoup d'intérêt résulte de la confluence d'influences émanant de différents niveaux d'analyse (Rousseau, 1985 ; House *et al.*, 1995). Le thème central de la réflexion à plusieurs niveaux est que les entités organisationnelles résident dans des arrangements imbriqués (Hitt *et al.*, 2007). Nous présenterons cette imbrication dans la figure 5 ci-dessous.

Figure 5 : Arrangements imbriqués multi-niveaux



Source : Hitt *et al.* (2017, p. 1387)

Dans les années 2000, Schuler (1992) était le premier à affirmer que les systèmes RH sont construits avec au moins trois composants hiérarchiquement commandés à savoir les philosophies, les politiques et les pratiques en matière de RH (Renkema *et al.*, 2017). Avant,

⁷⁰ "Multilevel theories illuminate the context surrounding individual-level processes, clarifying precisely when and where such processes are likely to occur within organizations. Similarly, multilevel theories identify the individual -level characteristics behaviors, attitudes and perceptions that underlie and shape organization-level characteristics and outcome" (Klein *et al.*, 1999, p. 243).

les chercheurs en GRH avaient tendance à se concentrer sur les effets à un seul niveau, entre autres, l'effet des politiques organisationnelles en GRH sur les performances au niveau de l'organisation ou de l'individu (Renkema *et al.*, 2017). Des appels à la recherche sur la GRH à plusieurs niveaux ont régulièrement été lancés (Wright & Boswell, 2002 ; Boselie *et al.*, 2005) et un nombre croissant d'études ont examiné les relations entre la GRH et la performance à différents niveaux d'analyse (Jiang *et al.*, 2013 ; Jackson *et al.*, 2014). Ainsi, une plus grande attention doit être accordée à la recherche en GRH car, à terme, l'application de principes multi-niveaux permettra d'élaborer de meilleures explications nuancées et contextualisées de la façon dont la GRH et la performance, par exemple, sont liées à différents niveaux d'analyse (Renkema *et al.*, 2017).

Plus précisément, l'AMN en GRH est née de deux idées. Premièrement, les politiques organisationnelles de GRH influent sur les performances au niveau organisationnel en affectant des variables de niveau inférieur telles que les attitudes et les comportements individuels (Renkema *et al.*, 2017). Deuxièmement, ces relations entre niveaux reflètent la réalité selon laquelle la GRH stratégique est intrinsèquement multi-niveaux et, par conséquent, ses hypothèses reposent sur une théorie multi-niveaux (*ibid.*). L'un des fondements de la théorie multi-niveaux est que les phénomènes au niveau micro-organisationnel sont ancrés dans des macro-contextes et que les macro-phénomènes émergent à travers l'interaction et la dynamique des caractéristiques au niveau micro (*ibid.*).

La logique générale en GRH est que les individus sont imbriqués dans des groupes de travail, eux-mêmes imbriqués dans des unités organisationnelles plus grandes, telles que des départements ou des unités stratégiques, imbriquées dans des organisations nationales ou multinationales. En outre, les organisations sont imbriquées dans des réseaux de relations inter-organisationnelles (alliances stratégiques, par exemple), qui sont à leurs tours imbriqués dans des environnements de performance globaux. Bien que le nombre exact et la nature des couches puissent varier d'une étude à une autre, la disposition de nidification a certaines implications pour la théorie et la recherche organisationnelle (Hitt *et al.*, 2007).

Les premières tentatives de qualification des niveaux ont donné lieu à l'émergence des niveaux micro et macro (Lecocq, 2002). Ainsi, House *et al.* (1995) ont constaté que ces deux niveaux ne peuvent pas être traités séparément et ils sont complémentaires pour comprendre les organisations (Lecocq, 2002). Capelli et Sherer (1991) ont proposé une approche plus organisationnelle et intégrative appelée l'approche « méso ». Pour Rousseau et House (1994,

p. 2), le méso représente « *l'intégration des perspectives micro et macro dans les organisations, est également essentiel pour comprendre les problèmes organisationnels essentiels* »⁷¹.

Par exemple, la recherche en micro-GRH a abouti à des pratiques RH spécifiques, techniquement sophistiquées et manifestement efficaces, telles que les entretiens structurés, les tests des capacités cognitives, l'évaluation du rendement à 360 degrés, la formation en modélisation comportementale et de multiples incitations telles que la participation aux bénéfices, les options sur actions et les bonus (Wright & Boswell, 2002). La recherche en macro-GRH a montré que les organisations mettant en œuvre un plus grand nombre de pratiques génériques en matière de GRH (tests, évaluations, formation, etc.), qui ont tendance à surpasser celles qui appliquent moins de ces pratiques. Chacun de ces domaines a progressé, mais chacun a encore beaucoup à faire (*ibid.*). Wright & Boswell (2002) ont ainsi mis l'accent sur l'importance de croiser les approches micro et macro afin de maximiser l'impact de la GRH sur l'efficacité organisationnelle.

En effet, pour faire avancer la réflexion à plusieurs niveaux dans la recherche en GRH, Renkema *et al.* (2017) ont développé un ensemble de lignes directrices basées sur des principes à plusieurs niveaux qui expliquent quoi, comment, où, quand et pourquoi des relations à plusieurs niveaux entre la GRH et la performance existent. Toutefois, ils ne constituent pas de simples règles que les chercheurs peuvent suivre, car elles nécessitent des précisions sur le contenu des modèles multi-niveaux.

Par ailleurs, l'AMN a fait ainsi l'objet d'intérêt émergent des chercheurs dans le champ du MT (Thunnissen *et al.*, 2013 ; Collings *et al.*, 2018 ; Muratbekova-Touron *et al.*, 2018) et ils appellent à traiter davantage les questions de MT dans une logique multi-niveaux. Les recherches jusqu'à présent sur le MT et particulièrement sur le management global des talents (MGT) se concentrent généralement sur un seul niveau micro ou macro (Tarique & Schuler, 2010). A titre d'exemple, au niveau micro, un nombre croissant de publications se concentrent sur les employés talentueux et les performances individuelles ou les variations de performances des employés talents (Aguinis & O'Boyle, 2014). De même, au niveau macro, la littérature se concentre principalement sur les facteurs exogènes (externes) et endogènes (internes) des systèmes et processus de MGT (Tarique & Schuler, 2010) ou des routines et des systèmes MGT eux-mêmes (Farndale *et al.*, 2010 ; Collings, 2014). L'échec de la conceptualisation de l'impact

⁷¹ "Meso, the integration of micro and macro perspectives on organizations, is also critical to understanding essential organizational problems" (Rousseau & House, 1994, p. 2).

du MGT sur les performances organisationnelles à plusieurs niveaux est donc une limitation essentielle de la compréhension actuelle dans ce champ.

Dans ce sens, Collings *et al.* (2019) se sont intéressés à l'étude du MGT dans les multinationales. L'étude de ce lien a été faite avec une considération multi-niveaux permettant d'allier les visions micro et macro (Wright & Boswell, 2002 ; Collings *et al.*, 2019). Ainsi, les auteurs ont intégré le concept des routines pour l'étude du MGT à trois niveaux : le siège, les filiales et les individus. Empiriquement, Collings *et al.* (2019) ont offert une compréhension pour les managers du rôle du MGT pour l'atteinte de la performance et théoriquement, en supposant que la compréhension de ce lien est une clé pour développer la légitimité du MGT en tant que domaine de recherche.

D'un autre côté, Muratbekova-Touron *et al.* (2018) se sont intéressés aux particularités du management des jeunes talents en Russie en se basant sur une analyse contextuelle et une AMN qui inclut les niveaux national, organisationnel et individuel. Dans cette logique de contextualisation, l'étude offre des contributions importantes sur l'interaction entre les facteurs national, organisationnel et individuel, ainsi que sur leurs effets isolés ou interdépendants sur le MT. Si la contextualisation à plusieurs niveaux fournit la raison d'être de certaines pratiques de MT et de l'attention particulière portée aux jeunes talents en Russie, elle explique également pourquoi les entreprises russes s'inspirent des meilleures pratiques mondiales en MT. En outre, la contextualisation permet d'expliquer la coexistence d'un environnement spécifique de pratiques de MT dans cette recherche. Ce contexte comporte de multiples facettes et contient des facteurs interdépendants. En effet, cette contextualisation a montré que les facteurs national (marché du travail, la fiscalité et les lois du travail, le système d'éducation), individuel (valeur de l'emploi) et organisationnel (rôle du leader, développement dynamique, valeurs de l'organisation, etc.) exercent une influence directe et/ou interreliée sur le MT dans les entreprises russes. Les facteurs macro ont un impact non seulement sur le MT mais aussi sur les facteurs individuel et organisationnel alors que les facteurs individuels et organisationnels ont un impact indépendant sur le MT mais qui restent ainsi interreliés. Le contexte explique aussi pourquoi les pratiques de MT sont inspirées des meilleures pratiques mondiales. Ainsi, cela permet d'expliquer le phénomène intéressant de la coexistence d'un environnement spécifique et de pratiques de MT non spécifiques. De plus, ils comparent leurs résultats avec ceux d'autres pays émergents et soulignent à nouveau l'importance de mener une approche

contextuelle différenciée afin de contribuer à la connaissance de la GRH à l'échelle internationale.

Aussi, Thunnissen *et al.* (2013) se sont intéressés à l'émergence d'une approche plus large et plus équilibrée de MT qui prenne en compte l'importance du contexte et des différents acteurs impliqués. Cette vision a pour objectif de mettre en œuvre des pratiques de MT dans un plus grand nombre d'organisations. Les auteurs proposent une discussion approfondie de la valeur économique et non économique potentielle de MT aux niveaux individuel, organisationnel et social. Nous les présenterons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : L'approche multi-niveaux et multi-valeurs du management des talents selon Thunnissen *et al.* (2013)

	Niveau individuel	Niveau organisationnel	Niveau sociétal
Valeur économique du MT	- Récompense financière - Sécurité de l'emploi	- Rentabilité - Flexibilité organisationnelle - Efficacité et effectivité. - Position concurrentielle	- Situation économique et position concurrentielle (inter) nationale d'un secteur, d'une région ou d'un pays
Valeur non économique du MT	- Travail utile et stimulant. - Croissance et besoins sociaux - Traitement juste et équitable	- Légitimité	- Responsabilité sociale : contribuer au développement social / moral de la société

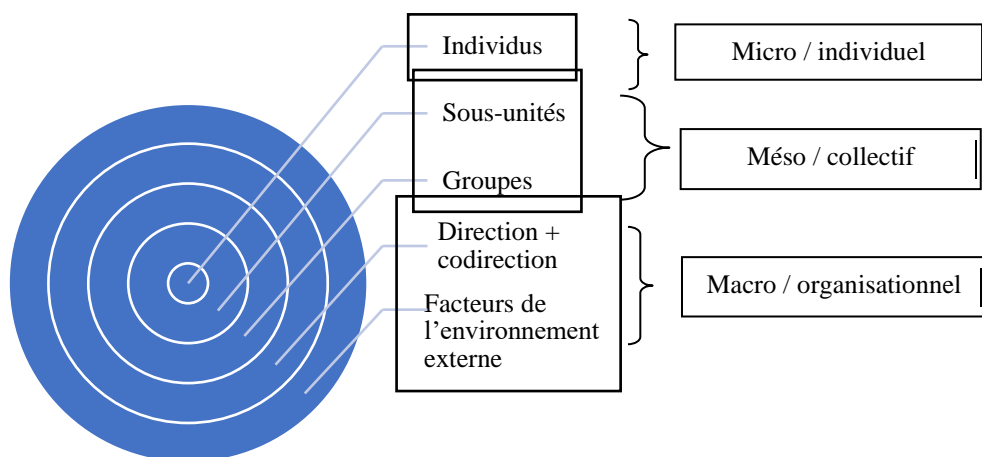
Source : Thunnissen *et al.* (2013, p. 6)

De façon plus approfondie, en sciences de gestion, les concepts peuvent être vus et construits à plusieurs niveaux d'analyse. A titre d'exemple, le concept de compétence est un construit dynamique, social, un référent normatif, etc., qui a été étudié en multi-niveaux (Loufrani-Fedida *et al.*, 2019). De même, l'apprentissage peut être vu au niveau de l'individu, d'une dyade, d'un groupe, de l'organisation dans sa globalité, et même d'un réseau englobant plusieurs organisations (Benhayoun-Sadafiyine, 2017). Toutefois, bien souvent, plusieurs chercheurs ont tendance à généraliser leur conception du concept sans fournir d'explications valables. D'une part, certains considèrent que leurs concepts s'appliquent à tous les niveaux de manière indifférenciée (Rousseau & House, 1994). D'autre part, le plus souvent, les chercheurs tendent à se focaliser sur un seul niveau d'analyse, quand plusieurs appels réguliers pour une considération multi-niveaux, comme expliqué auparavant, ont été lancés (Renkema *et al.*, 2017). Dans cette recherche, nous pallions les limites des analyses uni-niveaux et supposons naturellement qu'une recherche multi-niveaux prend en compte simultanément plusieurs niveaux d'analyse dans la lecture des phénomènes (Courgeau, 2003). Ainsi, il est judicieux, dans une approche multi-niveaux, mais pas seulement, de mentionner les niveaux d'analyse.

Autre dit, à quels niveaux les concepts mobilisés sont considérés ? (Lecocq, 2002 ; Benhayoun-Sadafiyine, 2017). Définir les niveaux d'analyse retenus et identifier les unités d'analyse (Lehianny, 2012) sont des étapes primordiales.

Dans ce sens, nous constatons des controverses quant à la définition de l'unité d'analyse. Plusieurs auteurs considèrent que « *le cas est, en fait, votre unité d'analyse* » (Miles & Huberman, 2003, p. 55), tandis que d'autres chercheurs distinguent une différence entre le cas et l'unité d'analyse (Dumez, 2013). Pour nous, l'unité d'analyse peut donc être définie comme le niveau sur lequel la théorie proposée par le chercheur est centrée (Lecocq, 2012). Dans cette recherche, nous retenons essentiellement trois niveaux de mobilisation de l'approche multi-niveaux : le niveau micro ou individuel, le niveau méso ou collectif et le niveau macro ou organisationnel. Nous retenons ainsi les qualifications « individuel », « collectif » et « organisationnel » et les résumons dans la figure ci-dessous.

Figure 6 : Les niveaux d'analyse retenus pour cette recherche



Nous développons notre précédent choix avec une analyse plus particulière de chaque niveau, dont le niveau individuel (2.4.2), les niveaux collectif et organisationnel (2.4.3).

2.4.2. Le niveau individuel

Au niveau individuel, les chercheurs ont plus particulièrement examiné les besoins et les objectifs des employés talents qui devront être impliqués dans la relation employé-organisation. Pour mieux comprendre ce niveau individuel, Kalleberg et Marsden (2012) ont publié une étude longitudinale sur les valeurs au travail et les orientations en matière de préférence des travailleurs américains. Les auteurs définissent les valeurs du travail comme « *les caractéristiques que les travailleurs trouvent les plus importantes dans leur travail* »

(Kalleberg & Marsden, 2013, p. 255). Ils ont demandé aux employés de classer les revenus élevés, la sécurité d'emploi, la brièveté des heures de travail, les chances d'avancement et le sens d'accomplissement tout en reconnaissant pleinement l'absence d'autres caractéristiques professionnelles importantes dans la conception de leur recherche, telles que la relation avec les collègues et le degré d'autonomie. Kalleberg et Marsden (2013) ont constaté des changements dans les orientations des travailleurs en matière de préférences professionnelles au cours des trois dernières décennies. Bien que le sentiment d'accomplissement et d'importance ait toujours été considéré comme l'aspect de travail le plus préféré, l'accent mis par les participants sur les emplois à salaire élevé et offrant davantage de sécurité a progressivement augmenté.

Les orientations en matière de préférence d'emploi examinées par Kalleberg et Marsden (2013) peuvent être classées en résultats économiques et non économiques ou en valeur de la gestion des talents, respectivement au niveau des employés. D'un point de vue économique, chaque employé souhaite que ses efforts soient récompensés financièrement. Également, l'employé souhaite que son besoin de sécurité d'emploi soit satisfait, aujourd'hui et à l'avenir (Oldham & Hackman, 2010 ; Kalleberg & Marsden, 2013). D'un point de vue non économique, les employés attachent une importance majeure à un travail significatif et stimulant, qui correspond à leurs intérêts personnels et procure un sentiment d'accomplissement (Oldham & Hackman, 2010 ; Thunnissen *et al.*, 2013 ; Kalleberg & Marsden, 2013).

Selon Oldham et Hackman (2010), un individu a des besoins de croissance, sociaux et économiques. Les besoins de croissance font référence au désir d'accomplissement personnel, d'apprentissage et de développement de carrière. Les besoins sociaux impliquent le désir d'établir des relations et des interactions significatives avec les autres au travail. Un environnement de travail ingénieux offre ainsi aux employés la possibilité de réaliser ces résultats non économiques. Il offre des possibilités de coopération avec des collègues, offre des possibilités d'apprentissage, de développement et de promotion, ainsi que des défis qui correspondent aux intérêts et aux motivations de ses employés (Thunnissen *et al.*, 2013).

Dans la littérature actuelle sur le MT, la valeur économique créée par le MT au niveau individuel est indirectement abordée. Les récompenses et les incitations sont considérées comme des instruments pertinents du MT, même si les spécialistes ont mis en garde sur les effets négatifs limités d'une dépendance excessive à l'égard des récompenses (Thunnissen *et al.*, 2013). Si la documentation sur la gestion des talents s'adresse à chaque employé, elle a

tendance à mettre l'accent sur les besoins de croissance mais, là encore, ils sont principalement discutés en tant que médiateurs entre les initiatives de MT et les performances organisationnelles (*ibid.*). Un petit nombre de spécialistes ont souligné l'importance de l'équité et de la justice sur le MT, en particulier dans les approches où l'effectif se différencie en un groupe de talents et en un groupe de non-talents (approche exclusive) (Garrow & Hirsh, 2008). Nous pensons que ce type d'approche « exclusive » favorise l'inégalité entre les employés (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013) et donc l'injustice perçue (Gelens *et al.*, 2013). Après tout, dans ce type de système de gestion des talents, l'organisation investit plus de temps et d'argent pour attirer, perfectionner et retenir les talents que les autres. Pfeffer (2001) critique l'accent mis sur les plus performants. À son avis, cette segmentation conduira à une « prophétie auto-réalisatrice en sens inverse » : ceux qui sont étiquetés comme moins capables le deviennent moins, parce qu'on leur demande de faire moins et d'obtenir moins de ressources, de formation et de mentorat. Bien que Mäkelä *et al.* (2010) ainsi que Vaiman *et al.* (2012) ne s'intéressent pas explicitement aux questions d'équité et de justice, ils s'attaquent au traitement inégal des employés dans la gestion des talents, car les gestionnaires prennent des décisions en se fondant sur des informations limitées et subjectives (ils font référence à une « rationalité limitée »).

2.4.3. Les niveaux collectif et organisationnel

Le niveau collectif (méso) n'a pas reçu beaucoup d'attention dans les recherches sur le MT. D'ailleurs, il a été avancé par Anlesinya *et al.*, (2019, p. 308) que « *les études transnationales et au niveau des équipes nécessitent une attention urgente de la part de la recherche* »⁷². Tout le monde conçoit le talent comme un phénomène au niveau individuel, synonyme de compétences (savoirs, compétences et capacités) nécessaires pour accomplir le travail. Pourtant, de la même manière que la performance au niveau du groupe n'est pas égale à la somme des performances individuelles, nous pensons qu'une mesure plus large du « retour sur talent » devrait être développée au niveau du groupe de travail (Collings & Minbaeva, 2021).

Au niveau organisationnel, Boxall et Purcell (2011) identifient trois objectifs critiques en matière de GRH : 1) la productivité du travail ; 2) la flexibilité organisationnelle et ; 3) la légitimité sociale et la citoyenneté de l'emploi. La productivité et la flexibilité sont nécessaires pour maintenir la rentabilité et la survie économique au fil du temps. Les chercheurs affirment

⁷² “Studies at cross-country and team levels need urgent research attention” Anlesinya *et al.*, (2019, p. 308).

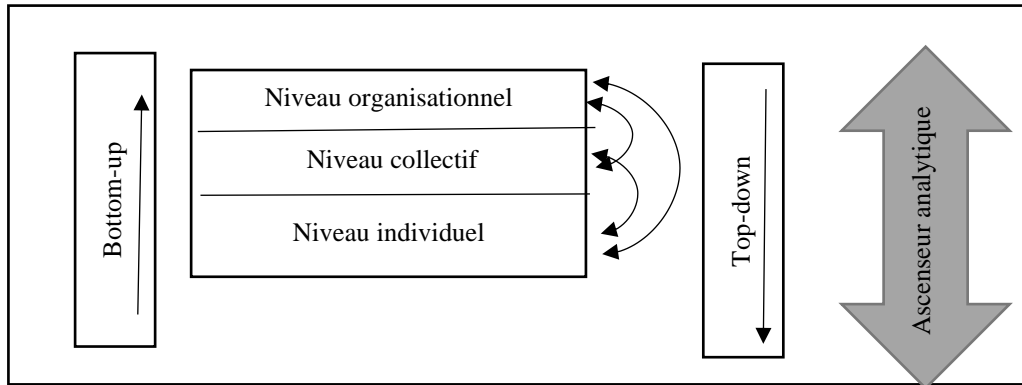
que la légitimité devrait être un objectif de l'employeur aux côtés de ceux plus axés sur le marché. La légitimité fait référence à « *l'acceptation d'une organisation par son environnement et revêt une importance vitale pour la survie et le succès d'une organisation*⁷³ » (Kostova & Zaheer, 1999, p. 64). La légitimité peut être décrite comme « *une perception généralisée ou une hypothèse selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits* » (Suchman, 1995, p. 574).

Ainsi, sachant que toute organisation est par essence un système multi-niveaux (Kozlowski & Klein, 2000), notre thèse s'inscrit dans cette AMN. Notre recherche aura pour contribution d'étudier le MT aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Cet apport contribue à développer la recherche dans ce champ et à donner une nouvelle perspective et une nouvelle vision sur le MT dans les PME. En effet, comme nous avons pu le démontrer avant, les PME sont des « terres d'élection » (Defélix & Sanséau, 2014) pour étudier les multiples niveaux de MT. L'étude de cette dynamique inter-niveaux est essentielle pour identifier le rôle joué par chaque niveau dans le succès du développement des PME et pour déployer les stratégies et pratiques de MT dans ce type d'entreprise. Aussi, nous avons saisi l'opportunité d'adopter l'approche multi-niveaux dans les PME grâce au « mix de proximité » (Torrès, 2015) favorisant une proximité des acteurs, des niveaux d'analyse et également de l'entreprise avec son environnement. Certes, la mobilisation de l'AMN pour l'étude du MT en PME permet d'insérer des variables de contexte dans l'explication des comportements au voisinage direct, ou complets dans la comparaison ou l'identification de la dynamique des différentes stratégies, pratiques ainsi que les propos indépendants du même niveau. De plus, d'un point de vue conceptuel et théorique, à travers cette mobilisation, nous aurons des analyses plus fines et holistiques des résultats issus de nos analyses. Enfin, il résulte de cette mobilisation une exploration des perceptions du talent dans ces organisations ainsi qu'un panorama sur l'ensemble des stratégies et pratiques mobilisées et sur leurs opérationnalisations à travers les niveaux individuel, collectif et organisationnel, qui permettent, conjointement, d'avancer sur une prise en compte totale du contexte. De ce fait, nous contribuerons conséquemment du côté de la rigueur et de la pertinence des recherches sur le MT afin de consolider la robustesse des résultats des recherches dans ce champs (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019).

⁷³ “*The acceptance of an organization by its environment and is of vital importance for the continued existence and success of an organization*” (Kostova & Zaheer, 1999, p. 64).

En effet, la prise en compte des multiples niveaux, comme mentionné ci-dessus, favorise un design enchâssé qui permet de mener des comparaisons systématiques, mais pas seulement, entre les unités sélectionnées. A notre avis, cette prise en compte favorise l'apparition de ce que nous allons appeler « l'ascenseur analytique de connaissances » comme le représente la figure 7.

Figure 7 : Conceptualisation de l'ascenseur analytique de connaissances



Cette réflexion est à l'origine de la combinaison des facteurs à différents niveaux d'analyse et de l'arrangement des entités organisationnelles. Cette réflexion est justifiée par la boucle de rétroaction d'imbrication des individus (Cf. supra, p. 123), et les déplacements entre les différents niveaux qui déterminent l'ascenseur, c'est-à-dire la mobilité entre les niveaux repérés. Dans ce sens, la finalité d'une meilleure compréhension du MT dans ce contexte nécessite un focus sur l'articulation entre les niveaux d'analyse lors de la mobilisation des AMN. Lecocq (2002) a contribué à l'articulation entre les niveaux avec une utilité de clarification du corpus et d'ouverture de nouvelles perspectives de recherche plus créatives. Nous rejoignons ainsi les travaux qui ont émergé sur l'articulation de l'AMN, comme abordé par Loufrani-Fedida et Aldebert (2020), Lecocq (2012) et Hitt *et al.* (2007).

L'idée centrale est que les travaux mobilisant les AMN ne doivent pas se limiter à définir uniquement les niveaux (Lecocq, 2012), mais à avancer la réflexion vers la prise en compte de la nature des liens d'articulation (ou appelée *integration* en anglais) qui pourraient exister ou être créés. L'opérationnalisation de cette réflexion se traduit à travers la réflexion des arrangements imbriqués (Cf. figure 5) où les entités organisationnelles résident dans des arrangements imbriqués. Les entités du niveau inférieur (niveau individuel ou micro par exemple) font partie d'un contexte plus global dont le niveau est supérieur (niveau collectif ou organisationnel ou macro par exemple), où nous devons nous interroger sur l'interaction et

l'influence entre ces deux entités ou ces deux niveaux. Finalement, Renkema *et al.* (2017) renforcent l'importance de l'articulation avec une liaison (*links*) des trois niveaux d'analyse à travers des interactions *top-down* et *bottom-up*. A ce propos, Kozlowski et Klein (2000) estiment que les processus descendants (*top-down*) décrivent l'influence des facteurs contextuels de niveau supérieur sur les phénomènes de niveau inférieur. Les unités de niveau supérieur peuvent avoir un effet direct sur les unités de niveau inférieur, et les constructions de niveau supérieur peuvent également façonner les relations dans les unités de niveau inférieur, appelées effets modérateurs inter-niveaux. Les processus ascendants (*bottom-up*) décrivent la manière dont les constructions de niveau inférieur aboutissent ou s'agrègent à des constructions de niveau supérieur. Cette soi-disant émergence est définie comme un phénomène qui trouve son origine dans les composantes affectives, comportementales et cognitives des individus, et qui est ensuite amplifié par des interactions pour se manifester comme un phénomène collectif (Renkema *et al.*, 2017). Par exemple, de nombreux phénomènes collectifs dans les organisations, tels que le capital humain, les capacités organisationnelles, les climats sociaux, ont leurs fondements théoriques dans les caractéristiques des individus. Ces caractéristiques ont des propriétés émergentes en ce sens qu'elles se manifestent comme des phénomènes collectifs à des niveaux qui transcendent l'individu lorsque les individus interagissent et échangent des idées, des connaissances ou des attitudes (Kozlowski & Klein, 2000).

Cette analyse non exhaustive, mais aussi complète que possible, requiert à la fois une identification des niveaux d'analyse en amont et une étude de la forme organisationnelle (niveau organisationnel), des groupes et des équipes (niveau collectif) ainsi que de la mise à l'échelle des perceptions et comportements des individus (niveau individuel) (Al Ariss & Sidani, 2016). Nous détaillerons davantage nos propos et notre identification de ces niveaux d'analyse dans le chapitre méthodologique (chapitre 3).

Cette section portant sur les approches multi-niveaux en sciences de gestion appliquées à notre recherche a permis d'éclaircir l'importance de sa mobilisation et la démarche à suivre pour l'opérationnaliser. Au-delà de l'identification et la présentation en amont des niveaux d'analyse dans lesquels le phénomène sera étudié (individuel, collectif et organisationnel), une attention doit être portée aux articulations entre ces niveaux. Cette réflexion est primordiale pour les chercheurs en management dans une logique explicative des phénomènes afin

d'« *intégrer des théories qui expliquent et prédisent les phénomènes aux niveaux individuel, d'équipe et organisationnel de l'analyse* »⁷⁴ (Aguinis *et al.*, 2011, p. 2).

⁷⁴ “*Integrating theories that explain and predict phenomena at the individual, team, and organizational levels of analysis*” (Aguinis *et al.*, 2011, p. 2).

Conclusion du chapitre 2

Ce deuxième chapitre, ayant pour objectif de souligner la double contextualisation de cette recherche, nous a permis de faire appel dans la première section aux recherches sur la PME pour tenter d'apporter une compréhension et ainsi identifier ses spécificités majeures. En ce sens, nous retenons dans cette thèse la définition de la PME proposée par la commission européenne (2015) comme des organisations qui « *occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros* ». En effet, il en ressort que la PME est une organisation qui peut emprunter diverses formes tout en comportant un certain nombre de spécificités. A travers le courant des spécificités, nous retenons que la proximité sous ses cinq formes (spatiale, hiérarchique, intra-fonctionnelle, de système d'information et temporelle) caractérise fortement la PME en contexte français. D'autant plus, la thèse du rôle dominant du propriétaire dirigeant et de l'informalité des approches managériales dans sa gestion sont retenus dans cette recherche.

D'une part, l'analyse de la littérature sur le MT dans les PME a permis de montrer le manque de connaissances, entre autres des propriétaires-dirigeants, du terme et de la rhétorique du MT. Il ressort de notre analyse que les PME mobilisent plutôt une approche inclusive du MT en PME qui englobe tout le personnel, ayant principalement pour objectifs stratégiques d'attirer, de développer et de retenir les talents. En outre, l'informalité des PME laisse à croire que la mise en œuvre des pratiques informelles, flexibles et personnalisées, donne un avantage concurrentiel indispensable (Dundon & Wilkinson, 2009), tout en réduisant les coûts et en garantissant la flexibilité organisationnelle.

D'autre part, l'étude du MT dans les PME est contextuelle, dont l'application dans cette recherche s'oriente, en l'occurrence, vers le contexte français. Nous retenons ainsi le fort ancrage théorique de la gestion des compétences et du concept de compétence dans la réflexion contextuelle française du talent et du MT. De plus, l'étude des PME qui évoluent dans un contexte français a permis d'identifier les facteurs internes et externes qui pourraient influencer l'analyse du MT (par exemple l'économie, la disponibilité des talents, la vision, etc.).

Enfin, l'approche multi-niveaux est mobilisée dans cette recherche avec une prise en compte des articulations entre les niveaux d'analyse retenus, à savoir individuel, collectif et organisationnel. D'ailleurs, l'étude de cette dynamique inter-niveaux est essentielle pour identifier le rôle joué par chaque niveau dans le succès du développement des PME et pour mettre en évidence les mécanismes utilisés pour déployer les stratégies de MT dans ce type

d'entreprise. Nous avons saisi l'opportunité d'adopter l'approche multi-niveaux dans les PME grâce au « mix de proximité » (Torrès, 2015) favorisant une proximité des acteurs, des niveaux d'analyse et également de l'entreprise avec son environnement. Ainsi, l'articulation entre les niveaux d'analyse nous semble importante afin de valider l'AMN, tant que les constructions de niveau supérieur peuvent de la même manière façonner les relations dans les unités de niveau inférieur dans une logique *top-down* ainsi que les constructions de niveau inférieur peuvent aboutir ou s'agrègent à des constructions de niveau supérieur. Le tableau ci-dessous vient rappeler et résumer les éléments présentés ci-avant.

Tableau 20 : Synthèse des éléments majeurs du chapitre 2

Critères quantitatifs de la PME	Effectif : < 250 salariés Chiffre d'affaires < 50 millions d'euros
Critères qualitatifs de la PME : courant des spécificités	Le mix de proximité : des proximités spatiale, hiérarchique, intra-fonctionnelle, de système d'information et temporelle. Le rôle dominant du propriétaire dirigeant. L'informalité des approches managériales.
Différents courants de la PME	Spécificités (taille, critères qualitatifs, etc.). Diversité : des différences entre les PME et les grandes entreprises sont à la base de la caractérisation des pratiques de GRH en PME. Infirmier la dénaturation : la thèse qu'une PME fonctionnant comme une grande entreprise.
Spécificités du MT dans les PME	Faibles connaissances des propriétaires-dirigeants du talent et du MT. Les objectifs stratégiques de MT sont : attirer, développer et retenir les talents. Dominance de l'approche inclusive du MT dans les PME.
Originalité et apports du contexte français	Originalité du contexte : s'inscrit dans les récents appels contextuels traitant le MT en Europe et notamment en contexte français. Influence du contexte sur la définition et la mise en place des stratégies/pratiques. Fort ancrage de la gestion des compétences. Socialisation et intervention de l'Etat. Les facteurs internes et externes aux PME qui influencent la mise en place des démarches (économiques, politiques, disponibilité du talent, etc.).
Apports de l'approche multi-niveaux	Identification des niveaux d'analyse (individuel, collectif et organisationnel). Etudier les dynamiques inter-niveaux et identifier le rôle de chaque niveau dans le succès du développement du MT dans les PME. Mettre en évidence les mécanismes utilisés pour déployer les stratégies du MT dans les PME. Etudier l'articulation entre les niveaux d'analyse de l'AMN et façonner les relations entre les différents niveaux.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre thèse a été traitée en deux temps, relatifs aux deux chapitres de la revue de littérature. L'objectif était de poser le cadre conceptuel de notre recherche. Au travers des deux chapitres respectivement centrés sur l'exploration du talent et du MT (chapitre 1), ainsi que sur la double contextualisation du MT, au contexte des PME ainsi qu'au contexte français (chapitre 2), nous avons essayé également d'éclaircir la littérature sur les approches multi-niveaux que nous mobilisons dans cette recherche. Il est ainsi important de noter que notre recherche ne se base pas explicitement sur un ancrage théorique particulier. Cette constatation est relative à la jeunesse de notre champ de recherche qui est en cours de construction. En revanche, nous mobilisons des corpus théoriques variés (MT, la PME, la GRH, le contexte français, la gestion des compétences, etc.). Ces éléments d'analyse nous ont permis de présenter notre cadre conceptuel dans la figure 8 en page suivante.

Nos analyses des deux premiers chapitres ont permis de retenir les définitions clés pour chacun de nos concepts, poser le cadre théorique et identifier nos gaps théoriques, que nous rappelons en quatre points majeurs. Premièrement, vis-à-vis des travaux portant sur le MT dans les grandes organisations et les multinationales, la question sur son émergence et application dans les PME reste encore à explorer. De surcroît, la littérature existante ne nous renseigne guère sur la perception du talent dans les PME, ni sur la perception du MT, non plus sur les stratégies et les pratiques de MT mobilisées.

Deuxièmement, les appels réguliers pour mener des études hors des contextes anglo-saxon et américain, favorisant le focus sur des contextes européens, ont été soulignés. Ces deux premiers points ont permis de mener une réflexion doublement contextuelle, non seulement aux PME mais aussi dans les contextes européens et en l'occurrence français, qui constitue l'originalité de ce travail.

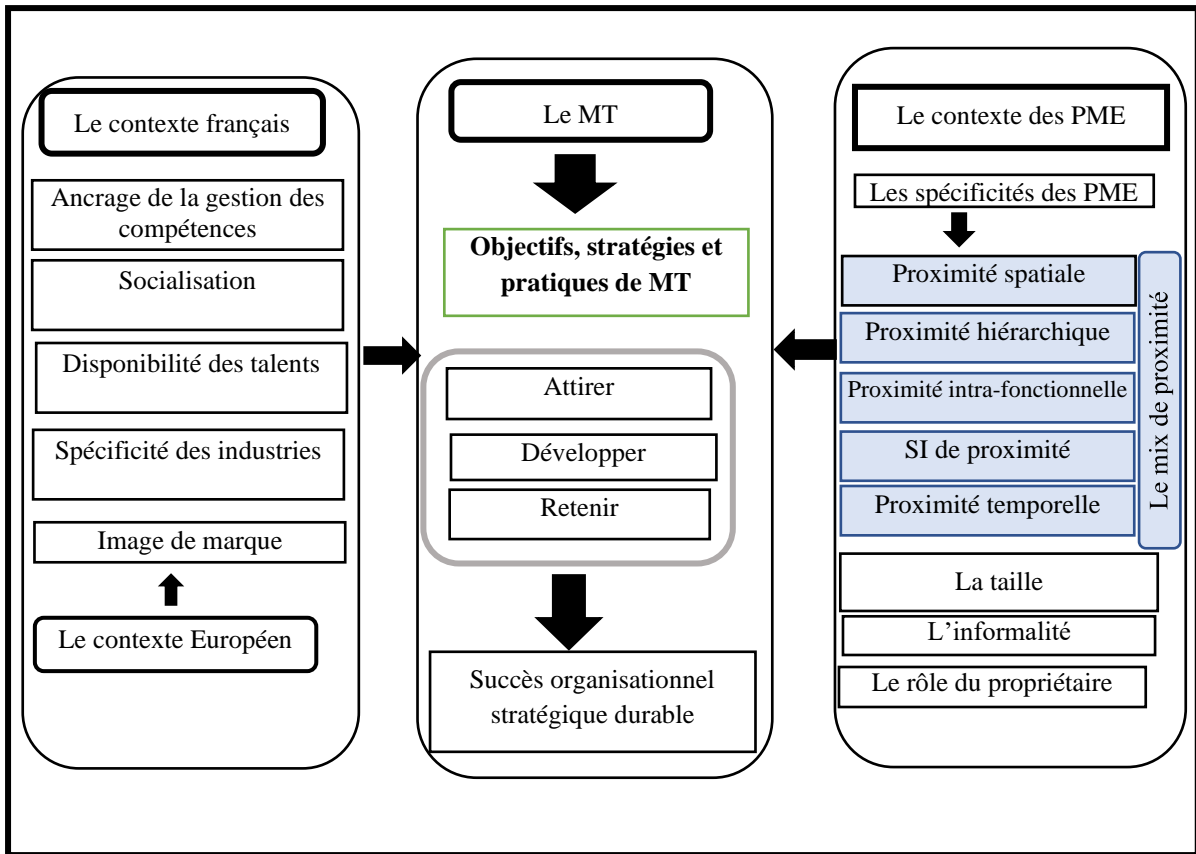
Le troisième manquement traitait de la sous-représentation de la recherche empiriquement fondée, notamment en termes de rigueur et de pertinence des études jusqu'à présent, avec une démarche de recherche empirique. Enfin, les approches multi-niveaux restent modestement mobilisées dans les recherches en management et surtout en MT, constat auquel nous souhaitons contribuer et pallier les approches uni-niveaux.

C'est ainsi que nous pouvons décliner ces manquements en une question de recherche principale, qui se traduit en trois sous-questions : « **Comment s'opère le management des**

talents dans les PME françaises ?». Nos trois sous-questions s'interrogent sur : 1) « comment les talents sont-ils perçus par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ? » ; 2) « comment le management des talents est-il défini mis en œuvre dans les PME françaises ? » ; 3) « quelles sont les stratégies et pratiques adoptées par les PME afin d'attirer, de développer et de retenir leurs talents ? ».

Pour apporter des éléments de réponse à cette question principale et aux sous-questions de recherche, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative exploratoire et explicative, qui se traduit par, d'une part, une enquête qualitative et, d'autre part, une étude de cas approfondie, le tout analysé à travers une approche multi-niveaux. Nous développerons ces éléments dans le chapitre 3 de la deuxième partie de cette recherche.

Figure 8 : Cadre conceptuel de la recherche



Partie 2

Etude empirique

Chapitre 3 : Choix épistémologiques et méthodologiques de la
recherche

Chapitre 4 : Résultats de la recherche

Chapitre 5 : Discussion des résultats

Partie 2. Etude empirique

Cette deuxième partie de notre thèse se présente comme le pont entre l'état de l'art et les résultats de la recherche. Elle est dédiée à la présentation d'une part, de l'ancrage épistémologique et nos choix méthodologiques, et d'autre part, de nos résultats de la recherche et de leur discussion. Pour mener à bien notre étude empirique, nous restituons de manière détaillée le cheminement suivant.

Le chapitre 3 présente et justifie le positionnement épistémologique et le raisonnement abductif mobilisé dans cette recherche. En effet, en sciences de gestion, la posture adoptée par le chercheur au regard de la réalité et de l'objet étudié détermine à la fois sa réflexion et le déroulement de la recherche. Cette réflexion est importante afin de nous permettre de comprendre et prendre conscience du processus de création de la connaissance valable, auquel nous nous inscrivons. De plus, ce chapitre détaille les phases de l'étude empirique avec notamment l'enquête qualitative et l'étude de cas approfondie.

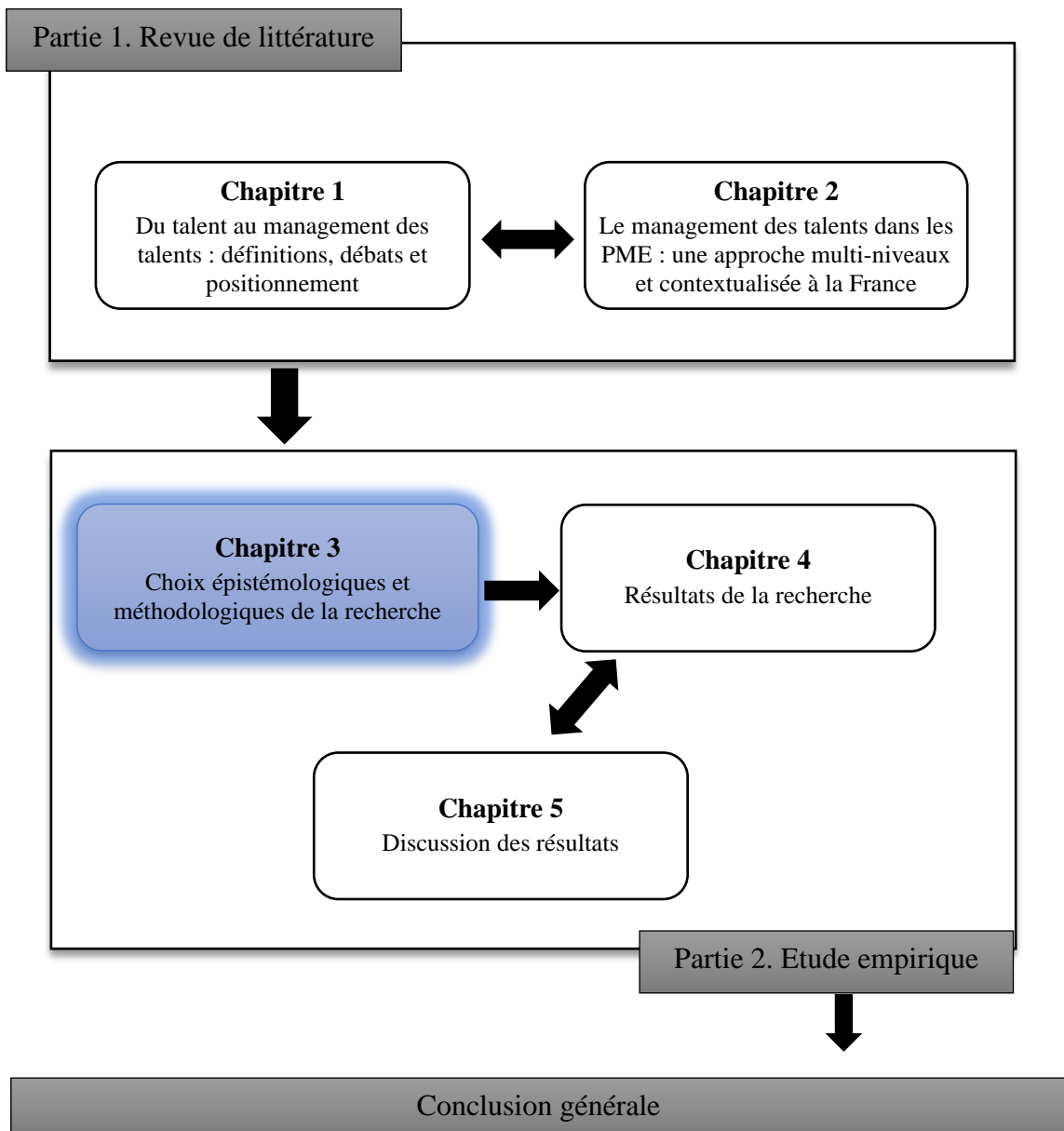
Le chapitre 4 aborde les résultats des analyses des données réalisées. Tout d'abord, nous abordons les résultats issus de la première phase de notre recherche, à visée essentiellement exploratoire descriptive à travers l'enquête qualitative. Nos résultats introduisent une exploration d'ordre général des perceptions des concepts de talent et de MT dans les PME en France, ainsi qu'une modélisation multi-niveaux de son opérationnalisation. Ensuite, nous développons à l'issue de cette première phase notre grille de maturité, qui va servir comme un outil d'évaluation de la maturité du MT à la fin de la deuxième phase de la recherche. Enfin, la troisième section présente les résultats d'une étude de cas unique approfondie, à visée exploratoire et descriptive du MT dans une PME. Cette phase permet à la fois d'approfondir notre compréhension à travers la présentation d'un système multi-niveaux du MT en PME, et d'évaluer, à travers la mise en test de notre grille de maturité, le degré de maturité du MT en PME.

Le chapitre 5 propose une prise de recul par rapport à cette recherche avec un chapitre dédié à la discussion des résultats. En guise de légitimation des apports, nous introspectons la démarche empirique dans son ensemble afin de souligner nos apports mais aussi proposer les voies futures d'approfondissement et les limites de notre recherche.

Chapitre 3

Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

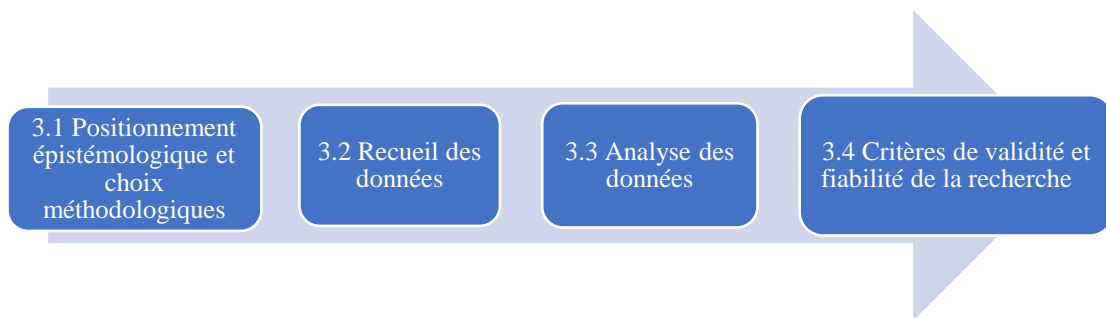




Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

« *Seule une philosophie en alerte peut suivre les modifications profondes de la connaissance scientifique* » (Gaston Bachelard, 1951, p. 19).

Ce chapitre 3 a pour objectif de présenter les choix épistémologiques et méthodologiques opérés tout au long de cette recherche. Il suit le raisonnement que nous avons mené lors de la rédaction de cette thèse. Nous préciserons dans un premier temps nos choix épistémologiques et nous poursuivrons dans un second temps avec la justification de notre choix méthodologique qualitatif de la démarche empirique.



3.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

La recherche scientifique suppose la référence à des visions du monde partagées, qualifiées de *paradigmes épistémologiques* (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Nous devons ainsi inscrire notre projet de recherche dans le paradigme épistémologique qui correspond le mieux à notre conception intime de la connaissance (Avenier & Thomas, 2012). D'ailleurs, tout positionnement épistémologique est à l'origine d'un souci de rigueur de la recherche et permet « *d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret & Séville, 2007, p. 13).

Nous considérons que le choix épistémologique est à l'origine d'un bouclier contre la pratique *d'une science sans conscience* (Rabelais, 1532) et donc peut être l'opportunité de porter un regard critique vis-à-vis du déroulement de l'étude scientifique et de nos résultats. Nous résumons brièvement les paradigmes épistémologiques mobilisés en sciences de gestion et du management et nous nous positionnons dans ce sens.

3.1.1. Positionnement épistémologique interprétativiste

« La théorie peut être dite « interprétative » dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit ainsi une sorte de « lecture » de ces phénomènes » (« Sciences et Discours Rationnel », Encyclopédie Universalis, 1995).

L'épistémologie en tant qu'ensemble de prémisses cherche à « *caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent se rapprocher de l'idéal et d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15). Pour nous, il s'agit plus simplement de la réponse à la question suivante : quelle est la théorie de la connaissance que nous utilisons ?

Dans notre recherche, nous adhérons aux classifications de Perret et Séville (2007) ainsi que celles d'Allard-Poesi et Perret (2014), qui permettent d'avoir davantage de visibilité en distinguant trois paradigmes épistémologiques, à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Les positivistes supposent que la réalité en soi est indépendante du chercheur, et à l'aide d'une approche déductive, formulent des hypothèses qu'ils testent ensuite sur le terrain avec des outils tels que les questionnaires. La réalité pour les positivistes est perçue comme ayant « *ses propres lois, immuables et quasi invariables : c'est un univers câblé* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 23). Les paradigmes rivaux, notamment l'interprétativisme et

le constructivisme, se fondent sur une réponse de nature « non essentialiste » à la question ontologique (Allard-Poesi & Perret, 2014). Le statut de la réalité est précaire avec l'importance de l'indépendance de la réalité de l'esprit de celui qui l'observe. D'ailleurs, nous supposons que la réalité « *ne sera jamais indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur qui l'observe ou l'expérimente* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 61) et chercherons à comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale : « *comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* » (Perret & Séville, 2003, p. 24). En effet, la réalité est construite à travers des interactions et des intentions des acteurs qui forment le sens de cette réalité et la connaissance est créée à travers une interprétation de cette réalité sociale.

En guise de simplification, « *qui se sait profond, s'efforce à la clarté : qui veut paraître profond aux yeux de la foule, s'efforce à l'obscurité* » (Friedrich Nietzsche). Nous supposons qu'il faut être intelligible avant d'être intelligent. Ainsi, nous basons notre orientation épistémologique sur un simple exemple en plus des éléments cités auparavant : si nous cherchons à comprendre le Yoga, un chercheur interprétativiste va aller dans la salle de yoga et interroger les gens en s'excluant (le ressenti, l'intérêt, les résultats, leurs perceptions, etc.). Un chercheur constructiviste, en revanche, va faire du yoga, et en plus des témoignages des autres, et il va rajouter sa propre perception et son expérience dans le processus de création de l'interprétation et finalement de l'objet de recherche dans cet exemple.

Ainsi, nous nous inscrivons dans un choix épistémologique interprétatif (relatif à l'interprétativisme et la posture interprétativiste). *A fortiori*, sachant que nous cherchons une compréhension et une explication multi-niveaux contextualisée à la France du MT en PME et des stratégies et pratiques mobilisées pour attirer, développer et retenir les talents, nous nous inscrivons dans une ontologie relativiste dans laquelle un seul phénomène peut avoir des interprétations multiples plutôt qu'une vérité qui peut être déterminée par un processus de mesure. Cela s'applique à l'exploration des concepts de talent et de MT en PME, par exemple. Du point de vue interprétativiste, l'enjeu est de comprendre le sens que lui donnent les acteurs de terrain au travers de leurs pratiques, de leurs interactions et de leurs discours (Allard-Poesi & Perret, 2014). L'hypothèse ontologique relativiste que nous retenons est celle dans laquelle des réalités locales et spécifiques sont construites et reconstruites par les acteurs et que la réalité

qui émerge est « *irréremédiablement dépendante des contingences qui président à son existence* » (Allard Poesi & Perret, 2014, p. 25).

D'autre part, le questionnement épistémique lié au statut de la connaissance suppose une hypothèse phénoménologique dont l'essence de l'objet ne peut être atteinte. Ici, nous nions le dualisme et l'objectivité car la réalité est construite. Ainsi, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et l'objet qu'il étudie. Nous cherchons à comprendre le phénomène dans sa complexité et dans un contexte spécifique, et ne cherchons pas des lois pour la généralisation.

Sur le plan méthodologique, il s'agit essentiellement de « l'empathie » qui sert à comprendre le phénomène et comment des individus donnent du sens aux expériences qu'ils vivent (Allard Poesi & Perret, 2014). Enfin, la nature axiologique de la connaissance s'assure de sa validité et « *sera une connaissance dont on peut garantir, ou établir, les conditions dans lesquelles il peut être dit qu'elle est vraie* » (Allard Poesi & Perret, 2014, p. 36). En supposant que « la carte n'est pas le territoire »⁷⁵, l'adéquation peut se présenter comme la capacité à garantir la crédibilité de l'interprétation obtenue. D'ailleurs, il convient de s'assurer qu'il s'agit d'une connaissance résultante d'un processus de compréhension inter-subjectivement partagé par les acteurs de notre recherche (*ibid.*).

In fine, notre positionnement épistémologique retenu pour cette thèse est « **interprétativiste** ». En effet, ce positionnement est cohérent avec nos visions ontologiques, épistémiques, méthodologiques et axiologiques ainsi que la formulation de notre question de recherche.

- Ontologique : dépendance du sujet et de l'objet avec une hypothèse intentionnaliste.
- Epistémique : hypothèse phénoménologique et l'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas.
- Méthodologique : l'interprétation avec une recherche formulée pour l'exploration, la description et l'explication.
- Axiologique : idéographie et empathie et révèle l'expérience vécue par les acteurs.

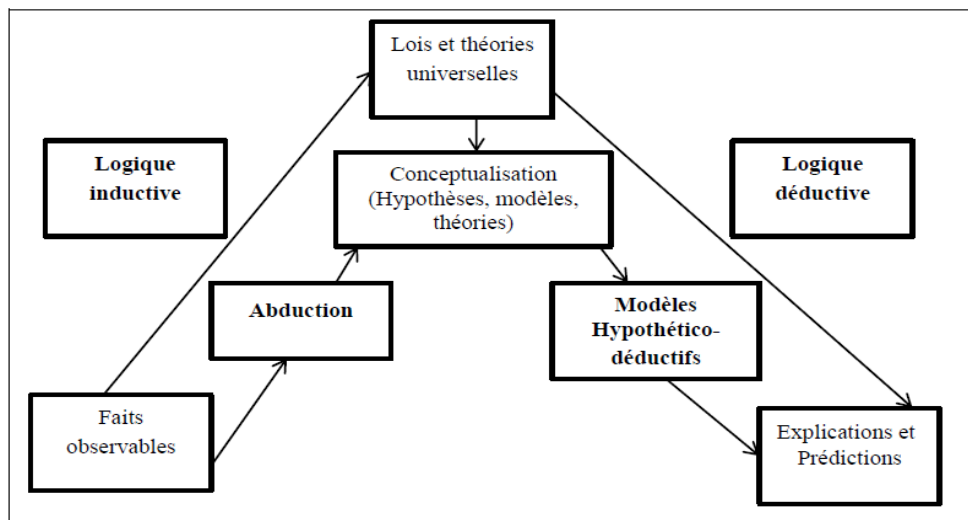
⁷⁵ La carte correspond à la représentation que l'on se fait du monde, et le territoire est le monde tel qu'il est réellement.

Après avoir justifié notre choix épistémologique, nous nous penchons dès à présent sur le mode de raisonnement mobilisé dans cette recherche pour créer de la connaissance et des résultats.

3.1.2. Raisonnement abductif

Nous distinguons deux voies de recherche en sciences de gestion et du management, à savoir le test ou l'exploration. L'objectif est de respectivement découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour chercher une explication ou une compréhension du phénomène, ou encore pour mettre à l'épreuve de la réalité un ou plusieurs objets théoriques ou méthodologiques (Charreire-Petit & Durieux, 2014, p. 78). Cette dichotomie trouve son origine relativement dans les modes de raisonnement caractéristiques de ces deux approches. Dans ce sens, pour explorer nous faisons généralement recours à des démarches de type inductive et/ou abductive alors que pour tester nous adoptons une démarche déductive ou hypothético-déductive (Charreire-Petit & Durieux, 2014). La figure ci-dessous permet de schématiser et simplifier les relations théoriques-empiriques à travers des logiques de raisonnement.

Figure 9 : Les différents modes de raisonnement



Source : Petit et Durieux (2014, p. 82).

Dans notre recherche, bien que plusieurs études aient montré la non-universalité du concept de MT et de son importance dans les organisations, elles révèlent l'importance de la contextualisation des recherches dans ce champ (Tarique, 2021). Ainsi, au vu de la faiblesse des recherches sur le contexte des PME, ainsi que sur le contexte européen et surtout français, notre thèse n'adoptera pas un raisonnement hypothético-déductif basé sur des hypothèses.

Notre thèse aura pour objectif, grâce à une démarche abductive, de proposer un modèle et des propositions théoriques dans une logique de *theory building* (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt, & Graebner, 2007).

Ce mode de raisonnement nous paraît particulièrement constructif au niveau de l'apport et du développement des connaissances concernant le MT dans les PME en France. Nous présentons l'approche abductive dans le même sens de réflexion que Charreire-Petit et Durieux (2014, p. 80) comme « *un processus inférentiel (en d'autres termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle [...] l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». L'approche abductive est la plus appropriée à notre recherche, car elle porte sur une démarche itérative entre la réalité du terrain constatée par la collecte d'informations et la création de la connaissance et les référentiels, les grilles de lecture, les dogmes, les principes, les concepts, les définitions établies et/ou officielles. Dans ce sens, nous tentons de structurer un système d'observations et d'analyses pour produire du sens. L'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées (Charreire & Durieux, 2007). Plus précisément, notre choix de l'abduction nous a permis dans un premier temps, *via* notre revue de littérature de définir et cerner nos concepts de talent, du MT et d'avoir une compréhension du MT en PME en France. Dans un second temps, les allers-retours entre le terrain et la littérature offrent un cadre favorisant la préparation de la collecte des données et de leur analyse. Cette démarche va nous permettre d'appréhender les situations empiriques et de construire des représentations intelligibles du phénomène étudié.

L'abduction, en effet, est la méthode la plus utilisée pour le développement intellectuel et le progrès scientifique vu sa capacité à générer de nouvelles idées. Elle part d'un constat et essaie d'apporter une réponse au pourquoi de ce constat, et à partir duquel nous pouvons tirer un certain nombre de conséquences. Cette démarche subtile permet d'émettre des conjectures sur les causes possibles d'un phénomène observé ou étudié (Dumez, 2012).

Plus pragmatiquement, après une large revue de la littérature, nous avons pris la décision de passer à l'étude empirique, tout en gardant un lien avec notre état de l'art, qui nous a permis déjà dans un premier temps, de formuler notre guide d'entretien semi-directif et de passer les entretiens auprès de nos acteurs de terrain. Cette démarche nous a permis de prévoir des allers-retours entre la théorie et le terrain afin de consolider et d'affiner nos objectifs de recherche.

D'ailleurs, cette approche regroupe les avantages des approches inductives et déductives afin de combiner l'accumulation des connaissances de la théorie et du terrain à travers des allers-retours entre la théorie et le terrain.

In fine, le choix que nous avons fait du positionnement **abductif** repose sur des itérations et allers-retours entre les théories, la revue de la littérature, nos données et finalement nos résultats et discussions.

3.1.3. Une méthodologie qualitative en deux temps

Notre recherche a été menée en deux temps. Un premier temps consacré à une enquête qualitative auprès de multiples PME en France, et un second temps consacré à une étude de cas approfondie au sein d'une PME. Nous détaillons les raisons de la mobilisation d'une approche qualitative dans cette recherche (3.1.3.1) puis nous détaillons chacune des démarches citées auparavant (3.1.3.2 et 3.1.3.3).

3.1.3.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que la méthodologie qualitative est la plus appropriée vu qu'elle mobilise des cadres interprétatifs/théoriques qui éclairent l'étude des problèmes de recherche, aborde le sens que l'individu ou le groupe attribuent à un problème social ou humain afin d'offrir une description et une interprétation du phénomène et du problème de l'étude et donc contribue à la littérature ou à un appel au changement (Creswell & Poth, 2018). En effet, les méthodologies qualitatives sont adaptées pour explorer un thème peu étudié de la littérature (Rispal, 2002 ; Charreire-Petit & Durieux 2007), ce qui est fortement représentatif de notre recherche. Nous avons d'ailleurs énoncé, de prime abord, la faiblesse théorique qui entoure les études contextualisées du MT. La littérature n'a étudié que très peu le MT en PME en France ainsi que les stratégies et pratiques sont floues. Ce choix est d'autant plus important pour renforcer la rigueur et la pertinence des études de cas en MT (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). De plus, cette recherche rejoint une nouvelle vague de recherches contextualisées en MT, reposant sur des études qualitatives exploratoires (Harsch & Festing, 2020; Pauli & Poczowski, 2019; Thunnissen, 2016; Wiblen & McDonnell, 2020).

De surcroît, notre recherche qualitative permet une compréhension et une prise en compte du contexte dans lequel les participants à notre étude abordent la problématique (Creswell & Poth, 2018). Elle permet de comprendre des phénomènes sociaux complexes et nous pousse à dépasser nos *a priori* et les cadres conceptuels initiaux, menant alors potentiellement à

davantage d'intégrations théoriques nouvelles et originales que les recherches quantitatives le permettent (Miles & Huberman, 2003). A travers cette compréhension, nous cherchons à décrire et expliquer, dans une logique exploratoire, les perceptions, les modèles ainsi que les stratégies et pratiques de MT.

Ainsi, nous adhérons à l'importance des données qualitatives dans la représentativité temporelle et leur capacité à évaluer des causalités locales et formuler des explications fécondes (Miles & Huberman, 2003, p. 4). En effet, nous ne cherchions pas essentiellement l'explication de la nature processuelle des phénomènes organisationnels (Langley *et al.*, 2013), mais plutôt, nous explorons les stratégies et pratiques de MT, qui sont un processus itératif, lié encore aux objectifs d'attractivité, de développement et rétention. De plus, il nous semble important de pouvoir les expliquer et de décortiquer leurs éléments fondateurs avec une double contextualisation.

Enfin, selon Dumez (2011, p. 48), une recherche qualitative « *cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation* ». D'ailleurs, nous rejoignons la réflexion précédente vu que notre souhait de fonder nos résultats et nos interprétations sur les perceptions d'acteurs des PME françaises, d'autant que leurs propos, mots et échanges sont porteurs de sens et dont l'analyse peut être évocatrice : « *les mots, particulièrement lorsqu'ils s'organisent en récit, possèdent un je ne sais quoi de concret, d'évocateur ou de significatif qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien, que des pages de chiffres* » (Miles & Huberman 2003, p. 11).

En définitive, nous avons choisi de mobiliser une recherche qualitative dans l'ambition d'adopter une démarche à la fois exploratoire et descriptive dans un premier temps, ainsi qu'exploratoire et explicative dans un second temps, dans deux contextes novateurs. Dans le cadre de la présentation de notre canevas de recherche, nous argumentons le choix de l'enquête qualitative et de l'étude de cas approfondie.

3.1.3.2. La 1^{ère} phase : enquête qualitative exploratoire et descriptive

Dans un premier temps, nous avons choisi l'enquête qualitative parce qu'elle est au plus près du terrain et des acteurs, permet de mettre au jour des faits, des signaux faibles, des mécanismes sociaux, qu'une approche quantitative ignorerait (Alami *et al.*, 2009). Cette perception de la recherche qualitative traduite en enquête qualitative met en lumière un

ensemble de spécificités, non exhaustives, que nous citons dans aucun ordre spécifique d'importance (Creswell & Poth, 2018) :

- Un cadre naturel (*natural setting*) signifiant que nous collectons des données sur le terrain où les participants rencontrent le problème en leur parlant directement dans leur contexte.
- Nous nous présentons comme la clé (*researcher as key instrument*), vu que nous collectons nous-mêmes les données en examinant des documents et en interrogeant les participants.
- Nous mobilisons plusieurs méthodes en rassemblant plusieurs formes de données telles que des entretiens, des observations et documents plutôt qu'une seule source de données.

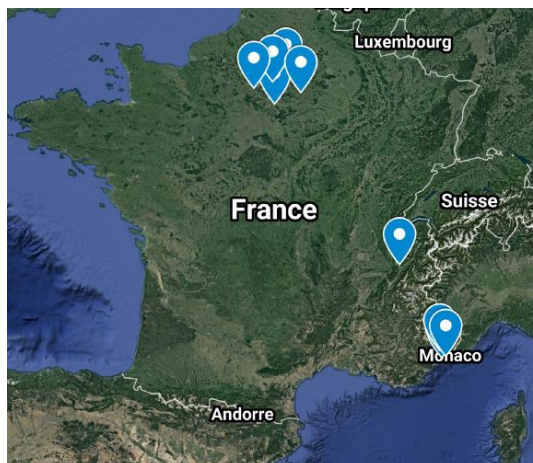
L'ensemble des PME de la première phase de recherche ont été choisies en deux temps, sur la base de critères bien déterminés. Le premier critère est la réponse directe à la définition de la CE (2016) concernant la taille de l'entreprise (effectif) et le CA annuel. Nous avons également éliminé les PME avec moins de 10 personnes afin d'exclure les micro-entreprises de notre étude et avoir un focus bien ciblé des PME. Le second a trait à l'intérêt avéré des PME au MT avec un échantillonnage par critères. Nous répartissons cette démarche en trois temps : 1) nous évaluons ces PME par leurs pratiques de recrutement (qualité de l'offre d'emploi, présence sur réseaux sociaux, LinkedIn, etc.) ; 2) nous nous rapprochons des responsables de ces entreprises par mail/téléphone afin de nous assurer de la certitude de l'adoption du MT ; 3) une fois les terrains négociés, nous nous intéressons au recueil des données. Cette première phase de recherche a permis de recenser plus de 144 PME en France dans divers secteurs d'activité, dont nous présentons quelques-unes dans l'annexe 1. Cette phase chronophage de recensement et de recherche a été complétée par une prise de contact avec différents acteurs dans ces PME (dirigeants, DRH, acteurs de MT, etc.). Cette phase a permis finalement de coopérer avec 15 PME françaises en raison de la situation de la pandémie du Covid-19 dans laquelle nous nous sommes retrouvés.

En effet, notre échantillon représente une forte répartition géographique sur l'Hexagone comme présenté dans la figure 10 ci-dessous. D'ailleurs, l'implémentation géographique a été considérée comme un facteur de contingence externe qui pourrait impacter les PME (BPI France, 2018). Dans notre cas, notre panel est constitué d'une variété de PME, implémentées dans différentes villes, dont Nice, qui est caractérisée par une forte résistance des dirigeants et des DRH à échanger sur la thématique⁷⁶ ; Paris, en tant que la capitale économique et regroupe

⁷⁶ La résistance des dirigeants et des DRH à Nice est traduite par un taux de réponse faible, avoisinant les 0,5 % (une réponse sur 50 demandes envoyées).

un grand éventail de pépinières et d'incubateurs comme la French Tech, station P, etc. ; et finalement le Rhône-Alpes, où se trouve la PME qui était ouverte pour notre démarche d'étude de cas approfondie de la seconde phase. La figure ci-dessous vient schématiser cette dispersion géographique.

Figure 10 : Répartition géographique des PME de l'étude



Dès lors, notre échantillon est constitué de 15 PME en France réparties comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 21 : Présentation des entreprises de la première phase de la recherche

Nom de l'entreprise ⁷⁷	Secteur d'activité	Effectif et chiffre d'affaires (CA) au moment de la collecte des données	Emplacement
Alpha	Télémarketing / Centre d'appel	Effectif : 200 ; CA en 2017 : 6 443 400 00 €	Nice
Beta	Événementiel Matérialisation de la marque	Effectif : 24 salariés + sous-traitants (non cernés) ; CA : 2 096 200 € / 8 571 306 €	Carros
Gamma	Gestion immobilière	Effectif : 77 ; CA : 15 M€ (2019)	Paris
Delta	Leader mondial et spécialiste européen de la visibilité de la chaîne d'approvisionnement	Effectif : 160 ; CA : >20 M€	Paris
Epsilon	Start-up RH qui allie sciences cognitives et technologie	Effectif : 10 à 30 ; CA : non renseigné	Paris
Zeta	Experts en Ergonomie, UX Design et Interaction Homme-Machine	Effectif : 21 ; CA : 1 101 300.00 €	Nice
Eta	Leader international en IOT et networks management	Effectif : 150 ; CA : 10 341 000.00 €	Paris
Thêta	Economie sociale et solidaire : conçoit et réalise des installations de	Effectif : 87 ; CA : 21 476 500 €	Chambéry

⁷⁷ Pour garder l'anonymat des noms des entreprises de l'étude comme demandé par les interviewés, nous procédons à des appellations d'alphabet grec pour pouvoir les distinguer.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

	tri et de valorisation des déchets et experts dans la fabrication d'unités de création de combustibles solides de récupération		
Iota	Auto-école et l'assurance auto nouvelle génération	Effectif : 221 ; CA : 30 000 000 € à 46 000 000 € Levée de fond 2021 : 100 000 000 €	Paris
Kappa	Consulting IT IOT Développement Informatique	Effectif : 110 ; CA : 35 000 000.00 €	Paris
Lambda	Entreprise de services du numérique	Effectif : 120 ; CA : 25 000 000 €	Paris
Mu	Acteur majeur du logiciel et des services numériques	Effectif : 57 ; CA : 30 000 000€	Paris
Nu	Entreprise technologique qui crée des jeux et des applications mobiles	Effectif : 60 ; CA : 40 000 000€	Paris
Xi	Cabinet de conseil	Effectif : 50 ; CA : > 10 000 000€	Paris
Omicron	Entreprise de développement informatique	Effectif : 125 ; CA > 40 000 000€	Paris
			Paris

Notre enquête qualitative menée dans la première phase de cette recherche a été complétée par une étude de cas approfondie, dans la seconde phase. Nous détaillons ainsi les éléments relatifs à l'étude de cas approfondie.

3.1.3.3. *La 2^{ème} phase : étude de cas approfondie exploratoire et explicative*

Dans la seconde phase de la recherche, nous avons choisi de mener une étude de cas unique et approfondie à l'issue de notre première phase de l'enquête qualitative. Bien que le cas unique fasse l'objet de controverses (Royer & Zarlowski, 2014), nous nous inscrivons dans le renforcement des nombreuses publications mobilisant des cas uniques, que nous forçons à travers un design spécifique. D'ailleurs, les contraintes temporelles, matérielles, contextuelles (pandémie de la Covid-19) dans lesquelles s'inscrit cette recherche, ont rendu difficile d'envisager une étude de cas multiples, ou encore comparative, mais plutôt un cas unique représentatif.

Tout d'abord, nous tenons à préciser que la seconde phase de notre recherche a une orientation exploratoire à dominance explicative (Yin, 2014 ; Creswell & Poth, 2018), associée à une méthodologie qualitative comme déjà expliqué. Cette phase est basée sur la *Grounded theory* (Corbin & Strauss, 2014) que nous désignons par « la théorie enracinée », traduite par une étude de cas unique et approfondie. Le choix de la théorie enracinée permet d'aller au-delà de la description, pour générer ou découvrir une théorie ou encore « *une explication théorique unifiée* »⁷⁸ (Corbin & Strauss, 2014, p. 126). Également, « *la théorie ancrée est une bonne conception à utiliser lorsqu'il n'y a pas de théorie disponible pour expliquer ou comprendre le*

⁷⁸ «A unified theoretical explanation» (Corbin & Strauss, 2014, p. 126).

processus » (*ibid.*, p. 212). La littérature peut avoir des modèles disponibles, mais ils étaient développés et testés sur des échantillons et des populations autres que ceux d'intérêt du chercheur qualitatif (Creswell & Poth, 2018, p. 212)⁷⁹. Par projection, la théorie enracinée est particulièrement utile dans notre cas car les soubassements théoriques sur le MT ainsi que les grilles d'analyse portées essentiellement sur les grandes entreprises et dans le contexte anglo-saxon n'arrivent pas à expliquer ou comprendre le phénomène en PME. Aussi, cette recherche propose une méthode de recherche dont l'objectif est de développer un ensemble de concepts intégrés qui fournissent une explication du phénomène social étudié (Corbin & Strauss, 2014). Elle comporte un caractère exploratoire génératif et explicatif qui vise à faciliter la compréhension multi-niveaux du MT en PME et de l'opérationnalisation des stratégies, particulièrement en contexte français.

L'étude de cas unique est une conception appropriée dans plusieurs circonstances et propose cinq justifications de mobilisation, soit comme étant un cas critique (« *critical case* »), inhabituel (« *unusual* »), typique ou représentatif (« *common* »), révélateur (« *revelatory* ») et longitudinal (Yin, 2014, p. 82). Un cas est critique s'il éprouve une théorie par exemple (Barlatier, 2018). La théorie aurait dû spécifier un ensemble clair de circonstances dans lesquelles ses propositions sont considérées comme vraies. Le cas unique peut alors être utilisé pour déterminer si les propositions sont correctes ou si un ensemble alternatif d'explications pourrait être plus pertinent (Yin, 2014). Un cas est inhabituel ou extrême s'il s'écarte des normes théoriques ou même des événements quotidiens. Par exemple, un tel cas peut se produire en psychologie clinique, où une blessure ou un trouble spécifique peut offrir une opportunité distincte qui mérite d'être documentée et analysée. Le cas peut également être représentatif quand l'objectif est de saisir les circonstances et les conditions d'une situation quotidienne, en raison des leçons qu'elle pourrait fournir sur les processus sociaux liés à un intérêt théorique. Ce cas représentatif peut être informatif sur des situations communes (Barlatier, 2018). Un cas est révélateur lorsqu'il permet d'observer et d'analyser un phénomène auparavant inaccessible à la recherche en sciences sociales ou préalablement inaccessible. Enfin, le cas longitudinal étudie l'évolution d'un phénomène sur plusieurs périodes de temps.

Notre cas constitue un cas représentatif des PME en France, au sens de Yin (2014), pour diverses raisons. En effet, nous cherchons dans cette recherche à saisir les faits et circonstances

⁷⁹ “Grounded theory is a good design to use when there is not available to explain or understand process. Theory may have models available about there you are developing and tested on samples and populations other than those of interest of commutative researcher” (Creswell & Poth, 2018, p. 212).

de l'étude du MT dans les PME, notamment en termes des compréhensions, définitions, stratégies et pratiques de MT. Notre cas permet, dans sa représentativité, de saisir l'étude de notre problématique dans des situations quotidiennes, essentiellement liées au même intérêt théorique. De plus, le cas que nous avons choisi fait partie d'une population générale de PME françaises, dont ses caractéristiques sont représentatives de la question de recherche.

Notre cas unique est une PME qui fait partie d'une économie circulaire, sociale et solidaire que nous qualifions dans cette recherche par l'entreprise « Thêta ». La PME Thêta est une entreprise française, issue d'un savoir-faire familial à l'origine d'une famille d'industriels depuis plusieurs générations au cœur des Alpes françaises et italiennes. Elle conçoit et réalise des installations de tri et de valorisation des déchets clés en main pour tous les types de déchets solides : déchets ménagers, déchets industriels et déchets du BTP. Elle existe depuis plus de 25 ans et avec environ 150 installations réalisées, elle est devenue la référence française des centres de tri. Elle regroupe également des experts dans la fabrication d'unités de création de combustibles solides de récupération. De surcroît, les experts développent de nouvelles lignes de traitement, des plus simples aux plus complexes et optimisent des unités de tri existantes. Les solutions s'adressent aussi bien aux exploitants indépendants, qu'aux grands groupes et aux collectivités locales, et s'ouvrent désormais aux marchés internationaux. Par ailleurs, la PME est implantée dans la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Cette PME a subi une mutation au niveau de sa taille pour passer d'une TPE à une PME (de moins de 10 salariés à plus de 50, et la durée de transformation n'a pas été précisée). Cette transformation permet de documenter et de contextualiser les caractéristiques du cas et de déterminer les spécificités de mise en place du MT en PME, après transformation. De plus, la représentativité de notre cas s'inscrit dans des économies constituées de 99 % de PME dans la plupart des pays du monde. Par conséquent, nous pilotons la première étude dans ce sens mettant l'accent l'analyse du MT en PME, pas faite auparavant.

A fortiori, le design de notre étude de cas unique est primordial avec la prise en compte de multiples unités d'analyse, ce qui est approprié pour rendre compte de la mise en œuvre du MT en PME, permettant d'établir une compréhension plus approfondie ou encore des comparaisons entre les unités sélectionnées.

Nous nous penchons à présent sur les détails de la mobilisation de l'AMN, avant de détailler la collecte des données qui a été opérée également en deux temps dans la sous-section suivante (3.2).

3.1.4. Considérations méthodologiques fondamentales : une recherche multi-niveaux

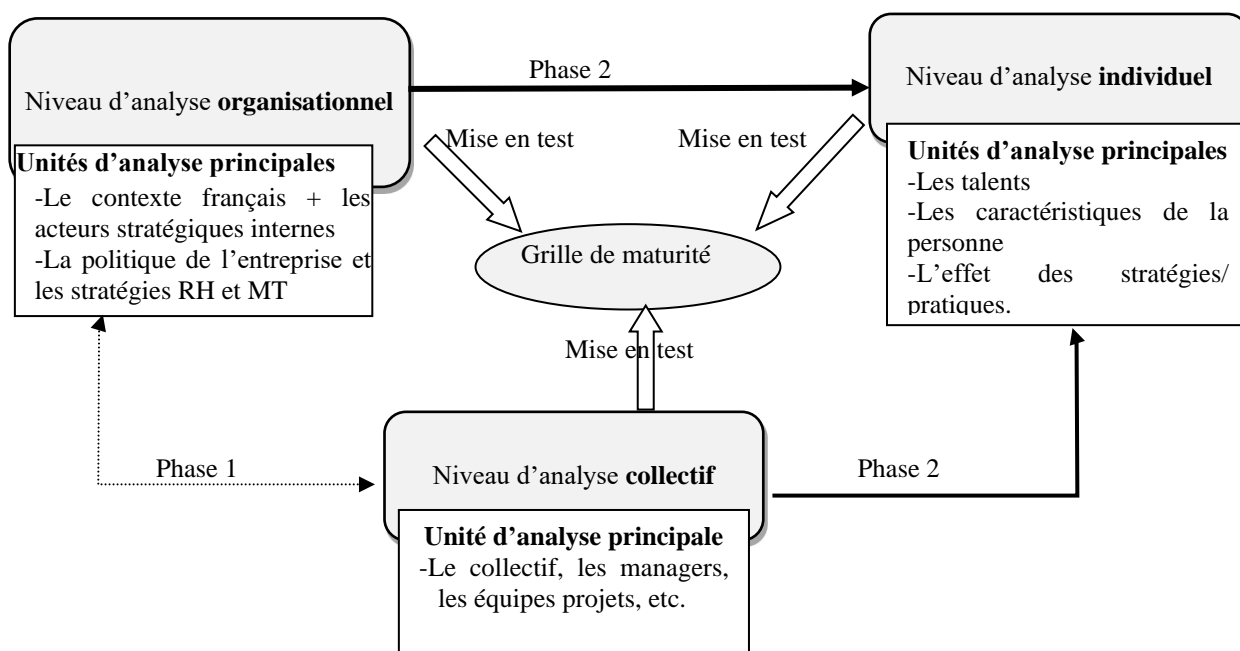
Nous souhaitons exposer explicitement les niveaux d'analyse, notamment, à quel niveau les concepts mobilisés sont considérés (Lecocq, 2002). En l'occurrence, nous rappelons que notre étude est divisée en deux phases, et pour chacune des phases nous allons préciser les niveaux et unités d'analyse pris en compte.

Pour la première phase de notre recherche qui porte sur une enquête qualitative auprès de 15 PME en France, le MT est exploré et analysé essentiellement aux niveaux stratégique et tactique. Plus précisément, nous intervenons auprès des dirigeants, propriétaires, PDG, directeurs, DRH, directeurs financier, logistique, etc., les *Talent Managers*, les *Talent acquisition*, les personnes en charge de la direction des PME, et partiellement au niveau tactique, notamment les chargés de projets, les managers, etc. Notre mobilisation de l'AMN va être exprimée à travers les trois niveaux d'analyse, notamment individuel, collectif et organisationnel. D'ailleurs, le niveau collectif ou méso est : « *le lieu de confrontation des forces macro et micro-structurelles* » (Rousseau & House, 1994). Notre réflexion multi-niveaux suit la logique générale que les individus sont imbriqués dans des groupes de travail, qui à leur tour sont imbriqués dans des unités organisationnelles plus grandes, telles que des départements ou des unités commerciales stratégiques.

Pour la seconde phase portant sur une étude de cas approfondie, nous mobilisons diverses unités d'analyse. Nous menons nos entretiens aux plans stratégique, tactique et aussi opérationnel, en incluant les collaborateurs qualifiés de talent (par exemple ingénieurs, chargés de projets, chargé de mission, etc.). Dans ce sens, nos analyses et résultats s'étendent ainsi sur les niveaux individuel, collectif et organisationnel.

Ensuite, nous soulignons l'opérationnalisation de la grille de maturité à travers une prise en compte des trois niveaux d'analyse et de toutes les unités d'analyse, ce qui permet la mise en test de notre grille. La figure ci-dessous vient schématiser la réflexion expliquée auparavant.

Figure 11 : Vue d'ensemble sur les phases de cette recherche par rapport aux niveaux et unités d'analyse



Après avoir spécifié nos niveaux d'analyse ainsi que les unités d'analyse auprès desquels nous intervenons, nous développons par la suite la méthodologie mobilisée pour opérationnaliser notre recherche.

3.2. Recueil des données

Dans les recherches qualitatives, nous nous focalisons sur le type de donnée et la démarche à suivre pour les recueillir. Elle dépasse la simple logique de collecte vers la résolution des problèmes éthiques lors de l'obtention des autorisations, de mener une bonne stratégie d'échantillonnage qualitatif, de développer des moyens d'enregistrement des informations, de stocker les données en toute sécurité, etc. Ici, nous décrivons en détail la nature des données primaires et secondaires mobilisées dans cette recherche ainsi que les outils mobilisés pour la collecte (3.2.1). Ensuite, nous détaillons notre collecte des données menée en deux phases, relatives à l'enquête qualitative (3.2.2) et à l'étude de cas approfondie (3.2.3).

3.2.1. Préambule au recueil des données primaires et secondaires

L'entretien constitue une source privilégiée de recueil de données dans les recherches qualitatives (Yin, 2014) et notamment dans le cadre de notre recherche. D'ailleurs, il s'agit, pour nous, de la forme principale mobilisée pour la collecte des données. Nous considérons ces entretiens comme une interaction sociale basée sur une conversation (Creswell & Poth, 2018). Également, nous rejoignons Brinkmann et Kvale (2015) et supposons que l'interview est le lieu

où « la connaissance » est construite dans l'interaction entre, nous-mêmes en tant qu'interviewer, et l'interviewé. L'entretien entre autres est décrit comme des tentatives de comprendre le monde à partir du point de vue du sujet, pour dévoiler le sens de leur expérience, et pour découvrir leur monde vécu (*ibid.*). En effet, l'accent est mis sur la subjectivité du répondant, et donc de ce fait, adapté à l'exploration de processus complexes (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Ainsi, un guide d'entretien structuré est utilisé pour aborder une série de thèmes préalablement définis dont l'ordre peut être modifié si le sujet interviewé aborde de lui-même certains d'entre eux (Benhayoun-Sadafiyyine, 2017).

Nous avons essayé, depuis notre première année de thèse, à l'issue de notre revue de la littérature et la stabilité de la question et des objectifs de la recherche, de structurer notre guide d'entretien abordant une série de thèmes définis, permettant de cerner le phénomène sans trop le contraindre. Il a été légèrement modifié mais plutôt affiné au fur et à mesure de notre avancement dans le temps et surtout lors de notre deuxième phase de l'étude. Il s'agit particulièrement de l'adapter à la nouvelle réalité de la pandémie de la Covid-19 et donc d'ouverture sur l'ensemble des PME du territoire français ainsi que conjointement avec les acteurs du terrain qui nous ont permis d'intégrer leur entreprise pour mener l'étude approfondie, et qui se sont portés curieux pour contribuer à cette recherche. Finalement, notre guide d'entretien était organisé autour de trois grands thèmes principaux (le talent, le MT, les stratégies et les pratiques de MT), prenant en considération à chaque thème le niveau d'analyse et les unités, comme le montre l'annexe 2. Des questions peuvent être abandonnées au profit d'autres en fonction des qualités du sujet interviewé ou si ce dernier ressent un blocage sur certaines d'entre elles. Ce choix est justifié par un souhait d'aligner les questions à une trame relativement précise, en fonction de notre revue de la littérature et de guider nos interviewés. En plus, notre orientation exploratoire confirme ce choix, destinée à la compréhension du MT en PME. Enfin, nous gagnons en flexibilité avec cette forme d'entretien, qui pourrait éventuellement être utile pour développer ou élargir la discussion sur d'autres points complémentaires et laisser la liberté de parole à la personne interviewée.

Dès lors, une phase d'immersion est d'une importance primaire pour explorer et se familiariser avec le terrain comme recommandé par Kaufmann (2016). En effet, nous avons suivi ses recommandations et avons consacré une partie importante de notre temps à des recherches sur les entreprises de l'étude, avant de passer au terrain.

Au début de chaque entretien, conformément aux indications fournies lors de la prise de contact (par mail ou par téléphone, suivant les cas), il a été rappelé aux personnes rencontrées que l'entretien serait entièrement anonyme et utilisé uniquement dans le cadre de la recherche. Ensuite, l'entretien à proprement parler a pu commencer. Les transitions entre thèmes sont annoncées, et une prise de notes rapide a été réalisée (en plus de l'enregistrement). Ensuite, pour collecter les données, et avec l'accord des participants, nous avons pu enregistrer les entretiens à l'usage de notre téléphone pour ne pas intimider les répondants et parfois avec notre ordinateur quand l'échange était en visioconférence. Cette technique nous permettait, grâce à une application logicielle, de marquer des instants précis lors des entretiens, ce qui a facilité la première couche d'analyse des données par la suite. L'enregistrement des entretiens a été accompagné par des prises de notes au fil de l'eau. A la fin de l'interview, nous avons sollicité aux répondants leurs remarques ou recommandations et avons mobilisé l'approche « boule de neige » dans une logique de recommandation d'autres personnes de l'entreprise, ou externes, qui pourraient apporter leur vision et contribuer à notre recherche.

Par ailleurs, un faible pourcentage des entretiens a eu lieu en direct et dans les entreprises. En raison de la pandémie de la Covid-19, le télétravail nous a empêché de mener tous les entretiens en face à face et a rendu ainsi la faisabilité des entretiens extrêmement difficiles et chronophages pour notre recherche. Nous présentons dans le tableau ci-dessous un aperçu restreint des thèmes abordés dans le guide d'entretien, qui figurent entièrement dans l'annexe 2.

Tableau 22 : Les principaux thèmes du guide d'entretien

Phase	Thèmes	Eléments
Phase 1	Contexte général	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement de l'entreprise - Politique et stratégie RH
	Talent	<ul style="list-style-type: none"> - Perception/définition - Caractéristiques - Les philosophies sous-jacentes - Méthode d'identification - Critère des concepts connexes (compétences par exemple)
	MT	<ul style="list-style-type: none"> - Les motivations/raisons - Les perception/définition - Les philosophies - MT et GRH - Les objectifs. - Intégration stratégique - Alignement stratégique - Différence entre ancien modèle et le MT - Niveau(x) auquel(s) le changement s'opère
	Stratégies et pratiques de MT	<ul style="list-style-type: none"> - Les difficultés - Les priorités - Les stratégies et pratiques - Les critères des PME - La contextualisation

A fortiori, nous mettons l'accent sur les données secondaires. Bien que ces dernières puissent faire référence à des documents, vidéos, photos, etc., nous avons privilégié les documents officiels. Par documents officiels, nous soulignons les rapports d'activité, les documents internes aux entreprises et tous les documents qui nous ont été communiqués par les sources et personnes officielles, faisant partie des PME (dirigeant, DRH, directeurs, etc.). Cette démarche a été complétée par les documents externes, certifiés par les entreprises et publiés sur leurs sites officiels ou sur les sites partenaires ainsi que les informations issues des bases de données (exemple Diane ou CapFinancials), etc.

Nous mettons dès lors l'accent sur les données mobilisées pour la première phase de la recherche.

3.2.2. Recueil des données pour l'enquête qualitative

Nous présentons la collecte des données pour la première phase de la recherche, relative à l'enquête qualitative. Nous détaillons notre démarche avec les données primaires dans un premier temps, puis les données secondaires.

- **Données primaires**

Nos diverses recherches ont permis de réaliser 19 entretiens dans 15 PME en France. Nous avons choisi d'entrée de jeu de mener des entretiens auprès des personnes les plus susceptibles de nous fournir la vision, la plus claire et stratégique possible, du MT dans ces 15 PME. Le tableau ci-dessous permet de fournir une vue d'ensemble des entretiens réalisés.

Figure 12 : Liste des entretiens réalisés pour l'enquête qualitative

Nom de l'entreprise	Personne interviewée - poste	Durée de l'entretien	Emplacement
Alpha	DRH	60m	Nice
Beta	DRH	21m54	Carros
Gamma	<i>Talent acquisition manager</i>	17m58	Paris
Delta	<i>Head of talent acquisition</i>	44m04	Paris
Epsilon	Dirigeant – Cofondateur	21m20	Paris
	<i>Talent Manager</i>	30m06	
Zeta	DRH	54m03	Nice
Eta	Dirigeant	67m02	Paris
Thêta	DRH	95m04	Chambéry
	Dirigeant	30m02	
Iota	<i>Talent acquisition</i>	35m37	Paris
	<i>Talent manager</i>	32m45	
Kappa	<i>DRH</i>	29m44	Paris
Lambda	<i>Talent manager</i>	32m02	Paris
Mu	<i>Talent acquisition</i>	45m11	Paris
Nu	<i>Talent acquisition</i>	22m02	Paris
Xi	<i>Talent manager</i>	34m33	Paris
Omicron	<i>Head of talent acquisition</i>	27m23	Paris
	<i>Talent Manager</i>	32m09	Paris

Ces 19 entretiens réalisés au sein de 15 PME en France capitalisent un total d'heures d'entretien avoisinant les 11,6 heures, équivalant à 700 minutes (phase 1), pour une moyenne de 35 minutes par personne interrogée. Néanmoins, nous avons arrêté les entretiens à la suite de la saturation théorique. La saturation théorique (Glaser & Strauss, 2017 ; Creswel & Poth, 2018) suppose l'arrêt des entretiens, suivant le fait qu'aucune nouvelle information complémentaire n'est apportée par la poursuite de la collecte des données et le rajout d'autres entretiens. Dans ce sens, nous avons rapidement atteint la saturation théorique, et cela est potentiellement lié à la taille des entreprises de l'étude (des PME) et donc au faible effectif ainsi qu'aux spécificités de ces organisations, qui renforcent une certaine proximité spatiale et d'information. Enfin, ces entretiens semi-directifs comme moyen principal de recueil des données ont été complétés avec des données secondaires.

- **Données secondaires**

Nous rappelons qu'il existe principalement quatre formes de données quand nous parlons d'étude qualitative : les entretiens, les observations (participantes ou pas), documentation (privée ou publique) et enfin le matériel audiovisuel (Creswell & Poth, 2018). Nous nous intéressons à la documentation comme notre source secondaire de données. L'absence des autres formes de données est liée essentiellement à la situation sanitaire de la pandémie de Covid-19 dans laquelle nous nous sommes retrouvés. Ce constat fait sens dans les rapports

financiers que nous avons étudiés : « *la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir...* » (rapports des commissaires aux comptes). Tout de même, l'usage de la documentation sert à corroborer et argumenter les évidences d'une autre source de données ainsi que fournir d'autres détails spécifiques (Yin, 2014). Baumard *et al.* (2014) distinguent deux types de données secondaires : 1) d'une part, les données secondaires internes qui sont « *des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées et qui n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur* » (*ibid.*, p. 291) ; 2) d'autre part, des données secondaires accessibles *via* internet, les bases de données, les données d'autres chercheurs, études publiques ou privées, la presse etc. D'ailleurs, ces données « *dont l'accès a été banalisé par leur mise en ligne, requièrent toutefois un apprentissage des moteurs et méta moteurs de recherche pour parvenir à cibler les informations les plus pertinentes pour la recherche* » (Baumard *et al.*, 2014, p. 292). La « documentation » dans notre recherche regroupe plusieurs formes de données secondaires que nous détaillons et synthétisons par types dans le tableau suivant.

Tableau 23 : Détails des données secondaires collectées dans la première phase de la recherche

Phases	Données secondaires	Descriptif
Phase I	Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Documents financiers : 15 rapports financiers de 2021 de 15 PME. - Documents RH - Données sur Cap Financials
	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Sites Internet des entreprises : extrait en annexe 7 - LinkedIn - Annuaire BPI France - Rapports d'activités et d'accompagnement (BPI France ou GTCI par exemple) : extrait en annexe 5 - Articles de presse : extrait résumé en annexe 6 - Les salons université-entreprise

Bien que les entretiens soient notre source privilégiée de collecte de données, les données secondaires nous ont été utiles. En effet, elles étaient collectées en amont des entretiens et vérifiées après la réalisation de l'entretien. Elles nous ont permis de nous familiariser avec le jargon de l'entreprise et avoir une conscience de l'approche globale mobilisée pour notamment communiquer ses approches ou démarches stratégiques, et encore prendre connaissance des informations abordées durant les entretiens. Ceci permet de favoriser un terrain de confiance et d'entente au-delà de l'intérêt avéré de nos interlocuteurs. D'ailleurs, le suivi de l'actualité des

entreprises dont les articles parus dans les journaux locaux ou encore les prix et distinctions, a été important pour renforcer la validité de notre choix des cas. A titre d'exemple, la recherche sur les sites officiels révèle les valeurs d'une PME de notre étude à savoir la transparence, la réactivité et l'éthique avec une approche de temps convenu et d'emploi de senior. La PME a mis en avant par exemple le faible taux de turnover de 3 % obtenu grâce à un investissement massif de 2.5 fois supérieurs aux obligations légales et une politique salariale attractive. De plus, notre documentation nous a relevé la place de quelques PME de l'étude dans le paysage économique. A titre d'exemple, une de nos PME a eu le prix de l'Entrepreneur EY dans le domaine de l'IOT (internet des objets). D'autres PME font partie des PME les plus résilientes dans la crise Covid-19, quand d'autres ont réalisé des levées de fonds très importantes avec des investissements massifs en RH (notamment en recrutement, qualité de vie au travail, MT, etc.).

Ensuite, parmi les documents externes nous citons le *Global Talent Competitiveness Index Report (GTCIR)* en annexe 5, qui nous a permis d'avoir une vision holistique et internationale sur le contexte du MT et de mettre l'accent sur la France, qui figure en 21^{ème} position et qui offre aux décideurs, publics et privés, des outils quantitatifs qui leur permettront de comparer les efforts consentis et les résultats obtenus dans différents environnements socio-économiques en termes de MT et de compétitivité des talents. Le GTCI a été conçu pour aider à relever ce défi en offrant une vision composite de la compétitivité des talents applicables à un grand nombre de pays.

Cette combinaison des données primaires et secondaires sera analysée par la suite. Nous nous penchons ensuite sur la collecte de données pour l'étude de cas approfondie.

3.2.3. Recueil des données pour l'étude de cas approfondie

À la suite de notre première phase de l'enquête qualitative, nous avons approfondi notre recherche avec une étude de cas approfondie. Cette dernière a été menée dans une PME identifiée à la phase 1, et pour laquelle nous avons eu l'acceptation d'approfondir notre approche. Ce choix est à l'origine d'un opportunisme méthodologique qui consiste à « *saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (Girin, 1990, p. 2), surtout en temps de Covid-19 qui a rendu plus difficile la réalisation des études de cas. En effet, notre choix a été guidé par l'assurance que « *sa sélection [du cas] lui permet de bien observer ce qui l'intéresse* » (Giroux, 2003, p. 51). Cet intérêt est à l'origine de l'ancrage contextuel fort de notre recherche et l'intérêt de produire des résultats fortement contextualisés qui expriment

une compréhension approfondie du phénomène que l'étude de cas unique propose (Giroux, 2003 ; Stake, 2005).

Comme expliqué auparavant, ce choix a porté sur l'entreprise Thêta, qui nous a semblé la plus pertinente vu que c'est un cas représentatif et c'est *le cas qui éclaira le plus nos questions de recherche*⁸⁰ (Yin, 2014, p. 28). Dans ce cadre, nous avons réalisé de nouveaux entretiens avec de nouveaux acteurs de Thêta. Nous présentons ainsi nos deux sources de données à savoir primaire et secondaire pour cette étude de cas.

- **Les données primaires**

Dans la même logique que la première phase de recherche, nos données primaires se basent sur des entretiens semi-directifs. La collecte s'est basée sur le guide d'entretien, légèrement ajusté par rapport à la première phase de recherche, présenté dans l'annexe 3. Selon la démarche de Corbin et Strauss (2014) des procédures systématiques de la théorie enracinée, notre démarche suggère que les personnes interviewées doivent être sélectionnées selon un échantillonnage théorique (*theoretical sampling*). Ainsi, nous avons pu, conjointement avec le DRH de la PME, cerner l'échantillon des personnes à interviewer. Ce choix est à l'origine de l'intention que ces personnes sont les plus susceptibles de nous aider à une meilleure formulation des analyses. La collecte des données a permis de capitaliser sur un matériau empirique constitué de 11 entretiens dans trois unités d'analyses différentes (les individus talents, les groupes, les codirigeants), tout en respectant les recommandations de contextualisation de Murphy *et al.* (2017) et la saturation théorique rapide au bout du 10^{ème} entretien (Creswell & Poth, 2018). En effet, ce choix nous évite le biais d'élites⁸¹ (Miles *et al.*, 2014) que constitue l'interrogation d'un répondant unique qui pourrait contribuer à donner une vision partielle du phénomène étudié. Par conséquent, nous portons un focus à la fois sur le niveau holistique de l'organisation et sur d'autres niveaux/unités d'analyse.

Pour ce faire, une préparation en amont a eu lieu avec le DRH qui a été à l'origine de cette collaboration. Dans ce sens, divers échanges par téléphone ont eu lieu, que nous n'intégrerons pas dans le tableau ci-dessous. Ensuite, un mail de diffusion à l'ensemble des personnes concernées a été fait comme le montre l'annexe 4. Ces entretiens ont eu lieu avec divers acteurs dans l'organisation comme le présente le tableau ci-dessous :

⁸⁰ "The case(s) that will most likely illuminate your research questions" (Yin, 2014, p. 28).

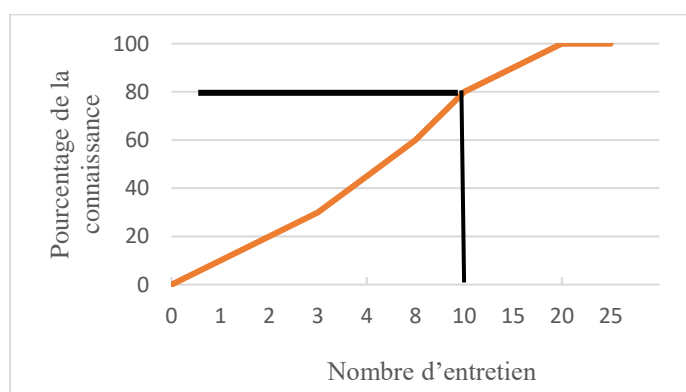
⁸¹ Biais d'élite : surpondération des données de participants articulés, bien informés, généralement de haut statut et sous-représentation des données de moins articulés, de statut inférieur.

Tableau 24 : Liste des entretiens réalisés pour l'étude de cas approfondie

Entreprise	Acteurs	Durée de l'entretien	Moyen
Thêta Effectif : 87 ; CA : 21 476 500 €	Président – Codir	30m02	Téléphone
	DRH – Codir	95m04	Téléphone
	Responsable Communication et Marketing – Codir	32m32	Téléphone
	Responsable Etudes et Conception - Codir	27m34	Visio
	Responsable achat – Codir	32m36	Visio
	Chargée de projet	23m20	Téléphone
	Rédacteur technique – amélioration continue	22m51	Visio
	Chargé d'affaires – réalisation	27m03	Téléphone
	Responsable R&D	28m44	Visio
	Chargée services généraux	22m06	Téléphone
	Administration des ventes - SAV	17m	Téléphone

Le nombre d'entretiens est conditionné par, d'une part, la coordination avec le DRH qui nous a exprimé de prime abord l'indisponibilité de tous les acteurs dans la PME, dû potentiellement à la pandémie du Covid-19 et, d'autre part, la saturation théorique (Glaser & Strauss, 2017 ; Creswel & Poth, 2018) qui a été atteinte au bout du neuvième entretien. Nous avons constaté que la réalisation de 11 entretiens était suffisante pour l'atteinte de la saturation théorique rapide au bout du 10^{ème} entretien et pouvait cerner 80 % de la connaissance. La figure ci-dessous schématise nos propos.

Figure 13 : Pourcentage de la connaissance produite par nombre d'entretiens



- **Les données secondaires**

De même, nos données primaires ont été complétées avec des données secondaires. Parmi les documents internes, le DRH nous a envoyé l'organigramme de l'entreprise, des documents internes RH (rapports d'activité, de planification, etc.) et nous les avons renforcés avec les données issues de Cap Financials. De plus, nous avons réuni les données sur la communication

de l'entreprise à travers les réseaux sociaux professionnels, leur participation à des évènements et les potentielles collaborations en vue du développement de la marque employeur.

Tableau 25 : Détails des données secondaires collectées dans la deuxième phase de la recherche

Phases	Données secondaires	Descriptif
Phase 2	Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme - Documents internes financiers et RH : rapports financiers de 2016 jusqu'à 2021 - Données sur Cap Financials et Diane
	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet de l'entreprise - Communication digitale - Présence réseaux sociaux - Rapports d'activités dont le <i>GTCIR</i>

Nous nous penchons dès lors sur l'analyse des données primaires et secondaires collectées également en deux temps, pour chacune des phases comme expliqué précédemment.

3.3. Analyse des données

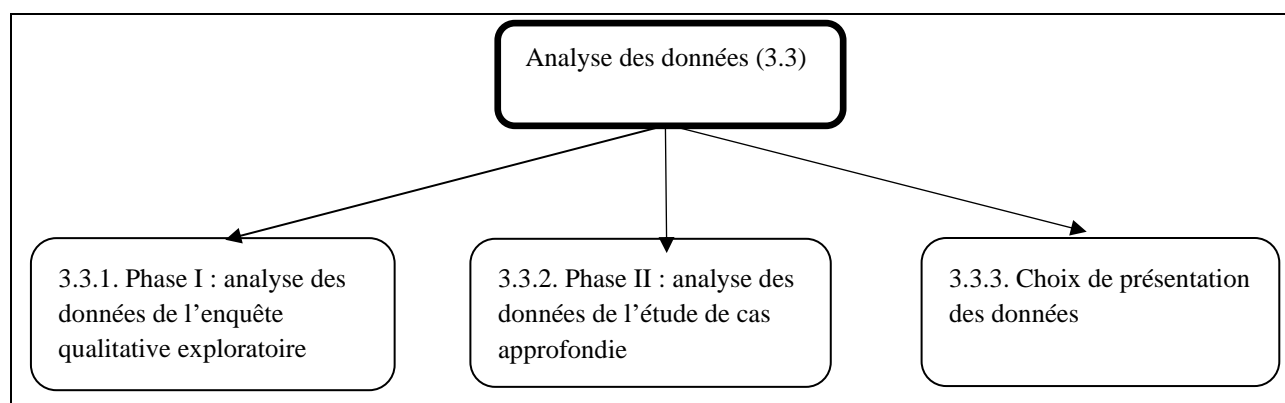
Nous considérons l'analyse des données comme un ensemble d'étapes combinées pour examiner, classer, tester ou recomposer des preuves pour produire des résultats empiriques (Yin, 2014). L'analyse des données probantes des études de cas est particulièrement difficile car les techniques ne sont toujours pas bien définies. D'habitude, les chercheurs qualitatifs assimilent l'analyse de données qualitatives avec des approches d'analyse de texte et d'image (Creswell & Poth, 2018). Cependant, le processus d'analyse est plus avancé, regroupant l'organisation des données, la conduite des lectures préliminaires de la base de données, le codage et l'organisation en thème, afin de représenter les données et en former des interprétations (Yin, 2014 ; Creswell & Poth, 2018).

Ici, il s'agit essentiellement de dresser une stratégie analytique (Yin, 2014). Nous tenons à rappeler que nous avons procédé en deux phases lors de notre étude empirique et avons ainsi mobilisé deux approches de l'analyse des données. La première phase concerne l'enquête qualitative dans une logique de *theory building*, qui est basée sur une approche systématique de l'analyse des données la plus mobilisée dans les recherches qualitatives (Miles & Huberman, 1994; Creswell & Poth, 2018). Pour ce faire, nous mobilisons pour l'analyse thématique l'approche de la spirale d'analyse des données (Creswell & Poth, 2018) en 5 étapes : 1) nous avons géré et organisé les données ; 2) nous avons lu et mémorisé les idées émergentes ; 3) nous avons décrit et classé les codes en thèmes ; 4) nous avons développé et évalué les données et 5) nous avons représenté et visualisé nos données. La seconde phase repose sur la théorie

enracinée (*grounded theory*) et est basée sur l'approche des procédures systématiques de Corbin et Strauss (2014).

Nous expliquerons plus en détail les démarches adoptées pour chacune des phases en suivant le cheminement suivant.

Figure 14 : Le cheminement suivi pour l'analyse des données



3.3.1. Analyse des données de l'enquête qualitative

Parmi les méthodes proposées pour la condensation des données, nous retenons celles de Miles et Huberman (2003), qui recommandent les fiches de synthèses, le traitement des données avec le logiciel NVivo 12, l'élaboration des codes, l'analyse thématique de contenu avec la rédaction des rapports de recherche.

- **Retranscription des entretiens et élaboration des fiches de synthèse**

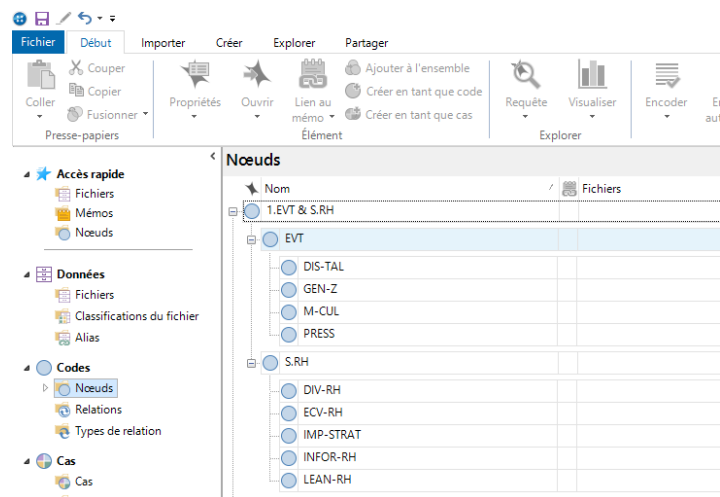
La première étape dans ce processus consiste à retranscrire les entretiens par nous-mêmes. Dans cette première phase, nous avons retranscrit nos 19 entretiens, ce qui a fait émerger une retranscription de 253 pages, interlignes simples (d'un total de 364 pages retranscrites pour les deux phases de la recherche, et 110 pages pour la seconde phase). Nous présentons en annexe 9 la retranscription d'un des 19 entretiens menés dans les 15 PME.

Aussi, avant de procéder à l'analyse approfondie, nous avons procédé à un traitement de forme de nos données en des fiches de synthèse pour faciliter la manipulation du matériau par la suite. Ceci s'est traduit par un document Word contenant une page de garde similaire pour tous les entretiens avec une fiche signalétique qui regroupe l'ensemble des informations sur le profil de l'interviewé, la durée, la date, le niveau et l'unité d'analyse, etc. De plus, des éléments relatifs au contenu de l'entretien figurent dans les pages qui suivent. Il s'agit essentiellement des thèmes abordés et des informations obtenues à partir des questions posées.

- **Le traitement des données avec le logiciel NVivo 12**

Les données qualitatives collectées sont des matériaux par nature volumineux, avec une masse de données importante à traiter et qui peut être hétérogène (Dumez, 2013). Dans ce cadre, nous avons opté pour le traitement par le logiciel d'analyse des données qualitatives NVivo 12. En effet, il permet de systématiser le traitement des données de recherche et favorise l'exploitation et l'analyse de ces dernières. Tout de même, la mobilisation d'un logiciel d'analyse des données est pertinente parce qu'il nous a permis un gain de temps par rapport à un codage et un traitement manuel des données. L'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit et intégré sur le logiciel NVivo 12. Ce logiciel est payant et développé par QSR International qui possède différentes fonctions (de l'aide de l'analyse jusqu'à la présentation graphique). Ce logiciel nous a permis de catégoriser et d'analyser les données, dont les verbatims sont associés à des « nœuds », que nous considérons comme le processus de codage ou de thématisation du matériau. D'ailleurs, un même verbatim peut être associé à plusieurs thèmes. La figure ci-dessous présente un exemple du travail de codage effectué sur le logiciel pour la première rubrique « Environnement et stratégie RH (EVT & SRH) ».

Figure 15 : Exemple de mobilisation du logiciel Nvivo 12 pour le codage du premier thème



- **L'élaboration des codes**

L'étape suivante concerne l'élaboration des codes. Il s'agit essentiellement du passage de la lecture et la condensation vers la description, classification et l'interprétation des données (Creswell & Poth, 2018). Miles et Huberman (2003) affirment que le codage est un travail

difficile et obsédant qu'ils définissent comme une « *étiquette* » attribuée à un segment de texte. Ces derniers distinguent trois types de codage à savoir :

- élaborer une « *liste de départ* » de code avant le travail sur le terrain (Miles & Huberman 2003, p. 114). Cette liste est à l'origine du cadre conceptuel, de la revue de littérature et de la question de recherche ;
- soit inversement, de nature inductive, c'est-à-dire faire émerger les codes à partir des données de terrain ;
- soit à mi-chemin entre les deux, qui consiste en une combinaison des deux approches.

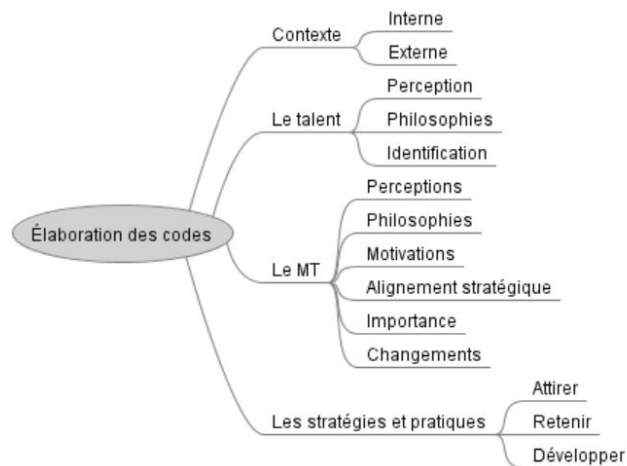
Nous nous inscrivons plutôt dans la troisième proposition, relatif à notre démarche abductive, qui s'est traduite par l'absence d'une liste préparée au préalable afin d'éviter d'influencer la génération de certains thèmes. Cependant, nous avons élaboré une liste de codes des thèmes relatifs aux thèmes abordés (catégories initiales) dans le guide d'entretien. Puis, nous avons procédé à un codage thématique (Miles & Huberman, 2003) qui nous a conséquemment permis d'enrichir et de développer cette liste avec des codes de nature inductive. Pour éclaircir cet acheminement, le tableau ci-dessous récapitule la démarche.

Tableau 26 : Démarche de l'élaboration des codes

Etapes	Démarche	Origine
Début de la thèse	Elaboration des catégories	A partir de la littérature
Sur le terrain	Apparition/élaboration des premiers codes	Enquête qualitative
Jusqu'à la fin de l'analyse	Confirmation des codes	Enquête qualitative + retour à la littérature

Ces catégories initiales, comme déjà énoncé, ont été saisies à travers le guide d'entretien et donc à l'issue de la revue de la littérature. Cette démarche pratique sera détaillée dans la section suivante et présentée dans la figure 16. La première étape de l'élaboration des catégories a permis de faire émerger quatre catégories initiales, qui sont présentées dans la figure suivante.

Figure 16 : Exemple de codage initial du concept de talent



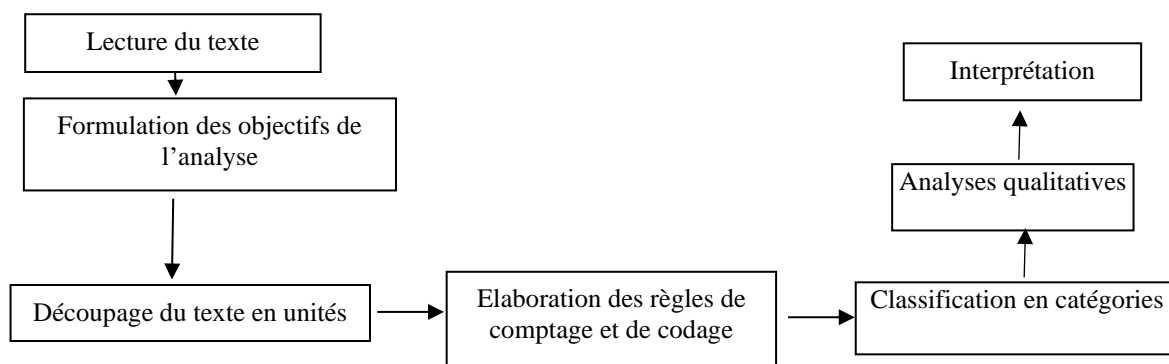
Par ailleurs, pour analyser les données collectées, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu (Paillé & Mucchielli 2015) que nous détaillons ci-après.

- **Analyse thématique de contenu**

L'analyse des données est une étape cruciale tout en déterminant l'approche et la méthode mobilisées. Nous avons fait le choix d'une analyse thématique de contenu que Miles *et al.* (2013, p. 12) définissent comme « *un processus de sélection, de centrage, de simplification, d'extraction, et/ou de transformation des données qui apparaissent dans le corpus complet constitué de comptes rendus d'investigation, des transcriptions d'entretiens, de documents et autres matériaux empiriques* »⁸². L'analyse consiste ainsi à faire des inférences afin de comparer, décrire, expliquer et prédire (Allard-Poesi *et al.*, 2014). La finalité de l'analyse thématique consiste à renforcer les données (Miles *et al.*, 2013). Nous synthétisons les étapes de l'analyse de contenu/thématique dans la figure ci-dessous :

⁸² «The process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appears in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials» (Miles *et al.*, 2013, p. 12).

Figure 17 : Les principales étapes de l'analyse thématique



L'analyse thématique a été retenue, car elle permet d'extraire les thèmes centraux du matériau *via* un processus de codification et d'approfondir les résultats de l'étude (Martineau & Plard, 2016).

Comme nous adoptons une démarche abductive dans cette recherche, nous avons réalisé principalement un codage *a posteriori*⁸³, intégré dans les catégories des thèmes qui ont été élaborées *a priori*. Ainsi, nous suivons les recommandations de Dumez (2013, p. 84) : « *premier point, les thèmes sont bricolés, mélangeant orientations théoriques et idées issues du matériau ; deuxième point, ils se recoupent partiellement ; troisième point, ils sont en nombre suffisant pour garantir une large diversité, mais en nombre pas trop grand pour permettre de gérer l'ensemble du matériau* ». De ce fait, il s'agit d'un travail de condensation des données au sens de Miles et Huberman (2003, p. 29), qui a pour objectif de gérer la richesse des données qualitatives issues des entretiens et renvoie à « *l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain* ». De manière pragmatique, les fichiers Word traités avant (Cf. retranscription des entretiens et élaboration des fiches de synthèses) contenant les 19 entretiens menés ont été importés dans le logiciel NVivo 12. Ils constituent nos données brutes. L'étape suivante reposait sur la classification de ces données brutes dans des catégories, appelées nœuds dans Nvivo 12 comme nous l'avons expliqué avant. L'analyse thématique en elle-même s'est traduite par l'émergence de nouvelles catégories de codes ou nœuds (représentant des concepts) liées à nos nœuds parents (thématiques) de base. Il s'agit d'un travail d'analyse fine, complexe et chronophage. Ainsi, nous avons donc introduit de nouveaux codes jusqu'à arriver à saturation. Les codes enfants (sous-thèmes) sont majoritairement issus

⁸³ Après la collecte et l'analyse des données.

des propos des répondants alors que les codes parents émanent de notre réflexion (thème et méta-thème).

Nous nous sommes retrouvés avec un grand nombre de codes à l'issue de l'analyse précédente et donc nous avons procédé à une organisation des codes dans l'objectif de cibler des concepts bien déterminés et qui pourront servir à l'analyse par conséquent. Nous avons, en réalité, procédé à plusieurs tris et réorganisations. Organiser le codage en liste de codes nous a permis de mieux nous repérer. Le tableau ci-dessous présente un exemple de l'état des thèmes et des codes qui ont été élaborés au départ (émergence déductive) et ceux qui ont fait l'apparition lors du codage (émergence inductive), tout en précisant à chaque fois le niveau d'analyse auquel le code se rattache (I pour individuel, C pour collectif et O pour organisationnel) dont l'ordre de citation évoque le niveau d'importance et le sens (*top-down ou bottom-up*), en cas de plusieurs niveaux rattachés au même code. L'annexe 10 présente l'état du codage thématique dans sa globalité.

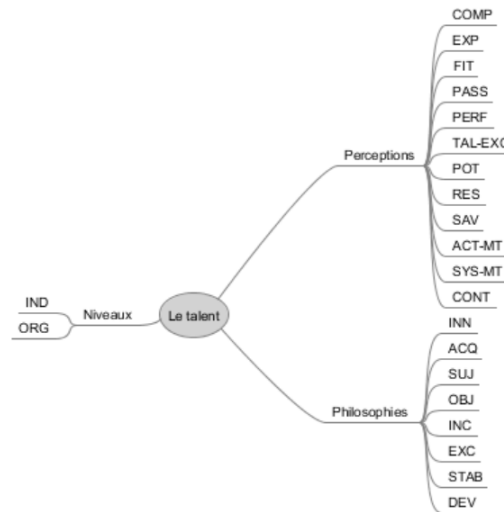
Tableau 27 : Exemple de codage thématique de contenu de la première phase de la recherche

Méta-thème	Thème	Sous-thème	Code	Emergence : Inductive/déductive	Niveau I/C/O
Environnement et stratégie RH	L'environnement Code : EVT	Génération Z	GEN-Z-EVT	Déductive	O
		Multiculturalité	M-CUL-EVT	Déductive	O
		Pression	PESS-EVT	Déductive	O
		Disponibilité du talent	DIS-TAL-EVT	Inductive	O
	Stratégie RH Code : SRH	Informalité	INFOR-RH-SRH	Déductive	O/C
		Excellence	EXC-RH-SRH	Déductive	O
		Lean	LEAN-RH-SRH	Déductive	O
		Diversité	DIV-RH-SRH	Déductive	O/C
		Importance stratégique	IMP-STRAT-SRH	Inductive	O
	Le talent	Perception talent Code : PTAL	Compétence	COMP-PTAL	Déductive
Potentiel			POT-PTAL	Déductive	I
Performance			PERF-PTAL	Déductive ; inductive	I/C/O
Excellence			EXC-PTAL	Déductive	I/O
Savoir-faire-faire			SFF-PTAL	Inductive	I/C
Adaptabilité			FIT-PTAL	Inductive	I/C/O
Talent exceptionnel			T.EXC-PTAL	Inductive	I/O
Savoir			SAV-PTAL	Inductive/déductive	I

		Savoir-être	SE-PTAL	Inductive/déductive	I/O
		Acteurs	ACT-PTAL	Inductive/déductive	O/C
		Système MT	SYS-PTAL	Inductive/déductive	O

La figure ci-dessous présente un exemple simplifié de l'état final des codes relatifs au thème du « talent », dont les perceptions et les philosophies ont été les codes majeurs, et les niveaux représentent les deux niveaux d'analyse. Le logiciel FreeMind permet de présenter dans la figure 18 un exemple des codes relatifs au concept de talent.

Figure 18 : Exemple de codage du concept de « talent » avec le logiciel FreeMind



Nous passons ensuite à la description de nos analyses des données pour la deuxième phase de la recherche, relative à l'étude de cas approfondie.

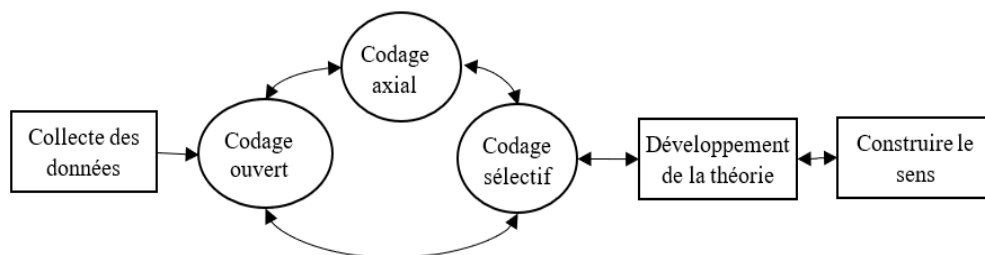
3.3.2. Analyse des données pour l'étude de cas approfondie

L'analyse exploratoire de la phase 1 a permis de mettre l'accent sur notre seconde sous-question de recherche, portant sur la mise en œuvre du MT dans les PME en contexte français. Nous rappelons que la seconde phase suit une orientation, à la fois, exploratoire et explicative (Yin, 2014 ; Creswell & Poth, 2018), associée à une méthodologie qualitative qui se fonde sur la théorie enracinée (Corbin & Strauss, 2014), traduite par une étude de cas unique comme expliqué auparavant (2.3).

Nous rappelons que cette analyse des données repose sur nos données primaires, qui sont issues de 110 pages retranscrites des 11 entretiens réalisés (d'un total de 364 pages pour les deux phases), et nos données secondaires, issues de la documentation, des sites web, de la communication de la PME, etc. Bien que nous distinguions deux grandes approches mobilisées

dans la théorie enracinée (Creswell & Poth, 2018), dont les procédures systématiques de Corbin et Strauss (2014) et l'approche constructiviste de Charmaz (2006), nous adhérons à la première et cherchons à systématiquement développer une théorie explicative du MT en PME. La collecte des données a permis de capitaliser sur un matériau empirique constitué de 11 entretiens dans trois unités d'analyses différentes. Semblable à la phénoménologie, la théorie enracinée utilise des procédures d'analyses détaillées. Nous avons mobilisé trois phases de codage comme l'ont avancé Corbin et Strauss (2014) : un codage ouvert, un codage axial et un codage sélectif, que nous expliquons ci-après. La théorie ancrée nous a fourni une procédure pour, développer des catégories d'informations (codage ouvert), interconnecter les catégories (codage axial), construire une « histoire » qui relie les catégories (codage sélectif) et terminer par un ensemble discursif de propositions théoriques (Creswell & Poth, 2018). Nous schématisons notre réflexion et démarche de codage dans la figure ci-dessous.

Figure 19 : Démarche d'analyse des données



Notre processus d'analyse de données, présenté dans la figure 19, comporte trois grandes étapes avec un codage en trois temps. Premièrement, en respectant les enseignements de la théorie enracinée, nous avons procédé de prime abord à un codage ouvert (*open coding*) (Creswell & Poth, 2018) traduit par un codage des données pour ses principales catégories d'informations. Le codage implique l'agrégation des données et le processus de création du sens décrit comme « *faire une analyse et désigner des concepts pour représenter des données* »⁸⁴ (Creswell & Poth, 2018). Dans la phase de codage ouvert, nous examinons le texte (par exemple, les transcriptions, les notes de terrain, les données secondaires) pour les principales catégories d'informations soutenues par le texte. En utilisant l'approche comparative constante, nous tentons de « saturer » les catégories, de rechercher des instances qui représentent la catégorie et de continuer à chercher (et à interviewer) jusqu'à ce que les nouvelles informations obtenues ne fournissent pas un aperçu supplémentaire de la catégorie.

⁸⁴ « *Doing analysis and denoting concepts to stand for data* » (Creswell & Poth, 2018, p. 209).

Dans l'ensemble, il s'agit du processus de réduction de la base de données à un petit ensemble de thèmes ou de catégories qui caractérisent le processus ou l'action explorée dans l'étude de la théorie ancrée. De façon plus simplifiée, nous proposons ci-dessous un exemple de codage ouvert réalisé.

Verbatims	Codage ouvert
« <i>Je ne sais pas si elle est officiellement cheffe de service ou si c'est le président, en tout cas c'est un sujet qui tient à cœur à la direction et j'ai l'impression qu'il a une grosse part dans ce service et ne la laisse pas gérer seule</i> » (responsable R&D de Thêta)	Management du propriétaire-fondateur
« <i>L'entretien avec notre président, il est uniquement axé sur la personnalité et l'adhésion au projet de l'entreprise et la compatibilité avec l'ADN de l'entreprise parce que lui il a créé cette entreprise et il est attentif à cette compatibilité-là</i> » (DRH de Thêta)	Domination du fondateur dans le management de la PME
« <i>L'entreprise est passée d'une TPE à une PME ces dernières dizaines d'années</i> » (directeur)	Evolution de la taille de la PME
« <i>On est plutôt sur l'expérience et les compétences</i> » (R&D)	La compétence et l'expérience pour qualifier le talent
« <i>Les compétences techniques sont très importantes car leur absence ne permet pas une réalisation optimale du travail, même si le savoir-être est présent</i> » (chargée services généraux)	Importance des compétences techniques
« <i>Justement, il y a aussi le savoir être qu'on peut voir lors de l'entretien, et Pierre s'attache moins au savoir-faire mais plus au savoir-être, c'est important d'avoir les personnes bonnes techniquement, c'est mieux avec un bon savoir-être</i> » (rédacteur technique)	Présence du savoir-être pour qualifier le talent
« <i>Également, nous sommes soucieux des personnes qui jouent un rôle constructif et collectif pour aider et faire monter en compétences leurs collègues ou équipes</i> » (dirigeant)	Présence du savoir-être ; Capacité d'accompagnement

À partir de ce codage ouvert, dont son objectif est la multiplication des catégories, un deuxième codage axial émerge, dont son objectif est de créer des liens entre les précédentes catégories. Nous avons comparé les codes entre eux en tentant de les regrouper sous un code général ou encore un code axial. Corbin & Strauss (2014) prescrivent les types de catégories identifiées autour du phénomène central. Ils consistent en, soit des conditions causales (quel facteur a causé le phénomène principal), soit des stratégies (mesures prises en réponse au phénomène principal), soit des conditions contextuelles et intermédiaires (facteurs situationnels généraux et spécifiques qui influencent les stratégies) ou encore des conséquences (résultats de l'utilisation des stratégies).

Nous proposons ci-dessous un exemple du codage axial réalisé.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Verbatims	Codage ouvert	Codage axial
« <i>Je ne sais pas si elle est officiellement cheffe de service ou si c'est le président, en tout cas c'est un sujet qui tient à cœur à la direction et j'ai l'impression qu'il a une grosse part dans ce service et ne la laisse pas gérer seule</i> » (responsable R&D de Thêta)	Management du propriétaire-fondateur	Attitude du dirigeant
« <i>L'entretien avec notre président, il est uniquement axé sur la personnalité et l'adhésion au projet de l'entreprise et la compatibilité avec l'ADN de l'entreprise parce que lui il a créé cette entreprise et il est attentif à cette compatibilité-là</i> » (DRH de Thêta)	Domination du fondateur dans le management de la PME	Culture du dirigeant
« <i>L'entreprise est passée d'une TPE à une PME ces dernières dizaines d'années</i> » (dirigeant)	Evolution de la taille de la PME	Structuration des rôles et responsabilités
« <i>On est plutôt sur l'expérience et les compétences</i> » (R&D)	La compétence et l'expérience pour qualifier le talent	<i>Hard-Skills</i>
« <i>Les compétences techniques sont très importantes, et leur faiblesse ou encore manque, ne permet pas une réalisation optimale du travail, même si le savoir-être est présent</i> » (chargée services généraux)	Importance des compétences techniques	
« <i>Justement, il y a aussi le savoir être qu'on peut voir lors de l'entretien, et Pierre s'attache moins au savoir-faire mais plus au savoir être, c'est important d'avoir les personnes bonnes techniquement, c'est mieux avec un bon savoir-être</i> » (rédacteur technique)	Présence du savoir-être pour qualifier le talent	<i>Soft-skills</i>
« <i>Également, nous sommes soucieux des personnes qui jouent un rôle constructif et collectif pour aider et faire monter en compétences leurs collègues ou équipes</i> » (dirigeant)	Présence du savoir-être ; Capacité d'accompagnement	Leadership

Enfin, le codage sélectif « *selective coding* », a pour objectif de créer des liens et des connexions entre les précédents nouveaux codes, issus du codage axial. Cette opération consiste à se concentrer sur la catégorie la plus importante qui fera l'objet d'une analyse approfondie. Il est possible également que nous développons des propositions qui relient les catégories dans un modèle ou assemblent une histoire qui décrit l'interrelation des catégories dans le modèle. Dans l'exemple ci-dessous, nous expliquons l'émergence de l'institutionnalisation, comme code sélectif, à l'issue du codage ouvert et axial. Cette institutionnalisation crée un lien de formalisation entre les trois codes axiaux, dont l'attitude, la culture, le rôle et la responsabilité. De même pour le codage du talent, le codage sélectif a permis de créer une réflexion tri-dimensionnelle et bi-niveaux.

Verbatims	Codage ouvert	Codage axial	Codage sélectif
« Je ne sais [...] seule » (responsable R&D de Thêta)	Management du propriétaire-fondateur	Attitude du dirigeant	
« L'entretien [...]attentif à cette compatibilité-là » (DRH de Thêta)	Domination du fondateur dans le management de la PME.	Culture du dirigeant	
« L'entreprise est passée d'une TPE à une PME ces dernières dizaine d'années » (dirigeant)	Evolution de la taille de la PME	Structuration des rôles et responsabilités	
« On est plutôt sur l'expérience et les compétences » (R&D) ?	La compétence et l'expérience pour qualifier le talent	<i>Hard-Skills</i>	
« Les compétences [...] présent » (chargée services généraux)	Importance des compétences techniques		
« Justement[...]savoir-être. » (rédacteur technique)	Présence du savoir-être pour qualifier le talent	<i>Soft-skills</i>	
« Également, nous[...]leurs collègues ou équipes » (dirigeant)	Présence du savoir-être -Capacité d'accompagnement	Leadership	

En l'occurrence, le codage sélectif va faire émerger plusieurs modèles dont l'objectif est de décrire le MT dans la PME Thêta, en commençant par l'environnement interne de la PME vers l'émergence d'un système multi-niveaux du MT. L'annexe 11 présente une vision holistique du codage entier pour cette deuxième phase de la recherche.

Suite à nos analyses des données, nous proposons un descriptif des choix menés pour la présentation de nos résultats.

3.3.3. Choix de présentation des résultats

Le choix de la présentation des résultats est important parce qu'il met en évidence les apports clés de la recherche. Dans ce sens, nous présentons nos résultats en deux temps : un premier temps relatif aux recommandations de Miles et Huberman (2003) et un second temps, plus managérial, relatif à la présentation d'une grille de maturité. Nous développons chacun des points ci-dessous.

- **Les matrices, tableaux, figures et le textuel pour avancer nos résultats**

La présentation des résultats est une composante importante de l'analyse des données (Miles & Huberman, 2003). Nous distinguons dans ce sens deux formats principaux, notamment le texte narratif et les formats synthétiques. Le premier fait référence à l'extraction des segments codés et d'en tirer des conclusions avec une considération contextuelle. Quant au deuxième, il regroupe les tableaux, figures, matrices, etc., qui permettent une représentation des

données de manière globale, afin de faciliter l'émergence des liens causaux (la dimension explicative). Dans notre recherche, nous mobilisons les deux approches afin de, d'une part, gagner en contextualisation des données empiriques et de nous rendre compte de manière concrète de la perception des acteurs (Rispoli, 2002) et, d'autre part, ressortir les catégories conceptuelles qui ont émergé au cours de l'analyse. En l'occurrence, nous avons mobilisé les matrices ordonnées par rôles pour une compréhension des perceptions des acteurs de nos concepts. Ces matrices qui « *répartissent dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupants tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue* » (Miles & Huberman, 2003, p. 223). Enfin, nous synthétisons nos apports sous diverses formes : des modèles de MT, des encadrés des apports théoriques de la recherche inspirés de la thèse de Fernandez (2020), des apports managériaux narratifs et des pistes de recherche. Nous présenterons en détail notre démarche empirique d'analyse dans le chapitre 4.

- **La grille de maturité pour présenter nos apports managériaux**

Force est de constater que le management de la qualité est à l'origine de l'apparition des grilles/modèles de maturités, instigués par Crosby (1979), dans une recherche active de la compréhension des bonnes pratiques avec l'ambition d'ancrer le soutien des initiatives d'amélioration (Moultrie *et al.*, 2007). Ces grilles définissent un certain nombre de niveaux de « maturité » pour un processus dans un domaine thématique donné. Dans ce sens, deux grands modèles de maturité ont émergé à savoir les modèles de type CMM (*Capability Maturity Model*) et les modèles de grilles de maturité (Benhayoun-Sadafiyine, 2017). L'idée principale de la grille de maturité est de décrire en quelques phrases, le comportement typique d'une entreprise à plusieurs niveaux de « maturité », pour chacun des différents aspects de la zone étudiée. Cela permet de codifier ce qui pourrait être considéré comme une bonne pratique (et une mauvaise pratique), ainsi que certaines étapes intermédiaires ou transitoires (Fraser *et al.* 2002).

Dans le cadre de cette thèse, nous nous concentrons sur les modèles de maturité en l'opposition au modèle fondé sur le CMM (*Capability Maturity Model*). Ainsi, nous avons fait le choix de la construction d'une grille de maturité selon une approche descriptive vu que les concepts n'ont pas été conceptualisés auparavant ni opérationnalisés dans une grille de maturité. L'absence de compréhension de à ce quoi correspondent les niveaux ou les différents états du processus guide notre choix descriptif. Nous nous penchons directement sur les phases de

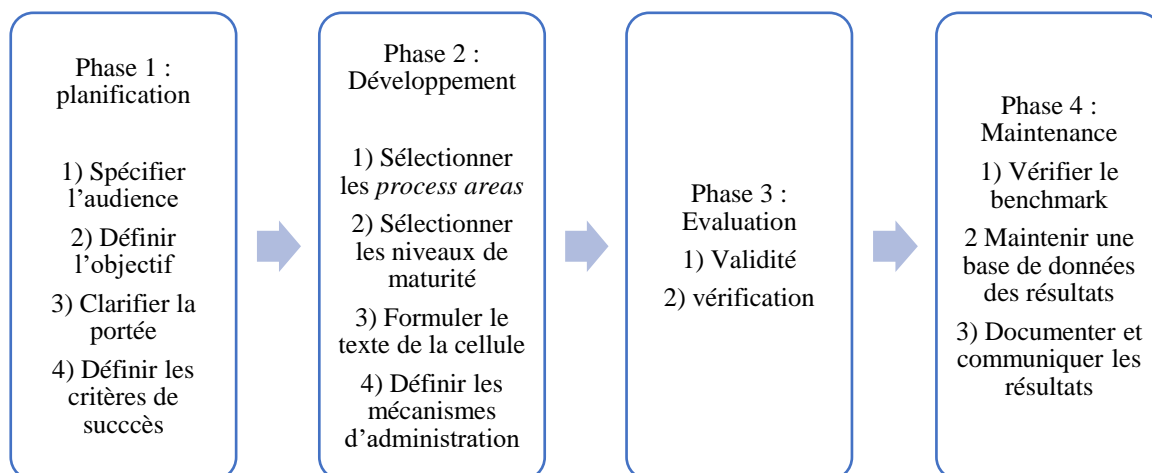
construction de la grille de maturité, et présentons notre choix de la grille de maturité présentée dans l'annexe 12.

- **Construction d'une grille de maturité**

Sachant que le *CMM* est le référentiel de base le plus utilisé pour évaluer la maturité de processus opérationnels, nous optons pour la grille de maturité vu que les premiers modèles nécessitent un investissement important en temps et en leur mise en place. Dans ce sens, Albliwi *et al.* (2014) affirment que ce modèle nécessite une équipe pour évaluer le processus en effectuant un audit à grande échelle, procédure que nous ne sommes pas en mesure d'opérationnaliser dans cette thèse dans la mesure où ce n'est pas notre objectif principal. De plus, la grille de maturité est un choix judicieux, tant qu'elle « *ne nécessite pas d'ajustements extensifs en amont de son implémentation* » (Benhayoun-Sadafiyine, 2017, p. 252), qui est généralement coûteuse et nécessite des efforts, ce qui n'est pas envisageable pour les organisations de type PME. Enfin, les grilles de maturité sont des solutions conviviales et efficaces pour évaluer, dans une organisation, l'état actuel des pratiques par rapport à un idéal-type ou celles ciblées (Maier *et al.*, 2012).

Par ailleurs, construire une grille de maturité s'apparente au *design science* (De Bruin & Rosemann, 2005 ; Mettler, 2011). « *Le Design Science est une approche qui, en utilisant des méthodes scientifiques rigoureuses, vise à créer des artefacts innovants, tels que des modèles, des méthodes et des instanciations aidant à améliorer les capacités de résolution de problèmes* » (Benhayoun-Sadafiyine, 2017, p. 254). Pour ce faire, Maier *et al.* (2012) ont proposé une approche *design science* pour la construction d'une grille de maturité construite par quatre phases : la planification (*planning*), le développement (*development*), l'évaluation (*evaluating*) et la maintenance (*maintenance*) comme présenté dans la figure ci-dessous. Chacune des phases doit être discutée et expliquée, sachant que chacune correspond à un ensemble de décisions.

Figure 20 : Les étapes de construction d'une grille de maturité



Nous adhérons à la conception de Maier *et al.* (2012) pour structurer notre démarche empirique de construction de la grille envisagée. Le tableau 29 résume l'ensemble des étapes.

- **Phase de planification**

Cette phase correspond à spécifier l'audience, déterminer l'objectif, la portée de la grille et les critères de succès :

- Spécifier l'audience : la première décision importante lors du développement des grilles de maturité est de spécifier l'orientation de travail, c'est-à-dire qui sont les utilisateurs attendus. Le terme audience fait référence à toutes les parties prenantes qui participeront à divers aspects de l'évaluation, que ce soit pour le processus d'acquisition des données, en tant qu'exécutant des résultats ou en tant que sujet de l'évaluation, également appelée entité d'amélioration.

La population ciblée à l'égard de cette grille de maturité est l'ensemble des PME en contexte français. Cette grille sera principalement utilisée par les dirigeants des PME, mais aussi les DRH et les parties prenantes à l'origine du MT (*talent managers, TM acquisition, etc.*). Également, une réflexion plus macro peut être entreprise, afin de cibler aussi les acteurs dans les écosystèmes (entrepreneurial ou pas) et les cabinets de conseil qui travaillent sur la même thématique.

- Déterminer le but de l'évaluation : Maier *et al.* (2012) distinguent deux catégorisations des initiatives d'amélioration : l'analytique et le benchmarking (l'analyse comparative). L'analytique vise à obtenir des preuves pour déterminer quelles améliorations sont nécessaires et si une initiative d'amélioration a été couronnée de succès. Elle comprend des philosophies

de gestion générales, telles que la gestion de la qualité totale de Crosby, qui sont des principes généraux applicables dans presque tous les contextes. Le benchmarking dépend de l'identification des meilleures pratiques par rapport à une organisation de référence dans un domaine auquel les pratiques sont comparées.

Notre grille de maturité sert les deux alternatives. Elle permet dans un premier temps, à l'issue de la première phase, d'analyser et de regrouper les *process areas* du MT comme un support analytique à la PME. Ensuite, à travers notre étude de cas approfondie, nous testerons la grille de maturité afin d'identifier les non-conformités mineures (par exemple le feedback des utilisateurs) et assurer l'objectif primaire de l'outil, à savoir l'évaluation.

- Clarifier la portée : ici, nous devons déterminer la portée de la grille. Est-elle conçue pour être générique ou spécifique à un domaine ? Si elle est censée être spécifique à un domaine, il est particulièrement important de recueillir des informations sur le contexte, les particularités et la terminologie du domaine spécifique afin qu'elle soit comprise et pertinente pour le public.

Dans notre recherche, la grille de maturité n'est pas limitée à un secteur d'activité, mais plutôt à une catégorie d'entreprises à savoir les PME dont les spécificités ont été fixées auparavant.

- Définir les critères de succès : évaluer le succès du procédé d'évaluation et se questionner sur la validité des critères de réussite. En effet, les critères de succès doivent être déterminés dès le départ et se manifestent sous la forme d'exigences spécifiques de haut niveau. Les méthodes d'évaluation sont des méthodes d'intervention et les exigences de haut niveau que sont l'utilisabilité et l'utilité (*usability and usefulness*) (Maier *et al.*, 2012). L'utilisabilité concerne principalement la mesure dans laquelle les utilisateurs comprennent le langage et les concepts utilisés et l'utilité peut être vue en termes de perception des entreprises quant à savoir si l'évaluation est utile pour stimuler les effets d'apprentissage ou pour mener des plans efficaces pour améliorer une certaine situation (*ibid.*).

Pour nous, l'utilisabilité s'est traduite par l'élaboration d'une grille de maturité claire, d'un rapport analytique pour l'entreprise ainsi qu'un guide pour l'usage de la grille. Quant à l'utilité, nous recommandons l'usage de la grille pour faire un diagnostic de l'état de maturité du système de MT dans la PME, afin de potentiellement apporter des plans d'action aux manquements identifiés.

- **Phase de développement**

Ici, nous définissons l'architecture de la grille de maturité et donc la façon dont elle sera utilisée. Des décisions concernant les *process areas* doivent être prises : les niveaux de maturité (échelle de notation) à attribuer, les descriptions des cellules à formuler et le mécanisme d'administration à utiliser (Maier *et al.*, 2012).

- Sélection des *process areas* : la sélection des domaines de processus est sans doute l'un des aspects les plus difficiles de l'élaboration d'une grille de maturité. L'objectif est d'établir des domaines de processus clés qui sont mutuellement exclusifs et collectivement exhaustifs. Une évaluation efficace devrait se fonder sur un cadre conceptuel sous-jacent, généré à partir de principes (traçables) de bonnes pratiques. Inévitablement, la sélection des domaines de processus donne un aperçu des conceptualisations du domaine par les auteurs. Le cadre conceptuel sous-jacent à la méthode d'évaluation détermine la portée de l'évaluation.

Dans notre cas, nous avons pu grâce à la revue de la littérature, repérer un ensemble de concepts, d'objectifs et de stratégies/pratiques (notamment l'attractivité, le développement et la rétention). Ces objectifs semblent être, au regard de la littérature très récente du MT, mutuellement exclusive et collectivement exhaustive pour décrire le MT. Dès lors, il est fort probable qu'elles constituaient nos *process areas* à inclure dans notre grille de maturité. Nous portons cette réflexion comme point de départ et insistons sur le fait qu'elle sera enrichie à travers notre première phase de l'étude empirique.

- Sélectionnez les niveaux de maturité : la définition des échelles d'évaluation est importante afin de refléter des états distincts de l'objet étudié. Les niveaux doivent être bien définis afin de faciliter l'interprétation des résultats. Dans ce sens, quatre niveaux de notations ont été choisis, allant de 1 (faible adaptabilité/maitrise) à 4 (très forte adaptabilité/maitrise).

- Formuler le contenu de la grille : nous décrivons à ce niveau les caractéristiques des *process areas*. Pour distinguer les niveaux, les descriptions doivent être précises, concises et claires. Cela nécessite : 1) une décision quant à savoir si le texte de la cellule est « normatif » ou « descriptif » ; 2) une justification de la source d'information ; et 3) une décision sur le mécanisme de formulation des descriptions textuelles.

Pour ce faire, nous décrivons nos choix à travers d'une part, notre revue de la littérature et d'autre part, à travers notre première phase de recherche. Nous rappelons également que nous

avons opté pour un choix descriptif de la grille de maturité, vu l'absence de connaissance sur les niveaux intermédiaires de la grille ainsi que l'évaluation de notre thématique à travers une grille de maturité n'a jamais été abordée auparavant.

- Définir les mécanismes d'administration : le mécanisme d'administration d'une grille de maturité fait partie intégrante du succès de l'évaluation. Lors du choix d'un mécanisme, il faut tenir compte de l'objectif de l'évaluation ainsi que des ressources et des infrastructures de soutien disponibles pour mener l'évaluation. Ce point de décision est important car les différents mécanismes de livraison mettent l'accent sur différents aspects. Les approches visant à sensibiliser et à améliorer les performances de cette manière semblent être des mécanismes de distribution sur papier, que ce soit par le biais d'entretiens et / ou d'ateliers de groupe

Nous avons choisi, en l'absence d'un modérateur, et à l'issue de la construction de la grille de maturité à travers des entretiens semi-directifs de la phase 1, de la tester dans la phase 2.

- **Phase d'évaluation**

L'utilisation de notre grille de maturité est susceptible d'évoluer au fil du temps. Grâce à une utilisation continue et dans divers contextes, des difficultés potentielles et des limites peuvent être relevées. Au fur et à mesure que l'évaluation est utilisée et que les retours d'expérience des entreprises sont tirés, la grille doit être affinée de manière itérative. Nous soulignons cette importance à travers deux points :

- Validation du contenu : après la mobilisation de notre grille, la question autour de la rigueur et la pertinence fait sens. Il est important de tester la validité du contenu de la grille. Cela inclut de vérifier si de bonnes traductions des constructions ont été réalisées. En d'autres termes, nous souhaitons fournir des preuves de la correspondance entre nos interprétations et conclusions et la compréhension des participants ou des parties prenantes à qui nous adresserons le rapport d'évaluation (notamment le dirigeant, DRH, etc., de Thêta).

- Vérification : il s'agit essentiellement de l'évaluation de la grille au regard des critères définis dans la phase de planification (l'audience, le but de l'évaluation, etc.).

• **Phase de maintenance**

La maintenance devient nécessaire à mesure que la connaissance et la compréhension du domaine s'élargissent et s'approfondissent. De même, les meilleures pratiques actuelles deviennent obsolètes en raison, par exemple, des nouveaux développements technologiques.

La maintenance est particulièrement nécessaire si des activités détaillées et normatives ont été spécifiées dans le texte de la cellule. En outre, si l'outil a été développé à des fins d'analyse comparative, il est particulièrement important d'assurer un stockage et une récupération précise des données. En général, bien qu'une maintenance régulière soit recommandée, la mise à jour d'un outil pour refléter les meilleures pratiques actuelles peut compromettre la validité (Maier *et al.*, 2012). Enfin, la maintenance comprend une documentation adéquate du processus de conception et une communication appropriée du processus de conception à la communauté universitaire et des résultats des cas d'application aux praticiens (participants). Le tableau ci-dessous résume l'ensemble de ces étapes et leurs implications dans notre recherche.

Tableau 28 : Résumé des phases de construction de notre grille de maturité

Eléments	Explications	Implications
Phase 1 : planification		
Spécifier l'audience	- Personnes chargées de l'évaluation - Personnes responsables de la mise en place du MT - Propriétaire, dirigeants, DRH, etc.	- Dirigeants des PME - Les DRH - Les personnes chargées du MT - Des employés clés (talents)
Déterminer le but d'évaluation	- Evaluative - Analytique et comparative - Amélioration continue	- Evaluation du niveau actuel de maturité du MT - Benchmark du niveau actuel avec le niveau souhaité
La portée	- Générique	- Notre grille est adaptée aux PME qui évoluent en contexte français ayant mis en place un système MT
Définir les critères de succès de la mise en œuvre	- Critères concernant la pertinence du contenu et l'ergonomie de la grille	- L'utilisabilité et l'utilité
Phase 2 : développement		
Déterminer les process areas	- Ensemble de pratiques connexes, mises collectivement pour satisfaire des objectifs. - Issus de la première phase empirique de notre recherche.	- Déterminés à l'issue de la première phase de notre recherche dans les parties ci-dessous
Contenu de la grille	- Les sources d'informations qui ont permis d'alimenter la grille	- Deux sources ont été mises en évidence : la littérature et les résultats de la première phase de la recherche - Nous avons opté pour un choix descriptif de la grille de maturité
Phase 3 : évaluation		
Validation du contenu	- Tester la pertinence de la grille	- Tester la pertinence et la rigueur

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Vérification	- Vérifier si la grille respecte les critères fixés dans la phase 1	- Tester l'utilisabilité et l'utilité
Phase 4 : maintenance		
Mise à jour du guide	- Mettre à jour les éléments de la grille en fonction des évolutions et de l'objectif de l'usage	- Possibilité d'ajouter/modifier les éléments de la grille
Conserver et communiquer les résultats	- Communiquer les résultats	- Au fur et à mesure de sa réalisation et des applications futures

Avant d'exposer ces résultats, nous abordons la question de la qualité des connaissances produites et les biais pris en compte.

3.4. Critères de validité et fiabilité de la recherche

« *Avons-nous bien fait les choses ?* » (Stake, 1995, p. 107) est la question que nous posons à l'issue de l'analyse et de la présentation de nos résultats. Nous essayons dans cette section de présenter les éléments de réponse, primordiaux pour juger la qualité des connaissances produites et conséquemment de la validité de notre recherche. En effet, une connaissance est scientifique « *si son processus de production s'est fait dans le respect de certaines règles et procédures propres à la science* » (Dépelteau, 2010, p. 5). D'ailleurs, cette justification dépend essentiellement du cadre épistémologique et des hypothèses fondatrices d'ordre épistémologique, méthodologique et ontologique que nous avons développées auparavant (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Pour ce faire, de nombreux auteurs ont développé des liens entre les approches qualitatives et les validations possibles (Creswell & Poth, 2018). Quand Wolcott (1994) suppose que « *comprendre est un mot meilleur que la validité* », d'autres auteurs proposent des critères de validité. Nous rejoignons l'approche des critères de validation (Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Yin, 2014) et les présentons comme : la validité du construit, la fiabilité de la recherche et enfin la validité interne et externe de la recherche, que nous développons ci-après.

3.4.1. Validité du construit

La validité est l'une des forces de la recherche qualitative et repose sur la détermination de l'exactitude des résultats du point de vue du chercheur, du participant ou des lecteurs du livrable (Ayerbe & Missonier 2007). Autrement dit, il s'agit essentiellement de la certitude que la démarche de recherche, les données collectées et leurs analyses répondent de manière claire à la question de recherche ou au phénomène étudié. Dans ce sens, il convient de définir les concepts de base de l'étude et les rattacher aux objectifs de la recherche (Ayerbe & Missonier

2007, p. 39) : « *la validité du construit vise à préciser et délimiter les concepts étudiés afin que le chercheur définisse ce qu'il convient d'observer et la méthode appropriée* ».

En l'occurrence, nous avons de prime abord abordé l'ensemble des perspectives et débats qui entourent nos concepts et sommes attachés à définir, le plus clairement possible, les différents concepts ainsi que notre positionnement par rapport aux travaux antérieurs. Ainsi, nous avons formulé notre question de recherche principale et nos sous-questions. Dans un second temps, nous avons suivi les recommandations de Yin (2014) quant à la multiplication des sources de données lors de la collecte, notamment en termes de données primaires et secondaires. Par ailleurs, nos analyses ont permis d'éviter le risque de circularité qui conduit à « *se focaliser sur les seuls faits venant confirmer la théorie* » (Dumez, 2013, p. 32). D'ailleurs, la combinaison de nos codages théoriques et empiriques (Cf. annexe 10) fait référence à la méthode « *a prio-steriori* »⁸⁵ (Allard-Poesi, 2003). Enfin, nos résultats ont fait l'objet de diverses communications dans des conférences (par exemple AGRH, CIFEPME, EIASM)⁸⁶, afin de recueillir la perception des spécialistes et renforcer la qualité de nos résultats. D'autant plus, un rapport d'audit a été préparé et va être adressé à l'entreprise au sein de laquelle nous avons mené l'étude de cas approfondie.

3.4.2. Fiabilité de la recherche

La fiabilité concerne tout simplement la reproductibilité des résultats. En effet, « *l'objectif est de s'assurer que si un chercheur ultérieur suit les mêmes procédures que celles décrites par un chercheur précédent et effectue de nouveau la même étude, ce dernier doit arriver aux mêmes résultats et conclusions* »⁸⁷ (Yin, 2014, p. 80). Dans ce sens, nous avons documenté les procédures de cette recherche de notre démarche de l'enquête qualitative et de l'étude de cas et

⁸⁵ La méthode *a prio-steriori* d'Allard-Poesi (2003) suppose une combinaison des codes issus de la théorie et des codes qui émergent du terrain (ou de l'analyse des données).

⁸⁶ Abid, K. (2019). État des lieux sur le Management des Talents en PME. 2019. *Séminaire doctoral IAE France*, Mars 2019, Paris, France ; Abid, K. (2021a). Exploring talent management in SMEs: towards a multilevel approach contextualized in France. *10th workshop On Talent Management*, Oct 2021, Online, Dublin ; Abid, K. (2021b). Comprendre Le Management Des Talents Dans Les Pme Françaises : Vers Une Modelisation Multi-Niveaux. *Actes du 32ème congrès AGRH 2021*, « *Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?* », Oct 2021, Paris, France ; Abid, K. (2021c). Le Management des Talents dans les PME: une investigation en contexte français. *Actes du 15ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME - CIFEPME 2020*, « *Vers une recherche en entrepreneuriat et PME plus engagée* », May 2021, Nice, France.

⁸⁷ "The objective is to be sure that, if a later researcher follows the same procedures as described by an earlier researcher and conducts the same case study over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions" (Yin, 2014, p. 80).

avons documenté autant d'étapes des procédures que possible afin de mettre en place un protocole détaillé de notre recherche, afin que d'autres puissent suivre les procédures.

Gibbs (2018) a suggéré plusieurs procédures de fiabilité qualitative : nous avons vérifié les retranscriptions pour s'assurer qu'ils ne contiennent pas d'erreurs évidentes commises lors de la transcription ; nous nous sommes assurés qu'il n'y a pas de dérive dans la définition des codes, de décalage dans la signification des codes pendant le processus de codage. Cela peut être accompli en comparant continuellement les données avec les codes et en écrivant des notes sur les codes et leurs définitions. Nous avons mis l'accent continuellement sur la fiabilité du codage. Comme indiqué auparavant, l'approche primaire de codage thématique a été présentée. Quant à l'intra-codage, une méthode mobilisée consiste au codage en deux fois (coder puis recoder) les mêmes entretiens (3 entretiens ici) avec un intervalle de 3 semaines. Les résultats ont montré une similarité des résultats de codage supérieurs à 90 % à l'issue du double codage, ce qui est pour nous un taux de fiabilité satisfaisant. En plus, pour le codage inter-codeur, nous avons sollicité un collègue du même laboratoire (GRM) de procéder à un codage de deux de nos entretiens (deux seulement par contrainte de temps). Un taux de correspondance est calculé comme suit : $\text{fiabilité} = \frac{\text{Nombre d'accords}}{\text{Nombre total d'accords} + \text{désaccords}}$. Ce dernier a donné un niveau de cohérence de 85 %, satisfaisant par rapport aux exigences de 80 % de Miles et Huberman (1994).

3.4.3. Validité interne de la recherche

Ce test a reçu la plus grande attention dans la recherche expérimentale pour faire face aux effets fallacieux et les biais d'inférence (Yin, 2014). La véracité de la recherche « *consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* » (Drucker-Godard *et al.* 2014, p. 312). Pour ce faire, nous nous basons sur deux approches. La première est celle de Creswell et Poth (2018) qui proposent, pour garantir la validité interne, l'usage des stratégies suivantes. La première est la triangulation des données primaires, que nous mobilisons principalement avec des entretiens complétés avec des données secondaires, dont la documentation. Une deuxième porte sur le mode participatif de notre recherche, où nous étions impliqués dans toutes les phases de cette étude, de la conception du projet à la présente vérification des interprétations et des conclusions.

La deuxième approche qui vient renforcer la première est celle de Drucker-Godard *et al.* (2014), qui fait face aux biais qui pouvaient altérer notre recherche tout au long du processus

de constitution de l'échantillon de cas et de recueil des données. Parmi ces biais, nous traitons l'effet d'histoire, l'effet de maturation et d'instrumentation. Nous les présentons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 29 : Gestion des biais de validité interne de notre recherche

Le biais	Explication	Application à notre recherche
Effet d'histoire	<i>Se demander si des évènements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats</i>	Veille permanente sur l'actualité et les évènements concernant les PME. Vigilance extrême à ce que la situation sanitaire de la pandémie de la Covid-19 impacte la réalité des situations, des perceptions ou des stratégies mobilisées. Réduction au maximum de la période de collecte des données.
Effet de maturation	<i>Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude</i>	Notre étude se concentre sur essentiellement les PME engagées dans des choix de MT. L'effet rétrospectif nous évite cette considération
Effet de test	<i>Les réponses au deuxième questionnaire sont affectées par le fait d'avoir déjà répondu</i>	Aucune personne n'a été interrogée en doublon
Effet d'instrumentation	<i>Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées.</i>	La revue de la littérature approfondie, maîtrisée et servie comme base pour l'élaboration du guide d'entretien. Le guide d'entretien a été vérifié par la directrice de thèse (professeure chercheuse de notre laboratoire). Le guide d'entretien a été affiné au fur et à mesure de notre avancement et des cas étudiés. Rectification de notre guide avec le DRH de notre étude de cas approfondie.
Effet de sélection	<i>L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude</i>	Une attention particulière a été accordée au choix des PME de l'étude avec des critères déterminés auparavant
Effet de mortalité expérimentale	<i>Des sujets disparaissent en cours d'étude (des participants abandonnent l'étude)</i>	Non concerné, vu que les participants à notre étude étaient en poste au moment de la réalisation des entretiens
Effet de contamination	<i>Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats</i>	La promesse de confidentialité faite aux participants. La non-remise du guide d'entretien en amont des entrevues. Opérationnalisation rapide des RDV et des entretiens en cas d'effet de boule de neige.

Source : appliqué de Drucker-Godard *et al.* (2014, p. 314)

3.4.4. Validité externe de la recherche

La validité externe concerne essentiellement la capacité à généraliser les résultats. D'ailleurs, la validité externe suppose une généralisation analytique (Yin, 2014) dont l'objectif est l'enrichissement théorique, contrairement à la généralisation statistique qui aurait vocation à s'étendre à une population plus large.

Dans une démarche qualitative, la validité externe est jugée selon deux critères. Le premier fait référence à la corroboration des résultats par d'autres personnes non participantes à leur création et le deuxième dépend du potentiel de répliquabilité à d'autres cas (Ridenour & Newman, 2008). Le premier suppose de recourir à des spécialistes pour la transposition des résultats. Dans ce sens, nous adhérons à l'idée supposant, qu'en l'absence de cas contradictoire engageant une réfutation des résultats, la généralisation à l'ensemble des cas ayant les mêmes caractéristiques serait possible. En l'occurrence, pour valider nos connaissances produites, nous avons rédigé des rapports d'études à l'entreprise de l'étude de cas approfondie (pour les secondaires, nous allons partager les principaux résultats). De plus, nous avons présenté nos résultats auprès de communautés plus élargies et spécialisées en PME, RH et MT dans plusieurs séminaires et conférences académiques renommées (AGRH, CIFEPME, *Workshop EIASM*).

Pour le second critère de validité, notre recherche renforce la généralisation analytique vu que nous nous inscrivons dans une logique de répliquabilité littérale dans une perspective exploratoire, descriptive et explicative. Cette logique de répliquabilité a été mise en œuvre dans la constitution de notre échantillon. La diversité des secteurs comme expliqué avant sert à juger le potentiel de répliquabilité de nos résultats, au-delà des différences significatives dans leurs organisations et activités.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre 3 est la clé de voûte de notre thèse, permettant de lier notre revue de la littérature à la conception empirique et à l’acheminement suivi pour le déroulement de notre étude empirique. Les sections développées dans ce chapitre ont précisé et justifié les choix épistémologiques et méthodologiques qui ont guidé notre démarche empirique. Nous avons également mentionné les divers biais auxquels cette recherche a été confrontée et les précautions prises pour s’assurer de sa fiabilité et de la validité de nos résultats.

Nous avons explicité notre ancrage épistémologique dans la posture interprétativiste après avoir discuté l’ensemble des orientations épistémologiques possibles. De plus, nous avons exposé clairement notre orientation méthodologique qualitative avec les deux phases de la recherche empirique. A la lumière de ces choix, nous avons détaillé notre démarche empirique de collecte et d’analyse des données, de l’élaboration de la grille de maturité et des critères de validité de notre recherche.

En guise de conclusion, nous récapitulons dans le tableau ci-dessous l’ensemble des choix faits au cours de cette recherche et qui nous ont permis de produire les résultats que nous présenterons dans le chapitre 4.

Tableau 30 : Récapitulatif des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Thèmes	Choix opérés
Positionnement épistémologique	- Paradigme interprétativiste et raisonnement abductif .
Design de la recherche	- Phase I : enquête qualitative exploratoire et descriptive – <i>Theory building</i> - Phase II : étude de cas approfondie exploratoire et explicative – théorie enracinée (<i>grounded theory</i>)
Collecte de données en deux temps : 1) l’enquête qualitative ; 2) l’étude de cas approfondie. (un total de 364 pages retranscrites)	- Phase 1 : Enquête qualitative dans 15 PME françaises (issues de plus de 144 PME recensées) - Données principales : 19 entretiens semi-directifs ; 253 pages retranscrites - Données secondaires : site web, documentation, presse, etc. - Phase 2 : Etude de cas approfondie dans une PME Thêta - Données principales : 11 entretiens semi-directifs ; 110 pages retranscrites - Données internes, internet, site web, documentation, presse, etc.
Analyse des données	Analyse en deux temps : - Phase I : analyse thématique de contenu - Phase II : analyse en trois temps selon la théorie enracinée (ouvert, axial et sélectif)
Grille de maturité	- Produite à travers la revue de la littérature et essentiellement les résultats de la 1 ^{ère} phase de la recherche - Testée dans la 2 nd e phase de la recherche dans une logique évaluatrice et d’amélioration continue
Précautions et biais	- Validité du construit - Fiabilité de la recherche

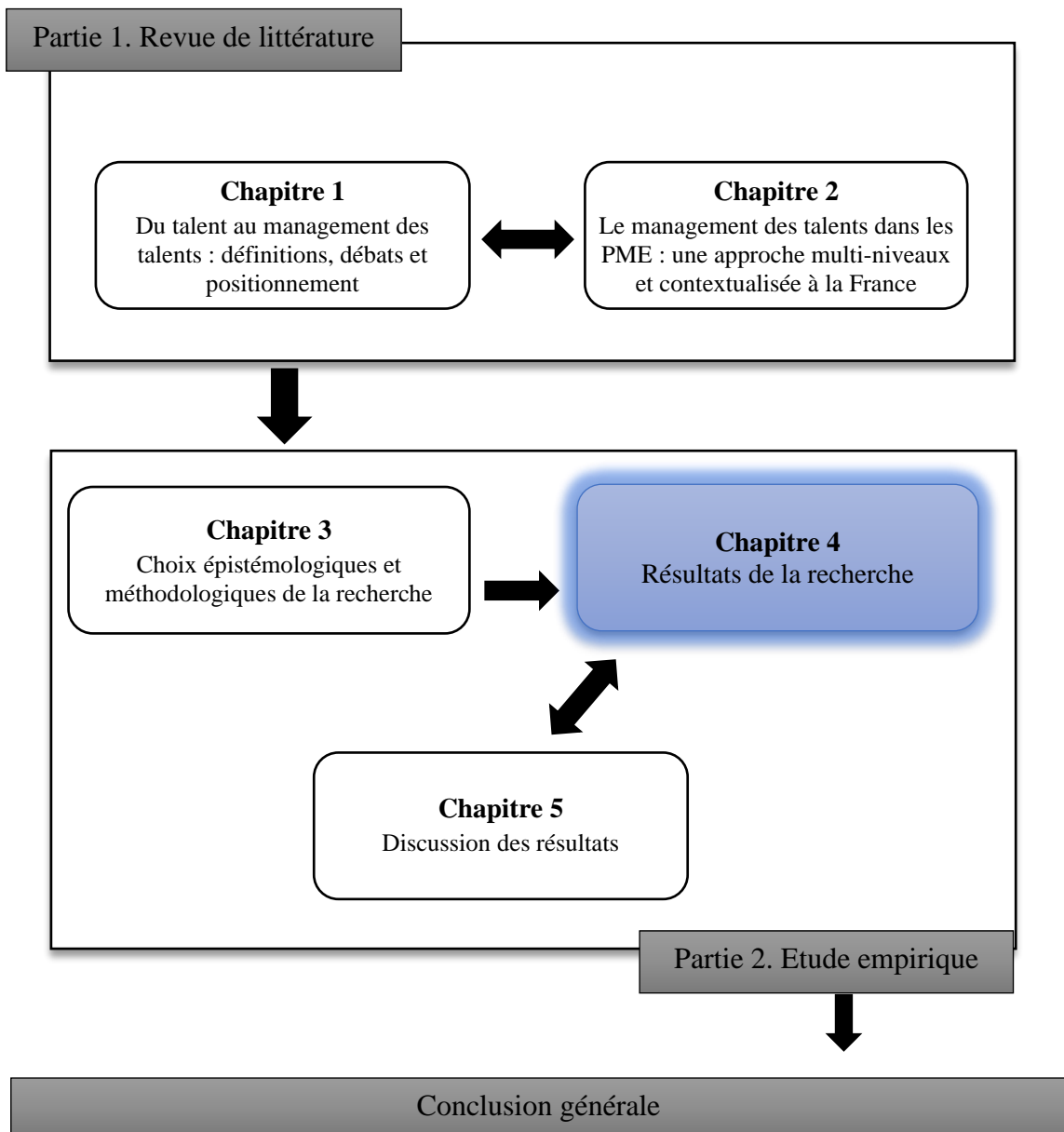
Conclusion du chapitre 3

	<ul style="list-style-type: none">- Validité interne de la recherche- Validité externe de la recherche- Divers biais relatifs à l'étude qualitative
--	---

Chapitre 4

Résultats de la recherche





Chapitre 4. Résultats de la recherche

Ce chapitre 4 présente les résultats auxquels nous sommes parvenus suite aux analyses que nous avons faites à partir des données collectées. Ces analyses portent sur les deux phases de notre recherche à savoir l'enquête qualitative et l'étude de cas approfondie. Pour mettre en exergue cette déclinaison du volet empirique, nos analyses adoptent une orientation descriptive de l'enquête qualitative, ainsi qu'explicative des résultats de l'étude de cas approfondie et des unités et niveaux d'analyses explorés.

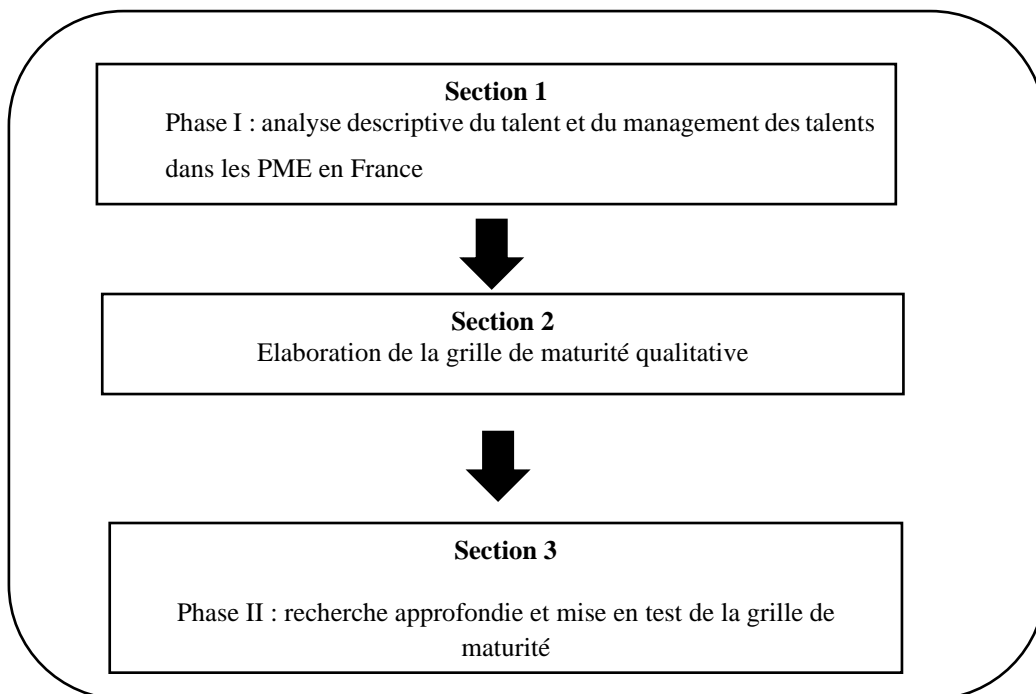
Notre objectif principal dans ce chapitre est d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche principale s'interrogeant sur « comment s'opère le management des talents dans les PME françaises ? » et nos sous-questions de recherche. Dans ce sens, nous nous inscrivons dans une logique de réplcation littérale de l'analyse des données (Yin, 2014). En effet, notre choix de présentation des résultats s'inscrit dans la recherche des similitudes des perceptions et des définitions des concepts, par exemple, pour répondre à notre première et deuxième sous-question de recherche que nous rappelons ici : 1) « comment les talents sont-ils perçus par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises » ; 2) « comment le MT est-il défini et mis en œuvre dans les PME françaises ? ». En outre, nous présenterons dans un second temps les similitudes des stratégies et des pratiques que les PME françaises mobilisent en matière de MT, pour répondre à notre troisième sous-question de recherche suivante : « quelles sont les stratégies et pratiques adoptées par les PME afin d'attirer, de développer et de retenir leurs talents ? ». Cette orientation va donner lieu à la conception d'une typologie des PME françaises en matière de MT et à la présentation d'une modélisation multi-niveaux du MT dans les PME françaises.

Nous procédons dans ce chapitre 4 en quatre temps. La première section présente les résultats issus de l'enquête qualitative menée auprès de 15 PME en France (4.1). C'est ici que nous cherchons une description fine, multi-niveaux et détaillée des concepts de talent et de MT. Ainsi, nous décrivons la vision globale du MT en PME en contexte français, avec notamment un focus sur les stratégies et pratiques mobilisées. Nos résultats permettent de proposer non seulement un benchmark de la mise en œuvre du MT dans l'ensemble des PME étudiées afin d'évaluer l'état actuel d'engagement en matière de MT, mais également de présenter des scénarios correspondant à différentes situations stratégiques que les PME peuvent rencontrer.

Les éléments de résultats de la première section de ce chapitre vont permettre de construire notre grille de maturité (4.2), qui a pour objectif de faire une auto-évaluation au regard de la démarche suivie ou à suivre en matière de MT.

Dans la troisième section (4.3), nous procédons à une analyse explicative des systématisations des stratégies de MT avec une étude de cas unique. Cette orientation nous permettra d'expliquer la systématisation dans une PME de la démarche de MT et d'analyser finement la mise en œuvre du système. Notre cas unique va permettre ensuite de faire une évaluation de l'organisation à travers notre grille de maturité. Cette évaluation porte essentiellement sur 4 *process areas* du MT en PME pour dresser un état des lieux de la situation de maturité et un profil-type de la PME. Ainsi, les leviers d'action sur lesquels la PME peut s'appuyer pour améliorer le MT et favoriser sa compétitivité seront présentés. Aussi, l'identification des niveaux d'analyse, du rôle joué par chaque acteur ainsi que l'articulation entre les niveaux pour la réussite de cette mise en place, seront analysés.

Plus clairement, nous schématisons ci-dessous notre démarche de présentation des résultats.



4.1. Phase I : analyse descriptive du management des talents dans les PME en France

Dans cette première section, nous apportons des éléments de réponse à notre première sous-question de recherche : comment les talents sont-ils perçus par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ? Dans un premier temps, les acteurs ont été interrogés sur leurs compréhensions du terme talent (4.1.1). Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux éléments de réponse liés à notre deuxième sous-question de recherche visant la compréhension du MT dans les PME françaises : « comment le MT est-il défini et mis en œuvre dans les PME françaises ? » (4.1.2). Ensuite, nous partons à la recherche des similitudes des stratégies et pratiques mobilisées par les PME françaises dans une logique de réplique littérale (4.1.3) pour répondre à « quelles sont les stratégies adoptées par les PME afin d'attirer, de développer et de retenir leurs talents ? ». Finalement, notre réflexion va au-delà des spécifications vers une typologie des PME françaises en matière de MT et une modélisation multi-niveaux du MT en PME en contexte français avec une spécification des articulations entre les niveaux d'analyse (4.1.4).

4.1.1. Une compréhension bi-niveaux du concept de talent dans les PME françaises

La littérature existante sur le MT suggère qu'il n'y a pas de définition communément acceptée du concept de talent et que les universitaires continuent à délibérer sur divers aspects de sa conceptualisation. Nos résultats montrent que la compréhension du talent par les participants est diversifiée et qu'ils ont parfois du mal à répondre à cette question.

Notre analyse met en avant, manifestement, que le concept de talent auprès des dirigeants et responsables des PME en France ne fait toujours pas l'unanimité dans sa définition. L'approche que nous avons adoptée pour investiguer notre concept repose essentiellement sur deux voies : (1) un questionnement direct sur la définition du talent, (2) une confrontation de la conceptualisation du talent avec les philosophies sous-jacentes retenues auparavant dans la littérature (inné/acquis ; inclusive/exclusive ; objet/sujet ; stable/développable). Nous avons donc de prime abord recensé dans le tableau analytique ci-dessous (Cf. tableau 31) les deux approches précédentes, à la fois à l'égard des concepts connexes issus des perceptions de nos acteurs et de leurs visions des philosophies du talent.

Dans le cadre de la première voie d'investigation, l'analyse de nos résultats met dans un premier temps une configuration très informelle du talent dans les PME en France. Elle n'est pas formellement définie et n'est pas basée sur une stratégie claire avec des orientations

spécifiques. Bien que plusieurs interviewés affirment une vive considération du concept de talent, elle n'est pas très présente dans le vocabulaire interne des PME : « *le talent ce n'est pas un vocabulaire qu'on utilise couramment chez nous, le mot ne peut pas être utilisé couramment en tant que tel* » (DRH de Thêta) ou encore : « *pour moi c'est très marketing* » (dirigeant de Thêta).

Dans une logique étymologique et de lecture holistique, l'ensemble des réponses repose sur une multitude de concepts ambitionnant d'offrir une définition du talent. Ces concepts font référence à divers concepts que nous regroupons en trois logiques : de compétence, de qualification et d'adaptation au poste et d'évolution. Nous récapitulons l'ensemble des concepts à l'origine d'une compréhension du talent dans les PME dans le tableau ci-dessous.

Tableau 31 : Recensement des concepts définissant le talent par nos interviewés

Concepts énoncés pour définir le talent	Verbatims	Acteurs
Logique de compétence		
La compétence	« <i>Les talents propres à chaque entreprise, pour nous, ce sont des personnes qui ont les compétences et l'expérience qui correspondent, on va dire à la fiche de poste</i> »	Head of Talent de Delta
Le savoir-faire-faire	« <i>Les talents ce sont pour moi des personnes qui ont la capacité de savoir-faire-faire</i> »	DRH d'Alpha
Logique de qualification		
La technicité	« <i>Les seuls à maîtriser l'utilisation de nos machines qui sont des machines dont seuls 4 ou 5 personnes en France en détiennent</i> »	DRH d'Alpha
La qualification	« <i>Ils sont talentueux parce qu'ils sont qualifiés donc deviennent assez rare sur le marché du travail</i> »	DRH d'Alpha
Logique d'adaptation au poste et d'évolution		
L'adaptabilité	« <i>Une personne, un être humain capable de s'adapter très rapidement à la demande d'une entreprise, peu importe ses compétences</i> »	DRH de Zeta
L'ajustement	« <i>La bonne personne au bon endroit au bon moment pour l'entreprise et/ou pour lui</i> »	Head of talent acquisition de Delta
La performance	« <i>Ceux qui vont participer à la performance de l'entreprise</i> »	Talent acquisition d'Iota
Le potentiel	« <i>Je dirai que c'est une personne dotée de potentiel et qui pourra très rapidement le mettre en pratique dans l'entreprise</i> »	DRH de Zeta

Nos PME mobilisent ainsi plusieurs concepts pour faire référence au concept de talent et elles s'en servent dans leurs communications. La divergence entre ces perceptions nous a amené à présenter une matrice par rôle afin d'essayer de combiner la réflexion issue du tableau ci-dessus avec les éléments de langage de la matrice par rôle que nous présentons ci-dessous.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 32 : Recensement par rôle des perceptions et philosophies de talent

Rôle	Acteurs	Variable 1 : Le talent	Variable 2 : Philosophies
Dirigeant/Directeur	Co-fondateur d'Epsilon	Adaptabilité personne – poste -temps, savoir, savoir-faire, savoir-être	Acquis Développable Inclusive Sujet
	Dirigeant d'Eta	Potentiel, adaptabilité personne-culture-de l'entreprise, fiabilité, passion, performance, avoir, savoir-faire, savoir être, unicité de la compétence, ambassadeur, montée en compétence	Acquis, innée Développable Inclusive et exclusive Sujet.
	Dirigeant de Thêta	Les compétences, le savoir-être, la responsabilité, la transversalité	Acquis Développable Non définie Non définie
DRH	DRH de Alpha	Expérience, savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-faire-faire, montée en compétence, ambassadeur de l'entreprise	Acquis Développable Inclusive Sujet et objet
	DRH de Beta	Apprentissage, savoir, savoir-faire, unicité de la compétence	Acquis Développable Inclusive Sujet et objet
	DRH de Zeta	Expérience, potentiel, adaptabilité personne – demande de l'entreprise, savoir, savoir-faire	Acquis Développable Inclusive Sujet
	DRH de Nu	Savoir, savoir-faire, savoir-être, performance, montée en compétence	Acquis Développable Inclusive Sujet
Postes liés au MT (talent acquisition manager ; Head of talent acquisition).	<i>Head of talent acquisition</i> de Delta	Savoir et savoir-faire	Acquis Développable Inclusive Sujet
	<i>Talent acquisition manager</i> de Gamma	Expérience adaptabilité personne - poste/culture, savoir, savoir-faire, savoir-être, montée en compétence	Acquis Développable Inclusive Sujet

Une observation intéressante émerge quant à l'apparition du concept de « talent exceptionnel ». En effet, dans le secteur technologique, un talent exceptionnel peut être vu comme : « *une personne du top 5 % qui fait le même travail que 10 à 20 ingénieurs moyens et donc ce sont vraiment des proportions très importantes* » (dirigeant d'Etha). Néanmoins, ces talents exceptionnels qui sont souvent très bien appréciés rencontrent des difficultés de collaboration et de travail en équipe : « *ces talents exceptionnels, pas toujours mais très souvent, ont de très grosses difficultés à travailler avec une équipe... c'est parce que ce sont des gens qui vont tellement plus vite que leurs collègues* » (*ibid.*). Ainsi, malgré leurs apports exceptionnels, ils pourraient impacter négativement le collectif : « *c'est presque impossible de*

les mettre dans une équipe où ils vont travailler sur le même projet avec des collègues, qui en gros, ils vont partir en dépression et vont se sentir complètement nuls » (ibid.).

De plus, nous cherchons dans le cadre de cette première réflexion à mettre l'accent essentiellement sur les points communs et les similitudes des concepts pour définir le talent. Il s'avère que ce dernier est au cœur de l'articulation entre essentiellement trois concepts, qui sont parfois exprimés de manière différente, à savoir la compétence, la performance et le potentiel.

Sur le plan individuel, d'une part, la compétence a été exprimée à plusieurs reprises de façon directe : « *ce sont des personnes qui ont les compétences* » (Head of talent acquisition de Delta) et également sous la forme de savoir et de savoir-faire : « *on identifie des compétences techniques ou comportementales qui permettent à l'entreprise de se développer* » (DRH de Thêta). En outre, l'accent a été mis sur l'unicité des compétences et la rareté des combinaisons de compétences dans certaines situations : « *ils sont les seuls à maîtriser l'utilisation de nos machines* » (DRH d'Alpha). D'ailleurs, dans ce cadre, le talent dépend non seulement des organisations mais aussi du secteur d'activité et des compétences recherchées et il pourrait faire référence à un savoir-faire-faire, qui correspond en l'occurrence aux postes de « manager ». Cette capacité de faire-faire sert pour monter en compétence comme exprimé par notre interviewé : « *des talents qui aient aussi la capacité de faire monter en compétence (c'est ce que je disais tout à l'heure sur ce savoir-faire-faire)* » (ibid.).

D'autre part, une partie de la conception du talent fait référence à un objectif de performance qui a été évoqué à plusieurs reprises. Cette performance est en lien fort, et résultante de la mise en œuvre des compétences : « *identifier les compétences dans nos entreprises, qui sont des personnes qui vont participer à la performance de l'entreprise* » (DRH de Thêta). Par ailleurs, le potentiel présente le troisième concept de définition du talent qui fait référence à la fois à la capacité de mobiliser les compétences et de les mettre en pratique et la capacité d'évolution dans l'organisation : « *nous sommes très attentifs à l'identification du potentiel de nos talents, dans le sens de leurs capacités d'évolution pour occuper des postes sur des niveaux supérieurs* » (DRH de Beta).

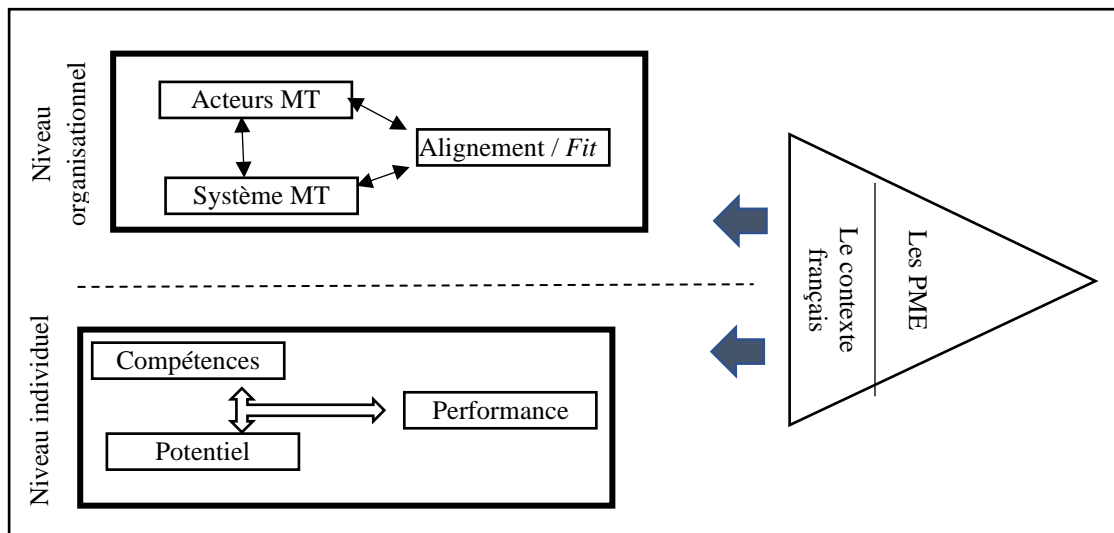
Sur le plan organisationnel, nous avons identifié la dimension de l'adaptabilité (*fit*). Il s'agit d'une part, de l'ajustement du talent au poste : « *la bonne personne au bon endroit au bon moment pour l'entreprise ou pour lui* » (Head of talent acquisition de Delta). D'autre part, il s'agit de l'alignement du talent à la culture de l'entreprise : « *c'est ce qu'on cherche aujourd'hui, pas uniquement les compétences dures mais aussi la correspondance de la*

personne au poste et à la culture d'entreprise » (DRH de Thêta). En effet, cette logique d'adaptabilité et d'alignement dépasse la simple réflexion liée à la compétence comme abordé auparavant, pour assurer une intégration efficace du talent à l'organisation : « *un être humain capable de s'adapter très rapidement à la demande d'une entreprise peu importe ses compétences* » (DRH de Zeta).

De ce fait, une conception du talent peut être établie à notre sens (le talent est proportionnel à ce qui est exprimé ci-après). Il s'agit sur le plan individuel de croiser les trois dimensions communes retenues auparavant à savoir la compétence individuelle, le potentiel et la performance. Sur le plan organisationnel, nous combinons le système de MT, les acteurs impliqués et essentiellement la dimension d'alignement (*fit*), qui est à l'origine de l'adéquation de la personne au poste, ou à la culture de l'entreprise au bon moment, avec une prise en compte importante de l'interaction des acteurs stratégiques au sein de l'organisation. Ainsi, nous proposons de présenter une définition du talent à ce niveau, qui s'inscrit dans la logique de pensée mathématique comme étant :

$$T \propto \left(\frac{\text{ACT} \times \text{SYS} \times \text{FIT}}{(\text{C} \times \text{P}) \times \text{P}} \right) \times \text{Cont}$$

Ainsi, nous conceptualisons le talent en PME en contexte français comme suit :



Par ailleurs, dans le cadre de la seconde voie d'investigation comme précisé auparavant (une réflexion sur les philosophies du concept de talent), quatre points de vue sur les talents sont reconnus dans la littérature existante : le premier représente la tension entre la nature inclusive et exclusive du talent ; la seconde entre la considération sujet (talent = personne) et/ou

objet (talent = caractéristiques d'une personne) ; le troisième entre la compréhension stable et développable, qui est liée à la quatrième vision du talent comme étant soit inné, soit acquis. Pour ce faire, nous présentons dans le tableau 33 un recensement, à la fois des concepts définissant le talent, ce qui vient illustrer nos précédents propos, ainsi que des philosophies sous-jacentes du talent, ce qui correspond à notre seconde voie d'investigation.

Nous analysons ainsi chacune des visions du talent dans le cadre de cette seconde voie de compréhension du talent.

4.1.1.1. Prédominance de la vision sujet du talent

Certains répondants ont compris que le talent était une personne ou un individu (approche sujet), tandis que d'autres ont déclaré que certaines compétences, capacités ou caractéristiques sont des talents que les individus possèdent (approche objet).

Nos analyses révèlent un constat de départ qui touche à la combinaison des deux approches comme la troisième conception des philosophies du talent. Bien que les deux visions existent, nous constatons une prédominance de l'approche sujet du talent. Cette dernière est à l'origine des personnes qui travaillent dans les PME mais qui aussi, grâce à leurs compétences, caractéristiques, etc., sont des talents. L'ensemble de nos données révèle que les répondants ont souvent mélangé les points de vue de sujet et d'objet sur le talent, exprimant simultanément des éléments des deux approches dans leurs réponses. En effet, les différentes facettes de la définition du talent étaient quelque peu confuses dans les réponses : « *il y a deux ans, il fallait que le talent soit une personne polyvalente, agile pour occuper plusieurs postes en early stage, maintenant on est dans un mode avec beaucoup plus de technicité avec des experts et des personnes qui se spécialisent. Enfin, c'est quelqu'un qui a envie de s'engager qui a du potentiel et une envie de grandir au sein de l'entreprise* » (talent acquisition de Mu).

4.1.1.2. Prédominance de la vision inclusive du talent

Dans le cadre de l'interaction inclusive *versus* exclusive du talent, nos analyses ont révélé trois configurations à ce propos. La première, la plus dominante, montre une considération inclusive du talent dans les PME françaises. A titre d'exemple, la DRH de l'entreprise Beta nous affirme la vision inclusive adoptée au sein de la PME : « *c'est tous les employés, parce qu'on fait des métiers très techniques et il faut être très compétent. Les métiers de l'événementiel sont très difficiles parce qu'on n'a pas d'horaire, de visibilité sur nos weekends et nos temps de travail, les gens qui restent chez nous sont très engagés sinon, il faut être passionné par le monde de l'événementiel et les gens qui rentrent chez nous sont, soit talentueux, soit ils partent s'ils ne trouvent pas leurs places* » (DRH de Beta). D'ailleurs, cette vision inclusive englobe l'ensemble du personnel de l'entreprise, même les stagiaires : « *oui, une vision inclusive, même les stagiaires* » (Talent acquisition manager de Gamma). En effet, dans les PME qui adoptent l'inclusivité, une dimension égalitaire est présente : « *on a une définition assez égalitaire du talent dans le sens où c'est la bonne personne au bon endroit au bon moment pour l'entreprise ou pour lui. Il n'y a pas de notion de haut potentiel* » (dirigeant d'Epsilon). D'ailleurs, l'orientation vers une approche inclusive dans l'entreprise Thêta est à

l'origine d'une volonté de non-différenciation des collaborateurs : « *alors, nous c'est une expression que je n'utilise pas, pour des raisons simples, c'est qu'on exclut une partie de la population quand on parle de talent. J'ai pas mal de collaborateurs qui sont des opérateurs et ils auront une carrière très linéaire avec peu de possibilités d'évolution, mais je n'ai pas envie de ne pas les considérer comme talent* » (DRH de Thêta). Cependant, bien que la vision inclusive domine dans l'ensemble des PME de l'étude, une vision exclusive a fait sens dans une des PME : « *même si nous sommes plutôt dans cette logique collective, mais parfois on se retrouve confronté à des situations pour plus d'intérêt est donné à un salarié, plus qu'un autre* » (*talent manager* d'Omicron). D'ailleurs, la construction du talent dans cette entreprise repose sur l'identification du talent d'un niveau hiérarchique supérieur (managers par exemple) qui vont contribuer à l'émergence des talents aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.

En revanche, nous avons également repéré la double dimension inclusive-exclusive du talent dans l'entreprise Alpha. La première repose essentiellement sur les managers, comme étant les premiers talents sur lesquels l'entreprise compte : « *oui, en fait sans ces premiers talents, on n'a pas les autres talents, qui sont les employés, les collaborateurs que chez nous on les appelle téléconseiller* » (DRH d'Alpha). Ce constat pourrait s'expliquer à travers le secteur d'activité de la PME. Il s'agit essentiellement de l'accompagnement des nouveaux entrants par ces managers et qui seront les relais managériaux pour assurer l'apprentissage, la montée en compétences, la détection des besoins de formation, etc.

Enfin, malgré l'apparition de la vision exclusive du talent, combinée avec la vision inclusive, cette dernière reste la plus dominante dans les PME françaises. Nous nous intéressons par la suite à la seconde dimension philosophique du talent à savoir s'il est inné ou acquis dans les PME françaises.

4.1.1.3. Complémentarité des visions innée et acquise du talent

En l'occurrence, la configuration acquise du talent est la plus dominante dans les PME de l'étude. Le talent est d'autant plus acquis à travers des expériences : « *personne n'est né en étant manager, c'est tout à fait acquis* » (*Talent acquisition manager* de Gamma). D'ailleurs, la simple considération de la dimension innée du talent suscite l'interrogation de notre interviewé : « *il y a des gens qui te répondent inné ? Je vois ça très choquant... pour moi c'est acquis bien sûr et en coacquisition tout le temps* » (*ibid.*). De plus, la considération acquise du talent a été énoncée à plusieurs reprises de façon directe comme indirecte.

D'un autre côté, une considération à la fois innée et acquise du talent a été identifiée, faisant référence à une complémentarité entre les deux visions : « *je pense que le talent est la combinaison de l'inné et d'acquis. Le premier va être découvert, et le deuxième va être acquis à travers des formations par exemple et opérationnalisés dans la pratique* » (DRH d'Alpha). Le talent dans ce cas est une découverte de la capacité de faire qui correspond au côté inné, et qui sera développée avec l'acquisition et la montée en compétences notamment à travers les formations, l'apprentissage sur le tas et l'expérience professionnelle.

4.1.1.4. Prédominance de la vision développable du talent

Le dernier débat concernant le talent touche à sa nature stable ou développable. Pratiquement aucun résultat n'indiquait une vision stable des talents. Une domination de la conception développable dans les PME françaises est présente et a été identifiée. En filigrane des propos recueillis, la DRH d'Alpha met l'accent sur le dynamisme des talents dans les organisations et par conséquent sur leurs capacités à se développer : « *tout à fait, c'est quelque chose de très dynamique* ». D'ailleurs les réponses à propos de cette dimension ont été présentées de façon directe et claire : « *développable, de croissant* » (DRH de Zeta) ; « *développable* » (DRH de Beta). De plus, le développement des talents a été corrélé avec non seulement les compétences, mais aussi avec le potentiel et la capacité d'évoluer au sein et avec l'organisation : « *je considère que mes talents ont la capacité d'évolution et donc le potentiel sur le long terme d'occuper des postes avec un niveau de risque plus élevé* » (dirigeant de Mu).

De ce qui précède, un recensement des similitudes des conceptions communes peut être fait. Au-delà des éléments conceptuels de définition que nous avons présentés avant, nous mettons l'accent sur les philosophies sous-jacentes du talent dans les PME en France. Ainsi, il s'avère que le talent est inscrit dans une compréhension inclusive, basé sur une dimension acquise, une conception à la fois objet et sujet et enfin une perspective développable du talent.

A fortiori, nous intégrons une cinquième dimension philosophique du talent-leadership. En contexte français, les talents ont développé un style de leadership transformationnel, qui se traduit par la capacité d'un talent à identifier, développer et accompagner d'autres talents. Nous avons identifié la prédominance de cette dimension essentiellement dans l'entreprise Alpha et sa présence également dans d'autres PME, soulignant que les *front-line talents* vont accompagner les *back-line talents*. En l'occurrence, le talent *first-line* pourrait correspondre à un manager, qui est le niveau d'entrée de la direction et est au contact le plus étroit avec les travailleurs. Il est directement responsable de s'assurer que les objectifs et les plans de

l'organisation sont mis en œuvre efficacement et également il est la clé de voute de l'accompagnement des talents aux niveaux inférieurs (N-1 ou *back-line talents*). Nous qualifions cette nouvelle philosophie par « talent transformationnel » en relation avec le leadership transformationnel. En revanche, en leur absence, une dimension de « leader transactionnel » va apparaître. Ces talents transformationnels qui jouent le rôle d'accompagnateur, de tuteur, de coach, etc., sont à l'origine de la philosophie de l'agent d'accompagnement et de développement. Sans ces premiers *first-line* talents, les talents du niveau précédent ne seront pas mis en valeur ni identifiés et accompagnés.

Tableau 34 : Les philosophies sous-jacentes du talent dans les PME françaises

Philosophies du talent	Résultats
Sujet / objet	- Mix des deux - Dominance de l'approche sujet
Inclusive / exclusive	- Essentiellement inclusive - Exclusivement exclusive : corrélation avec la dimension agent d'accompagnement (5 ^{ème} philosophie du tableau)
Inné / acquis	- Principalement acquis - Exclusivement inné et acquis : identification des éléments innés qui deviennent acquis
Stable / développable	- Développable
Talent transformationnel / transactionnel	- Les <i>first-line talents</i> permettent l'émergence et le développement des <i>back-line talents</i> (nous le qualifions de leader transformationnel) - Le talent est considéré comme un épisode d'une dynamique de développement et de changement à grande échelle des autres collaborateurs ou futurs talents (notamment les <i>front-line managers</i> de l'entreprise Alpha)

Après avoir clarifié les éléments communs à la conception du talent dans les PME françaises, nous investiguons les perceptions de nos acteurs sur le MT dans ces organisations.

4.1.2. Analyse des perceptions du management des talents dans les PME françaises

En référence à la deuxième sous-question de recherche et après avoir clarifié notre concept de talent, les interviewés ont été interrogés sur leurs perceptions du MT. Nous abordons dans un premier temps les raisons de l'adoption du MT et passons à l'analyse des compréhensions de nos acteurs de ce qui est le MT dans les PME.

4.1.2.1. Les raisons de la mise en place du management des talents : interaction entre le niveau organisationnel et le niveau collectif

L'examen des réponses de nos interviewés met en lumière l'informalité du MT dans les PME en France : « on le fait avec de l'amour, on n'a pas écrit un document, qui dit voilà comment il faut gérer les talents en interne » (DRH de Beta). Dès lors, la dimension implicite

de la politique RH est probablement justifiée par la taille de l'entreprise : « *on est une PME non pas Orange ou autre* » (ibid.).

En essayant de poser la question sur les raisons de la mise en place du MT dans les PME françaises, nous avons eu plusieurs réponses explicitant diverses raisons de son adoption. Dans ce cadre, nous avons regroupé l'ensemble des raisons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 35 : Les raisons de la mise en place du management des talents en PME

Raisons de la mise en place du MT	Verbatims	Personnes interviewées
Niveau organisationnel		
L'intégration culturelle	« Il y a aussi à choisir ces bons profils, comment les intégrer partager les mêmes valeurs, leur donner la formation nécessaire pour qu'ils puissent être autonomes dans leur poste de travail et avoir une qualité de vie au travail »	Talent manager de Kappa
Des impacts macro-économiques	« L'idée c'est de mettre en place des actions qui vont avoir un rayonnement de QVT, qui vont permettre de rayonner sur 1 des 3 volets pour les collaborateurs et qui va permettre de continuer à développer les choses soit professionnellement soit personnellement, et poussent les talents à rester dans l'entreprise afin qu'ils soient les bons ambassadeurs également »	DRH de Thêta
Conseil stratégique - Fond d'investissement	« Si vous voulez, on est très épaulé par le fond d'investissement qui a fait le dernier levé de fond et qui nous donne pas mal de conseil stratégique, mais si tu veux il voulait externaliser l'acquisition et la rétention des talents, je les ai rejoint dans ce but-là »	Talent acquisition manager de Gamma
Niveaux collectif et individuel		
Réguler divers problèmes de gestion	« Ces conditions font qu'en observant finalement d'autres entreprises où elles avaient du mal à gérer leurs employés ou identifient des souffrances au travail, on identifie un mauvais dialogue social, dans lequel on a tendance à vouloir augmenter les collaborateurs pour qu'ils soient plus performants mais finalement c'est un instant T et derrière on voit qu'il y a d'autres leviers de motivation à mettre en place »	DRH d'Alpha
Optimiser les ressources et les dépenses	« On s'est déjà dit qu'on arrive à bien recruter donc à identifier les bons profils et savoir les garder le plus longtemps possible pour que nous puissions faire des économies en matière de recrutement et formation »	Talent acquisition de Lambda
L'image de marque	« Le choix de nos locaux fait partie aussi du MT, l'organisation du temps du travail, la relation entre les uns et les autres »	Talent acquisition de Mu
Développer la culture de l'entreprise	« On est très attentif à l'ambiance de travail donc tout ce qui va être un outil de travail, la capacité d'accompagner des personnes dans leur départ permet d'avoir une sérénité et donc manager véritablement les talents »	DRH de Nu
La performance	« Je pense que c'était fait au départ. C'est la volonté des dirigeants, notamment des deux fondateurs, d'avoir une entreprise performante et une entreprise performante passe par les talents, ça passe par une stratégie RH pas commune à toutes les entreprises »	Dirigeant d'Epsilon
Le suivi	« C'est par rapport au suivi, les managers font tous les 3 trimestres un suivi avec la politique salariale, parce que on a des postes ou il y a un bonus trimestriel du coup ça permet de savoir si la personne a atteint tous les objectifs mais de façon générale c'est une occasion de discuter par rapport à la personne, si elle se sent bien, ce qu'elle veut développer, de faire et souvent pendant justement ces moments-là on a découvert que quelqu'un par exemple avait envie de mobiliser vers	Head of TM de Delta

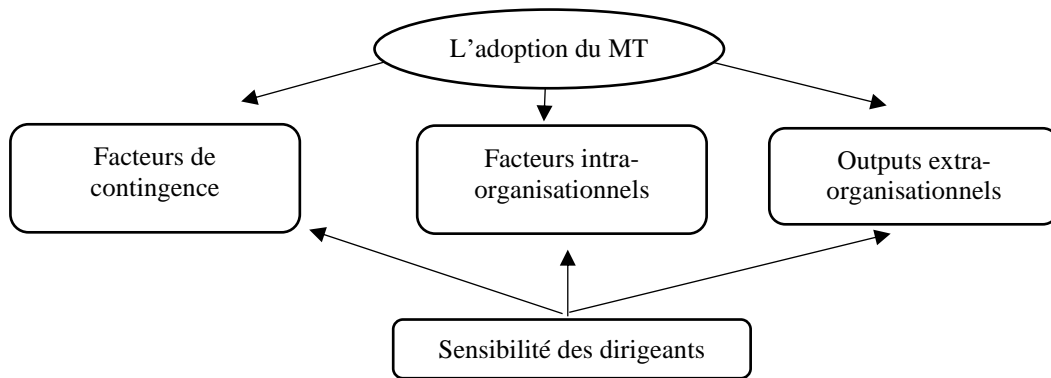
	<i>un poste commercial. C'est par rapport au dialogue entre le manager et l'employé »</i>	
--	---	--

Le tableau ci-dessus regroupe les principales raisons qui poussent les PME à mettre en place/mobiliser/s'intéresser au MT. Dans cette logique de convergence, nous soulignons une première variable que nous qualifions de facteurs de contingence. En l'occurrence, sur le niveau organisationnel, nous avons identifié que les PME adoptent le MT afin de faire face au déficit de notoriété et aux problèmes qu'elles rencontrent en matière d'attractivité par exemple. Pour ce faire, le MT permet de développer l'image de marque de l'entreprise avec des choix géographiques et une culture d'entreprise. En plus, le MT sur le plan organisationnel fait l'objet d'une promesse de performance avec la prise en compte des facteurs externes pour avoir un impact sociétal et macro-économique. Néanmoins, il est important de noter que dans le cadre des PME françaises, un conseil stratégique de la part des organismes financiers et/ou d'accompagnement peut être proposé. L'objectif est de prendre en compte les facteurs externes, de contingence, et de développer des solutions qui pourront aller au-delà des solutions intra-organisationnelles pour développer des outputs extra-organisationnels.

D'autre part, aux niveaux collectif et individuel, le MT dans nos PME traite également des relations intra-organisationnelles et de management interne (intégration, suivi, etc.). En l'occurrence, le constat d'une mauvaise gestion fait sens dans les verbatims de la DRH de l'entreprise Alpha : *« ces conditions font qu'en observant finalement d'autres entreprises où elles avaient du mal à gérer leurs employés ou identifient des souffrances au travail, on identifie un mauvais dialogue social, dans lequel on a tendance à vouloir augmenter les collaborateurs pour qu'ils soient plus performants mais finalement c'est un instant T et derrière on voit qu'il y a d'autres leviers de motivation à mettre en place »*. Il s'agit essentiellement de l'adoption d'une démarche à long terme d'amélioration continue de la performance RH face à ces anomalies identifiées.

Enfin, nous soulignons que les précédents éléments restent fortement liés à la sensibilisation des propriétaires et des dirigeants des PME à l'importance du MT dans leurs organisations et des outputs de son adoption en fonction des objectifs fixés. Cela permettra de développer des stratégies et pratiques en vue de fournir un environnement de travail de qualité, ou encore des outils de management pour attirer, développer et retenir les talents. Nous regroupons ainsi la réflexion sur les raisons de l'adoption du MT en trois temps comme présenté ci-dessous.

Figure 21 : Les trois raisons de l'adoption du management des talents dans les PME françaises



Nous investiguons et explorons ensuite la perception du MT dans les PME françaises.

4.1.2.2. Analyse descriptive du management des talents dans les PME françaises

En référence à la deuxième sous-question de recherche et après avoir clarifié la compréhension du concept de talent dans les PME françaises, les acteurs ont été interrogés sur la définition de MT.

Dans un premier temps, une distinction entre le MT et la GRH a été mise en évidence par nos interviewés. La question de la différence entre le MT et la simple fonction RH est toujours posée dans les divers contextes mais également dans la littérature sur le MT. La GRH a été présentée comme la simple fonction administrative et la simple gestion du personnel : « *la GRH c'est une fonction isolée dans une entreprise, je vois ça comme des portes closes et des gens qui réfléchissent au monde extérieur sans faire le point avec le service* » (Talent acquisition manager de Gamma). De plus, en recensant les éléments de langage autour de la GRH en PME, nous avons principalement recensé : la culture, l'orientation indicateurs, la réflexion individuelle, la fonction isolée, etc. Sur le plan empirique, la GRH est la mise en place d'outils RH pour gérer les compétences des collaborateurs : « *en GRH, il va y avoir la mise en place des outils RH, voire légaux pour développer les compétences des collaborateurs, les accompagner à la formation, les suivre, les managers à chaque projet* » (DRH de Zeta).

Par ailleurs, le MT a été présenté sous différentes formes, faisant référence à un accompagnement pour développer les talents, à une culture développée et émergée dans l'entreprise, une base pour la communication, une sorte d'intelligence collective, etc. Nous avons ainsi essayé de regrouper les éléments de langage et de définition qui entourent notre concept dans quelques PME dans une matrice par rôle, présentée ci-dessus.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 36 : Matrice par rôle sur la compréhension du management des talents dans quelques PME françaises

Rôle	Entreprise	Éléments de compréhension du MT
Directeur	Epsilon	Assurer le développement de l'entreprise <i>via</i> les RH ; développement des salariés ; évolution professionnelle ; revue annuelle sur le système MT
	Eta	À l'origine des stock-options ; soucis de fidélisation ; faire face au turnover ; politique rémunération
	Thêta	Recrutement, QVT ; responsabilisation ; pilotage ; amélioration continue ; culture de l'entreprise
	Mu	Reconnaissance ; travail en équipe ; la richesse des uns et des autres ; l'amélioration continue de l'entreprise
DRH	Alpha	Performance ; leviers de motivation ; identifier, recruter et garder les bons profils ; intégrer ; QVT ; l'accompagnement
	Beta	Communication ; intelligence collective ; sortir du cadre ; informalité
	Zeta	La quête de chaque collaborateur ; évitement du turnover ; l'adéquation ; alignement ambition et objectifs de l'entreprise
	Thêta	Identification des talents motivés ; monter en compétence ; contribution à la performance ; un engagement ; levier pour développer l'engagement ; identification des besoins de formation et d'accompagnement + individualisation des formations et accompagnement ; plan de rémunération ; participation à la prise de décision ; rayonnement des activités sur 3 volets : émotionnel, physiologique et intellectuel ; QVT ; développement personnel et professionnel ; ambassadeur ; fidélisation
Postes liés au MT (<i>talent acquisition manager ; Head of talent acquisition</i>)	Gamma	Conseil stratégique du fond d'investissement ; réflexion commune ; adaptabilité
	Delta	La façon dont tout ce qui est défini entre les RH et les opérationnels pour garder talents ; les faire grandir ; les acquérir ; les retenir

Le premier constat que nous identifions est que la perception du MT dans les organisations est fortement influencée par le poste occupé par nos acteurs, par l'entreprise et aussi par le secteur d'activité. En l'occurrence, il s'agit essentiellement au niveau des dirigeants des PME de l'aspect stratégique de l'organisation à court et long terme. Cela pourrait faire référence aux facteurs motivationnels de la mise en place du MT (développer la taille de l'entreprise, baisser le turnover, etc.) corrélés avec le développement de l'entreprise. Il peut s'agir également du pilotage de l'organisation à travers les talents.

En effet, les acteurs interrogés et qui sont impliqués dans la mise en place et le suivi du MT (DRH, acteurs MT, etc.) adoptent une vision opérationnelle. Il s'agit ainsi des leviers d'action qui sont mis en place pour assurer la performance de l'organisation : « *c'est la performance, la performance sociale pour la performance économique. Notre objectif c'est d'être de plus en plus performant* » (DRH de l'entreprise Alpha). Cette interprétation peut faire référence à l'aspect pratique du MT. Pour adopter avec plus de détails cette vision, nous rappelons que la revue de littérature précédente a révélé quatre courants de MT coexistant.

Premièrement, le MT en tant que gestion de postes pivots ou clés ; deuxièmement, le MT en tant que gestion de la réserve de talents ; troisièmement, le MT en tant que gestion du vivier de talents ; quatrièmement, le MT en tant que version plus récente de la GRH (Cf. pyramide de MT, chapitre 1). En outre, la littérature a fait l'objet d'approche processuelle et de considération du MT comme un aspect socialement responsable et très inclusif des talents. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble de cette réflexion et la confronte à nos résultats.

Tableau 37 : Définition du management des talents à travers la confrontation des courants théoriques à nos résultats

Caractérisation du MT dans la littérature		Le MT identifié dans nos résultats
Selon les philosophies de MT	Pratiques RH Bassin/ <i>Pool</i> Catégorisation Postes	- Pratiques RH sélectionnées et ordonnées pour gérer les flux de talents dans les PME - Apparition de la notion de bassin de talents dans nos PME
Selon les objectifs stratégiques de MT	Attirer et recruter Retenir Développer	- Approche processuelle présentée pour essentiellement attirer, développer et retenir les talents - L'identification des talents est abordée mais pas détaillée
Selon les approches de MT	Inclusive Exclusive	- Plutôt inclusive
Autres approches	Les non-talents L'absence de définition officielle L'alignement (<i>fit</i>)	- Absence de définition commune et partagée par tout le monde - La dimension de l'alignement a été identifiée - Les résultats du MT

En comparant nos résultats aux approches et philosophies identifiées dans la littérature, quelques enseignements comparatifs peuvent être retenus. Il s'avère que dans les PME françaises, l'approche « bassin/*pool* » du MT est présente et est la plus adéquate à la perception de nos acteurs. Le MT dans ce sens permet d'exécuter les processus opérationnels d'une organisation en ayant une incidence sur les résultats : « *on a des actions typiques MT qui sont comprises dans cette stratégie et sur lesquelles on a des attentes en termes de développement et d'atteinte d'objectif* » (DRH de Thêta). De surcroît, l'approche des pratiques du MT dans les PME a été aussi identifiée. Il s'agit dans le cadre des philosophies, d'adopter des pratiques RH classiques mais les intégrer dans des innovations managériales et encore avec un alignement horizontal pour intégrer toutes les fonctions et tous les postes dans les PME. Dans ce cadre, l'adaptabilité de la PME favorise la fluidité de la mise en place du MT dans les PME à travers une communication claire et interfonctionnelle : « *il y a pas mal de communication au quotidien, l'expression est libre* » (DRH de Zeta). D'autre part, cette approche philosophique du MT est traduite à travers une approche processuelle (ligne 2 du tableau) dont essentiellement trois objectifs stratégiques communs que nous avons pu identifier parmi les PME de l'étude.

Ces pratiques concernent essentiellement : l’attractivité, le développement et la rétention des talents. Nous résumons les principaux objectifs avec les arguments de nos interviewés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 38 : Les principaux objectifs de management des talents dans les PME françaises

Principaux objectifs	Verbatims	Acteurs
Attirer les talents	« Oui, c’est pour ça que j’étais embauché, je suis chez X depuis le mois de mars, et je suis embauché pour créer toute cette stratégie et ça passe par différentes actions »	Head of talent acquisition de Delta
	« Vis-à-vis de ce qui se passe actuellement sur un marché de travail, notre priorité est de réussir à attirer les talents pour les postes qui sont parfois en pénurie »	Talent acquisition de Lambda
Développer les talents	« Ma priorité c’est de développer les petits talents parce que c’est avec eux qu’on travaille au maximum, mais en parallèle il faut continuer à développer nos excellents talents »	DRH d’Alpha
	« Comment faire monter en compétences mes collaborateurs que j’ai identifiés et qui vont pouvoir jouer sur la performance globale de l’entreprise et qui sont à minima motivés pour le faire, sachant que l’idée est d’aller chercher un peu d’engagement derrière »	Dirigeant de Thêta
Retenir les talents	« Parmi nos priorités en GRH et en MT, nous souhaiterons désormais mettre plus d’efforts dans la rétention de nos talents, qui sont hyper-qualifiés et recherchés par beaucoup d’entreprises »	Talent acquisition manager de Gamma
	« La stratégie de fidélisation hors covid/normal ? La fidélisation passe par beaucoup de suivi »	DRH de Zeta

Par ailleurs, une dernière dimension de l’approche de MT est l’orientation inclusive dans les PME françaises. En effet, les pratiques de MT concernent tous les salariés et rejoignent ainsi l’interprétation que nous avons faite quant à la perception du talent en PME (Cf. 4.1.1). D’ailleurs, le *talent acquisition* de l’entreprise Mu confirme la considération inclusive de tout le monde dans l’organisation avec une importance accordée à l’accompagnement : « *notre style de management se concentre sur tous les employés dans l’organisation afin de les accompagner sur tous les aspects liés au métier ou pas et ceci considère aussi nos stratégies et pratiques qui sont là pour attirer, identifier, développer, retenir, etc., nos talents* ».

Nous mettons maintenant l’accent sur les trois objectifs identifiés dans les PME françaises de l’étude et essayons d’explorer les stratégies et les pratiques mobilisées pour apporter des éléments de réponse à notre troisième sous-question de recherche.

4.1.3. Les stratégies et les pratiques mobilisées par les PME françaises pour attirer, développer et retenir les talents

Le MT comme nous l'avons identifié auparavant, peut faire référence à une approche par les pratiques et regroupe l'ensemble des principales stratégies et pratiques mobilisées dans les PME pour attirer, développer et retenir les talents. Nous les détaillons dans ce qui suit.

- **Attirer les talents**

Notre intérêt aux stratégies et pratiques d'attractivité des talents en PME est décortiqué autour de plusieurs questions incluses dans notre guide d'entretien.

Le processus d'attractivité dans les PME françaises est contrarié par plusieurs difficultés qui peuvent être liées essentiellement à « l'absence de notoriété », « l'activité de niche » dans certains cas et à la dimension « géographique ; territoriale ». Bien que nous ayons constaté une réticence des personnes interviewées à exprimer clairement leurs difficultés d'attractivité, les 3 dimensions précédentes ont été identifiées comme les dimensions communes à l'ensemble des PME. Le tableau ci-dessous illustre les verbatims liés à ces trois items.

Difficultés d'attractivité	Verbatims
L'absence de notoriété	« L'attractivité, la difficulté principale que nous rencontrons, c'est l'absence de notoriété. L'entreprise existe depuis 15 ans, en plus c'était une immersion d'une entreprise familiale qui donc existe depuis une 40aines d'années mais elle souffre d'un déficit de notoriété qui est lié à son activité, qui est une activité de niche » (DRH de Thêta)
Dimension géographique et territoriale	« On a une difficulté aussi d'attractivité qui est liée à notre territoire, on est dans un département qui est plutôt rural avec une petite ville et même si on est à côté de la campagne, des activités sportives, il y a peu d'emplois qui sont proposés, donc les candidats n'ont pas toujours regardé sur leur département. Cependant, quand ils voient l'intérêt qu'il y a eu pour la QVT, il y a quand même un déficit d'attrait, c'est à dire, les candidats ne sont pas spécifiquement sur notre département, et la spécificité qu'on est collé à un autre département, qui est proche de nous, la Savoie et la Haute-Savoie qui est hyper attractive, parce qu'elle est en frontière avec la Suisse, beaucoup plus riche » (dirigeant de Thêta)
L'activité de niche	« Notre PME est impactée par le secteur d'activité, parfois, qui fait que nous ne sommes pas ouverts sur tous les profils, mais plutôt avec des exigences au niveau de l'expertise et la maîtrise » (Talent manager de Lambda) « On a des difficultés liées à notre métier, notre activité qui est aujourd'hui encore mal perçue, le métier de XXX n'est pas valorisant ne donne pas envie, donc il y a des à priori et de mauvaises expériences. Il faut qu'on attire autrement, il faut que ce métier soit fait d'une autre façon et c'est ce qu'on fait d'ailleurs » (DRH d'Alpha)

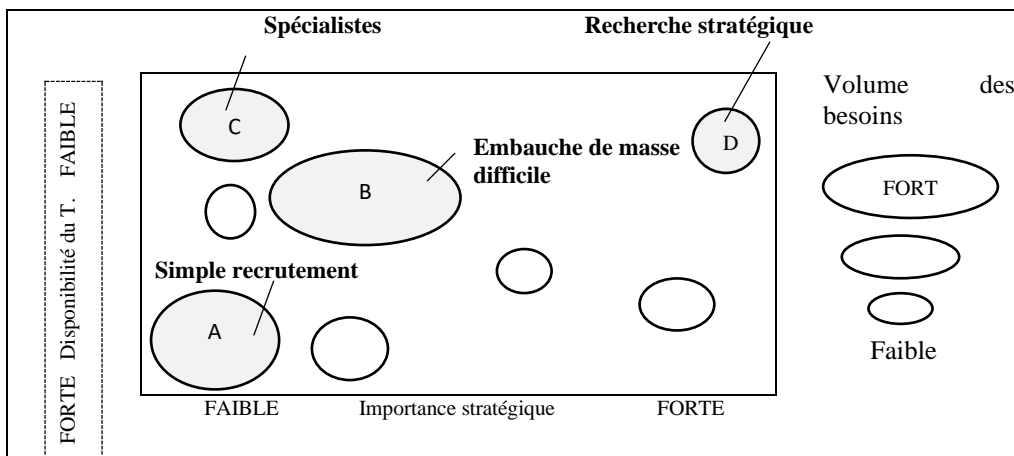
De plus, nous avons noté un lien fort entre la taille et les difficultés d'attractivité/recrutement. Il apparaît que les PME ayant un effectif réduit (> 50 salariés) souffrent plus pour recruter. Inversement, les PME ayant un nombre plus important de salariés

sont plus épargnées. Il est probable que ces difficultés se résorbent au fur et à mesure du franchissement d'un certain seuil de taille ou vu la structuration de la fonction RH et le gain de visibilité.

Par ailleurs, au-delà des difficultés d'attractivité et vis-à-vis de l'informalité du MT comme déjà abordé, nous avons posé la question pour savoir comment ces PME en contexte français recrutent ? Et quels sont les arguments qu'elles mettent en avant pour attirer les talents ?

Afin de structurer l'ensemble des stratégies/pratiques/démarches adoptées par les PME en contexte français dans une logique de similarité, les deux facteurs communs que notre codage a fait apparaître sont : « importance stratégique du poste » et « la compétitivité des PME sur le marché ». Les stratégies et pratiques d'attractivité présentent un lien de causalité avec les dimensions mentionnées précédemment et quatre scénarios différents sont ainsi distingués ci-dessous (voir Fig. 22). Selon ces scénarios, il peut être approprié de se concentrer sur certaines stratégies/pratiques.

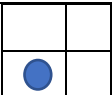
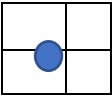


Figure 22 : Les quatre différents scénarios d'attractivité des talents



Chacun des scénarios ci-dessus présente des spécificités particulières qui vont conduire les PME à adopter des stratégies et pratiques différentes. Nous détaillons chacun des scénarios dans le tableau ci-dessous.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 39 : Explication des stratégies d'acquisition des talents en fonction des besoins (4 scénarios)

Scénario	Description	Stratégies
A : simple recrutement 	Haute disponibilité du personnel sur le marché du travail. Généralement pas de pertinence stratégique élevée.	Approche passive des candidats, par exemple au moyen d'annonces d'emploi, coopération avec les agences de recrutement, etc.
B : embauche de masse difficile 	Faible disponibilité du personnel sur le marché du travail et demande quantitativement élevée (fonction de goulot d'étranglement).	Marque employeur, communautés de talents, large implication du secteur d'activité dans la recherche et l'approche des candidats.
C : spécialistes 	Faible disponibilité de personnel sur le marché du travail et besoins spécifiques et singuliers.	Proposition de valeur spécifique aux collaborateurs, sourcing actif, implication intensive du métier.
D : recherche stratégique 	Difficile de répondre à la demande et forte pertinence stratégique du poste (poste clé).	Tous les moyens sont bons. Détermination des activités et des responsabilités au cas par cas.

Ainsi, le scénario simple recrutement (A) est utilisé lorsqu'il est relativement facile de pourvoir des postes vacants en raison de la forte disponibilité de candidats qualifiés sur le marché du travail, dont la plupart recherchent activement un emploi, avec une importance stratégique relativement faible du poste. Ce cas est le plus récurrent dans les entreprises qui ne cherchent pas des experts ou des spécialistes : « nous ne rencontrons pas trop de difficultés pour attirer les talents, par exemple les stagiaires ou les alternants, qui représentent une partie importante de nos talents » (talent manager de Xi). Nous supposons qu'il y a plus de demandes sur le marché du travail qu'il n'y a de postes vacants à offrir. Ces personnes recherchent activement des possibilités d'emploi et la tâche de l'employeur consiste simplement à sélectionner celle qui convient le plus au poste.

Dans la même lignée d'idée, cette situation résulte en une orientation traduisant la mobilisation de pratiques passives en matière d'attractivité des talents. Dans ce sens, la plupart des PME de l'étude mobilisent ces pratiques passives d'attractivité qui ne nécessitent pas généralement de planification stratégique : « nous attirons en passant des annonces comme tout le monde peut faire, avec des partenaires locaux » (DRH d'Alpha). D'ailleurs, la mobilisation d'autres pratiques plus actives ne sert à rien et constitue un coût sans besoin réel.

Le deuxième scénario (B) est l'embauche de masse difficile qui implique de pourvoir des postes uniques. Ce cas présente des défis très particuliers pour les PME et n'est en aucun cas comparable au scénario décrit ci-dessus. Nous pourrions être confrontés à la tâche presque impossible d'embaucher 100 développeurs de logiciels en quelques mois. Une entreprise de taille moyenne recherche désespérément des opportunités de pourvoir 20 postes de stagiaires. Un établissement de soins infirmiers embauche chaque année 30 nouveaux infirmiers. Une

société d'audit financier répond aux besoins de plusieurs centaines de diplômés universitaires pour un domaine d'activité spécifique. Dans ce cas, un employeur ne peut éviter de tirer toute une série de registres :

- Une marque employeur convaincante, communiquée *via* un grand nombre de canaux pertinents pour le groupe cible : « *aujourd'hui on essaie de se démarquer en présentant du contenu média qui va pouvoir permettre à toutes nos parties prenantes, nos potentiels candidats, prospects, de leur démontrer notre compétence de manière physique c'est-à-dire, le contenu qu'on peut partager via notre site web et surtout une visibilité qu'on développe à travers des stratégies média, réseaux sociaux, on essaie de nous rapprocher de nos talents à travers ça* » (Zeta). En particulier, les arguments pour la fonction de goulot d'étranglement correspondante doivent être transmis : « *c'est vraiment l'environnement de travail qui est du coup trop jeune, on fait la moyenne d'âge de 30 ans dans l'entreprise* » (Head of talent acquisition de Delta) ; « *on ne suit pas le télétravail, une égalité homme femme, on travaille sur la marque employeur aussi* » (Gamma).

- Une large implication de la ligne métier dans la recherche et l'approche de candidats adaptés. L'idée est de penser simplement aux programmes de recommandation d'employés, au marketing universitaire axé sur les groupes cibles, à la présence à certains événements et salons : « *moi je vais à pas mal d'évènements, on essaie d'être plus proche du métier, y a un groupe très fort* » (Talent acquisition manager Gamma).

- Construire une communauté de talents pour la rétention à long terme de candidats potentiellement appropriés. Ce n'est que dans ce scénario que ce concept a vraiment du sens, car la mise en œuvre et le fonctionnement de communautés de talents ne valent que si l'on part d'un certain besoin quantitatif.

- Formes simples de sourcing actif, par exemple *via* une recherche et une approche ciblée des candidats sur des plateformes telles que LinkedIn : « *une autre manière c'est les réseaux sociaux LinkedIn qu'on utilise beaucoup et ensuite pour cette partie* » (DRH de Thêta).

- Les mesures structurelles pour optimiser l'expérience candidat. Ces mesures comprennent des modalités de candidature simples et des processus de sélection qui se concentrent davantage sur la rapidité, la transparence et l'appréciation qu'une simple procédure de sélection valide, un bon *onboarding* : « *les différentes actions qu'on fait par rapport à*

l'intégration entre les employés, on a des différents team-building, on a planifié même un weekend ensemble » (DRH de Nu).

Le troisième scénario (C) correspond au recrutement des spécialistes. Chaque entreprise connaît le cas particulier dans lequel le remplissage d'un seul poste s'avère être un écoulement incroyablement dur à casser. La demande est singulière, mais qualitativement spécifique. Les postes comparables étant rarement pourvus, les entreprises n'ont qu'une expérience limitée. Ce cas est relativement rare dans les PME mais nous avons pu quand même l'identifier dans quelques cas. Dans ce scénario, l'appel à un consultant en recherche de cadres se fait rapidement dans la pratique, ce qui entraîne des coûts élevés sur le long terme. La difficile recherche d'experts ne consiste qu'à pourvoir des postes singuliers dans des cas individuels. En revanche, ce cas se produit très fréquemment, de sorte que la multitude de postes d'experts à pourvoir peut entraîner des coûts extrêmement élevés si les agences de recherche de cadres sont immédiatement impliquées.

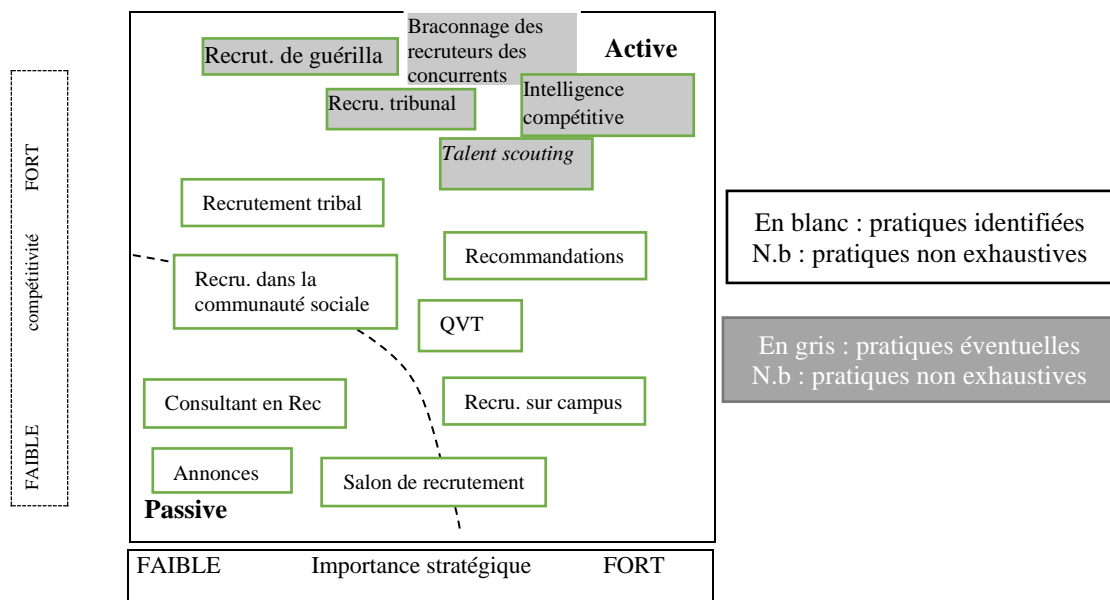
Enfin, dans le scénario de la recherche stratégique (D), nous confrontons la faible disponibilité des talents sur le marché du travail et l'importance des postes à promouvoir dans les PME. Dans ce sens, notre vision d'attractivité regroupe toutes les stratégies actives et passives en termes d'attractivité et aussi diverses pratiques. En l'occurrence, les PME en contexte français de notre étude notent une faiblesse au niveau de la dimension de « disponibilité du talent » avec une importance de tous les postes dans la PME de la part de sa taille et de l'effet de proportion.

Par conséquent, les PME de l'étude sont plutôt, dans le scénario de la recherche stratégique. Dans ce sens, nous avons remarqué qu'elles adoptent des approches courantes d'approvisionnement actif comprenant des programmes de recommandation d'employés ou la recherche et le contact avec des candidats potentiellement appropriés sur des réseaux de carrière comme LinkedIn. Un sourcing actif est difficilement concevable sans la participation active de la direction. En effet, l'initiative de tels parcours vient souvent des départements plutôt que des collègues du département RH.

À l'issue de notre codage, afin de recenser dans une vision commune les pratiques les plus mobilisées par les PME pour attirer les talents, nous mettons l'accent sur essentiellement deux dimensions d'une recherche active des talents : le degré de compétitivité et l'importance

stratégique du poste en question. La première fait référence au degré de l'efficacité/efficience⁸⁸ des pratiques d'attractivité dans les PME, dans ce contexte de guerre des talents. La deuxième fait référence à l'importance stratégique liée à ce poste ainsi qu'à l'implication de « la ligne », c'est-à-dire les domaines qui ne font pas partie du département RH, lors de la recherche et de l'identification des talents. Nous présentons dans la figure 23 une vue d'ensemble sur les pratiques de sourcing (attractivité et recrutement) dans les PME, en se basant essentiellement sur ces deux axes. Le coin inférieur gauche présente les stratégies d'attractivité passives, qui incluent les approches classiques de recrutement comme les offres d'emploi, l'embauche de consultants en recherche de talents ou la participation à des salons d'emploi, etc. Le coin inverse supérieur droit présente les stratégies actives, relatives à une forte compétitivité et une importance stratégique du poste.

Figure 23 : Aperçu sur les pratiques d'attractivité dans les PME françaises



La figure ci-dessus positionne diverses stratégies d'approvisionnement en relation avec les deux dimensions susmentionnées. L'accent est mis ici sur les pratiques de recrutement que les PME mobilisent (pratiques en blanc) et également celles que nous proposons, qui permettent de passer vers des scénarios plus actifs en matière de recrutement. L'ensemble des pratiques sera analysé dans le chapitre discussion (Cf. 5.2.2).

⁸⁸ L'efficacité fait référence au rapport entre résultats réalisés et objectifs fixés. L'efficience permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs au meilleur coût et avec le minimum de moyens.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 40 : Recensement des principales pratiques pour attirer et recruter les talents

Les pratiques d'attractivité des talents	Verbatims	
Le développement du marketing RH et de la marque employeur à travers :	La culture de la PME	« On a la responsabilisation, possibilité d'évolution, le côté workspace qu'il ne faut pas oublier, le côté agréable du travail et de l'ambiance de l'équipe, le salaire qui est plutôt bon par rapport au marché » (Thêta)
	La mise en avant des valeurs de la PME	« On ne suit pas le télétravail, une égalité homme femme, on travaille sur la marque employeur aussi » (Gamma) « On fait un métier ou on a besoin de beaucoup de solidarité et entraide dans notre métier pour pouvoir nous en sortir et quand les gens n'ont pas cette capacité là et cette valeur-là dans leur fonctionnement, vite fait ça dysfonctionne et on le sait et observé » (Beta)
	L'emplacement géographique	« Ensuite les locaux qui sont bien situés au centre de Paris » (Epsilon) « on est dans un lieu un peu unique, c'est un mini immeuble qui est au milieu d'un énorme champ » (Thêta)
	L'agilité organisationnelle	« Pour le coup on a la particularité qu'on est une startup et c'est quelque chose qui attire justement les jeunes talents et c'est notre cible » (Kappa)
Attirer les talents sur la base du domaine social ⁸⁹	L'onboarding	« On a refait totalement notre process d'intégration, qui est un process basé sur l'axe formation, c'est-à-dire dont une demi-journée de formation et le reste c'est uniquement de l'immersion » (Thêta)
	L'accompagnement	« Nous mettons les pratiques d'accompagnement de type coaching, tutorat ou encore simplement la formation, au cœur des arguments d'attractivité des talents » (Lambda)
	L'équilibre vie professionnelle-vie privée	« L'objectif était de favoriser un climat de travail qui permet au salarié d'être épanoui, en travaillant chez nous, et également épanoui dans sa vie personnelle » (Nu)
Attirer sur la base de l'excellence organisationnelle ⁹⁰	Le climat social	« Nous faisons en telle sorte que nos salariés travaillent dans un climat favorable à l'innovation et à l'initiative »
	Participation à la prise de décision	« Pas mal de nos salariés participent aux réunions stratégiques de la direction, et leurs avis sont pris en compte et nous essayons de les faire participer à la prise de décision » (Xi)
Les pratiques de recrutement des talents	Description	
50 % / 50 %	« Partout en France, 50% des gens qui sont embauchés postulent, 50% on allait chercher » (Epsilon)	
Annonces	« En passant des annonces comme tout le monde peut faire, avec des partenaires locaux comme pôle emploi » (Alpha)	
Cabinets de recrutement	« Nous on passe systématiquement par les cabinets de recrutement, c'est-à-dire que chez nous le recrutement, la particularité, je suis DRH mais je ne gère pas les recrutements, c'est-à-dire ce sont les managers qui gèrent les recrutements. On considère que ça fait partie des opérations » (Thêta)	
Recommandation - Ambassadeurs	« Déjà on recrute en demandant à nos propres collaborateurs d'être aussi des ambassadeurs » (Alpha)	
LinkedIn	« Une autre manière ce sont les réseaux sociaux par exemple LinkedIn qu'on utilise beaucoup » (Nu)	
Marque employeur	« Travailler sur la marque employeur par exemple, créer des relations avec les écoles, parce que là je viens de lancer » (Mu)	

L'attractivité des talents repose à la fois sur 3 catégories dont : une stratégie de marketing RH claire et un développement d'une marque employeur attractive, un domaine social interne qui favorise l'innovation ainsi qu'une plus grande sensibilisation à la communication et au

leadership. Finalement, l'excellence organisationnelle peut inclure la participation à prise de décision et les co-initiatives au sein de l'entreprise. En d'autres termes, ce sont les arguments que l'entreprise fait en matière de promesses conjointement avec les pratiques qu'elles mobilisent pour recruter les talents. Ici, le rôle des gestionnaires et des propriétaires dans les activités est crucial. Cependant, moins d'attention a été accordée à la recherche de nouvelles sources de recrutement de talents ou à la gestion de la diversité. Il y avait également des lacunes dans la réflexion stratégique concernant le MT dans les entreprises étudiées. Enfin, il s'est avéré que malgré la spécificité des PME, il y avait une tendance à copier les pratiques de MT des grandes entreprises. Ce constat peut être dû au fait que dans la guerre des talents, les PME souhaitent proposer des solutions similaires à leurs concurrents plus importants.

Nous nous intéressons ensuite au volet de la rétention des talents dans les PME en contexte français.

- **Développer les talents**

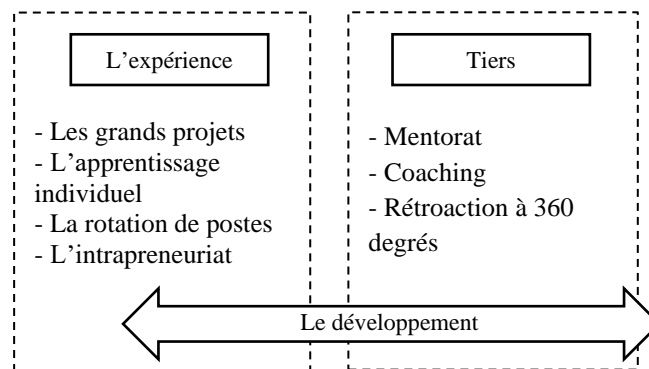
C'est l'une des expériences les plus stimulantes pour une personne de sa vie non seulement de reconnaître son talent/qu'il est talent, mais aussi de le/se développer. Les personnes interviewées ont signalé l'importance des managers et leur rôle pour l'identification des besoins de développement « *le manager qui va être un relais* » (DRH de Thêta). Néanmoins, ces derniers pourraient être, dans certains cas, un obstacle vis-à-vis cet objectif : « *ils n'ont pas encore suffisamment développé leurs compétences RH* » et donc « *ils ont du mal à identifier les difficultés, les réels besoins de leurs collaborateurs* ». En effet, parfois la hiérarchie semble être un obstacle pour le développement de ces talents : « *on a une activité qui est malheureusement contrainte avec une pyramide très large à la base* », ce qui confirme encore une fois le rôle prépondérant du manager dans cette perspective.

Également, les pratiques de développement des talents au sein des PME françaises ont pu être recensées et regroupées dans essentiellement 2 grandes catégories comme l'illustre la figure 24.

⁸⁹ Le terme domaine social est utilisé ici pour désigner le soutien dans les moments difficiles, l'innovation sociale et l'équilibre travail-vie personnelle, etc.

⁹⁰ L'excellence organisationnelle à ce niveau se résume en un outil solide et un moteur clé qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Figure 24 : Les deux catégories de pratiques de développement dans les PME



La première est le développement *via* l'expérience. Ce levier correspond au développement des tâches liées au poste ainsi que donner une marge de manœuvre aux collaborateurs. De plus, ceci fait référence aux capacités d'évolution interne dans une logique de gestion des carrières : « à chaque fois qu'un poste se crée ou un départ on passe sur une annonce interne pour diffusion à tous et puis on sélectionne le meilleur talent. ». La seconde est le développement individuel, qui fait référence à l'apprentissage grâce à l'activité de l'entreprise : « nous avons énormément de sujet de recherche, l'équipe est constamment dans ce type d'activité, ça fait un mindset d'être à la veille de ce qui est fait » (DRH de Zeta). Finalement, cette première catégorie met aussi au profit des talents des possibilités d'intrapreneuriat dans plusieurs PME : « on demande à quelques-uns de nos collaborateurs de consacrer 20 % de leur temps de travail à autre chose que leur mission principale contractuelle et particulièrement à participer à des projets transverses pour l'entreprise, ils doivent dédier 20 % de leur temps pour des projets transverses » (DRH de Thêta & Beta).

La deuxième catégorie est l'apprentissage par un tiers. Ce levier correspond à l'accompagnement *via* les pratiques de mentorat ou de coaching : « on a créé des postes transverses sur le tuteur pour accompagner les nouveaux » (DRH d'Alpha). Puis, une évaluation à 360 degrés a été identifiée comme pratique important pour le développement des talents : « on a mis, c'est tout spontané en 2008, les entretiens professionnels mais pour nous c'est un outil de pouvoir mieux manager les talents, les entretiens annuels » (*ibid.*). En effet, le feedback de cette rétroaction à 360 degrés se traduit ensuite par une planification du développement à long terme. Finalement, la formation se présente comme la pratique traditionnelle, mais la plus mobilisée, pour le développement des talents.

- **Retenir les talents**

Dans le cas de nos PME, perdre un talent au profit d'une autre entreprise peut être extrêmement douloureux pour l'équipe et pour l'entreprise. Dans le même temps, les coûts du roulement volontaire peuvent être déterminés de manière relativement claire.

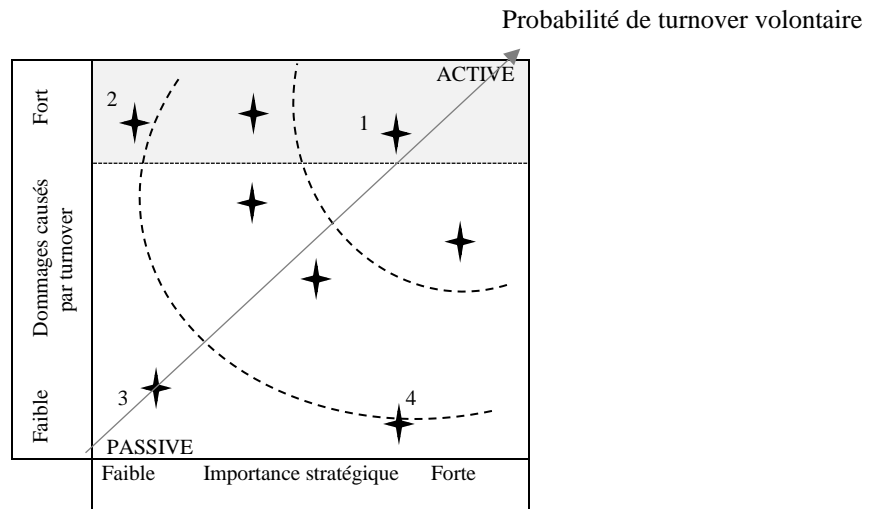
L'essentiel est de bénéficier des conditions plus attractives dans l'entreprise actuelle qu'avec un autre employeur. Ce qui est attrayant et ce qui ne l'est pas est décidé uniquement par l'employé individuel. Ainsi, quiconque souhaite conserver ses employés doit comprendre en détail ce qui est important pour lui et dans quelle mesure un employeur peut s'y rapporter.

A certains égards, les PME de l'étude ont toujours adopté une approche de rétention des talents, quoique à une plus petite échelle. Sur le plan stratégique, les PME mobilisent des pratiques de fidélisation sans vraiment avoir une véritable stratégie prédéfinie auparavant. Dans la plupart des cas, la fidélisation reste « *un sujet chez nous, qu'on va travailler* ». Ce constat est à l'origine d'une informalité que nous avons d'ailleurs identifiée auparavant.

Nous avons essayé dans ce cadre de structurer les stratégies et pratiques selon deux dimensions clés, à travers la mise en lumière d'un portfolio de deux dimensions de l'importance stratégique du talent/poste d'une part, et des dommages causés par le turnover (à quoi la rétention des talents fait face). Les dimensions ont été identifiées à plusieurs reprises dans les verbatims de nos interviewés. La première dimension de l'importance stratégique, qui a été identifiée avant. Quant aux dommages causés par le turnover : « *nous cherchons à retenir nos talents, vu que le problème majeur que rencontrent les PME c'est la fuite des talents et la difficulté de rétention* » (Dirigeant d'Eta).

Cette façon de faire nous permettra d'identifier un certain nombre de pronostic très différents afin d'évaluer les risques et les pratiques adoptées, présentés en figure 25.

Figure 25 : Les scénarios de rétention des talents





La première situation, correspond au profil 1, qui décrit le cas dans lequel la plupart des PME se placent, avec un talent stratégiquement important et de fortes conséquences en matière de départ ou de turnover. Dans ce cadre, des pratiques actives de rétention des talents doivent être mobilisées. L'employé 1 est un employé que la PME ne souhaite en aucun cas perdre.



Le deuxième scénario, du profil 2, bien qu'il pourrait avoir des dommages considérables, la situation reste néanmoins d'une faible importance stratégique, et donc n'impactera pas de façon critique le fonctionnement des PME. Les scénarios 3 et 4 font référence à de faibles dommages causés par le turnover. Avec le 3, la PME n'a pas à s'inquiéter et avec un départ volontaire de l'employé 4, la PME pourrait probablement survivre malgré l'importance stratégique forte du poste.

Nous détaillons chacun des scénarios dans le tableau ci-dessous et essayons de mettre en relief les différentes pratiques mobilisées dans chacun des cas. Cette interprétation est le résultat des analyses parfois explicites, parfois implicites de nos entretiens.

Tableau 41 : Les stratégies et pratiques de rétention des talents

Scénarios	Description	Stratégies / pratiques
1 	Les talents A font référence aux talents/postes que l'entreprise ne souhaite en aucun cas perdre. Leur départ seraient dramatiques avec un fort risque de « vol »	Tous types de pratiques : <i>onboarding</i> ; QVT ; L'amitié au sein du groupe ; stratégie de carrière ; rémunération ; recommandation ; participation à la prise de décision ; des pratiques sur mesure.
2 	Les talents B font référence aux talents loyaux à l'entreprise mais qui sont disponibles sur le marché.	La promotion ; la culture d'entreprise et la QVT ; la participation à la prise de décision ; l'intrapreneuriat.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

3		Pas d'inquiétude.	Les pratiques d'attractivité classiques (passives) suffisent.
4		L'entreprise pourrait survivre.	Cadre de travail ; l'amitié au sein du groupe ; évolution professionnelle ; <i>onboarding</i> ; Les récompenses financières ; participation à la prise de décision ; QVT ; axe physiologique ; la rémunération ; valeurs et culture d'entreprise.

En l'occurrence, les PME de notre étude se positionnent plutôt dans le 1^{er} scénario, vu que le départ d'un talent dans une PME a potentiellement un impact significatif sur l'organisation, de la part de sa taille. Cela nécessite d'adopter des stratégies actives pour retenir les talents. Pour ce faire, nous allons recenser les principales pratiques et arguments mobilisés par les PME pour retenir les talents.

Pratiques	Verbatims
Les processus d'onboarding et d'intégration	« Pour fidéliser les talents, on mobilise des pratiques comme l'onboarding, avec à minima une journée entière avec le manager, puis ils passent une semaine en immersion où ils vont passer à chaque fois une demi-journée dans tout le service, le tech, le marketing, le plus éloigné de leur métier, pour avoir une vision en 360 degrés » (Talent acquisition manager de Gamma)
Le <i>team building</i> et la construction des liens sociaux	« C'est une logique de co-construction des synergies où on va faire des petits événements, partager un bon repas midi, boire un verre à la fin de la semaine » (DRH de Zeta)
Adhésions aux valeurs de l'entreprise	« Tous les trimestres, on a une soirée qui s'appelle « oxygénation » sur la base du volontariat, c'est en soirée plutôt de 18 à 20h et on fait venir des personnes qui n'ont rien à voir avec leur métier. L'idée c'est plutôt de découper d'autre chose. On organise des PDJ thématique, ce sont les collaborateurs qui vont s'en emparer » (Talent acquisition de Nu) « Nous sommes très proches avec une forte proximité ce qui rend l'incarnation de la culture d'entreprise plus immédiate » (Head of talent acquisition d'Omicron)
La qualité du cadre de travail	« Chez nous l'outil de fidélisation qui marche le mieux c'est tout simplement l'amitié, c'est-à-dire que les gens qui travaillent chez nous restent parce qu'ils ont des amis qui travaillent dans la même société et donc je dirais qu'on a 20 à 30% des gens qui sont des amis même hors le cadre professionnel » (dirigeant d'Etha) « On est dans un lieu un peu unique, c'est un mini immeuble qui est au milieu d'un énorme champ, y a une salle de gym en fossé, on fait venir un prof de yoga et de fitness chaque semaine. On a réfectoire qui est dans les champs avec babyfoot écran etc., on travaille beaucoup la partie QVT » (dirigeant de Thêta)
La communication sur les valeurs de l'entreprise	« Je dirais toute la convivialité, créer un espace d'échange nécessaire pour les collaborateurs pour s'exprimer coconstruit et être ouvert à la mobilité de ses salariés » (DRH de Zeta)
Les récompenses financières	« On a probablement de l'ordre de 25 à 30 % aussi qui sont retenus par le salaire » (dirigeant d'Etha)

4.1.4. Proposition d'une typologie et d'un modèle multi-niveaux du management des talents dans les PME en France : l'importance des alignements

Notre enquête qualitative a permis de tirer quelques conclusions sur l'opérationnalisation du MT en PME, notamment en termes de la compréhension des perceptions de nos acteurs des concepts et de leurs usages, des conceptualisations scénaristiques stratégiques et également des stratégies et pratiques identifiées en PME. Ainsi, nous mettons l'accent dans un premier temps

sur les spécificités des PME dans le cadre des analyses réalisées afin de distinguer quelques éléments permettant de cartographier les PME et de proposer une typologie. Dans un second temps, nous proposons un modèle intégré et multi-niveaux du MT en PME prenant en considération 3 niveaux d'analyses à savoir les niveaux individuel, collectif et organisationnel. Nous rappelons de même l'importance des articulations et des mécanismes d'initiation (une articulation *top-down*, *bottom-up* et des alignements).

Nous retenons dans un premier temps une typologie des PME françaises en matière de MT en PME.

4.1.4.1. Proposition d'une classification des PME selon leur degré d'engagement en management des talents

Nous mettons l'accent sur les spécificités des PME que nous avons étudiées afin d'identifier quelques traits communs proportionnellement aux spécificités des PME en France.

De prime abord, la taille des organisations étudiées a un impact significatif sur la conception du MT. D'une part, la taille impose un système de MT limité par rapport aux ressources dont les PME disposent. D'autre part, la taille reflète un état d'esprit du propriétaire fondateur qui est partie prenante de la prise de décision dans ces organisations. Nous tenons également à préciser que les effectifs des PME étudiées diffèrent et permettent de retenir essentiellement trois catégories, des moins grandes aux plus grandes. L'effet taille impacte divers éléments regroupés dans le tableau ci-dessous. En outre, l'informalité est une dimension présente dans nos résultats et dans la mise en œuvre des stratégies et pratiques de MT. Nous recensons dans le tableau ci-dessous les autres dimensions qui influencent le MT en PME et qui vont permettre de distinguer deux modèles de MT : le modèle arbitraire ou discrétionnaire et le modèle objectivant. Nous résumons l'ensemble des éléments cités précédemment avec d'autres variables qui permettent de proposer une typologie des PME engagées dans une démarche de MT sous 3 profils dans le tableau ci-dessous : les frileuses, les volontaires et les déterminées.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 42 : Proposition de typologie des PME selon leurs degrés d'engagement en management des talents

Variables caractérisant les classes	CLASSE 1 LES FRILEUSES	CLASSE 2 LES VOLONTAIRES	CLASSE 3 LES DETERMINEES
	<i>Engagement faible en MT</i>	<i>Engagement moyen en MT</i>	<i>Engagement plus fort en MT</i>
Taille de la PME	>50 salariés		
Valeurs éthiques du dirigeant	Pas sensibilisé à l'importance du MT	Peu sensibilisé à l'importance du MT	Sensibilisé à l'importance du MT
Approche de MT	Opportuniste	Ajustée	Planifiée
Informalité	Forte	Moyenne	Vers une structuration
Organisation	Recours aux opportunités financières et relationnelles	Plan réactif du MT	Plan un peu plus structuré du MT comme une stratégie pro-active pour attirer, développer et retenir les talents
Personne ressource pour le MT	Pas de personne ressource (sauf exception) affectée à la mise en œuvre de la démarche MT au sein de la PME	Présence probable de personnes (une ou plusieurs) responsables du MT	Création de postes MT / changement sémantique des postes et présences de personnes clés responsables du MT
Approche de manager les talents	Mode réactif pour la légitimité et le blocage de l'attrition à court terme	Ajout de la nature du travail et le développement de carrière	Stratégiser l'attractivité, la rétention et le développement en fonction de la nature du travail et du secteur d'activité
Rôle des acteurs	Exécution probablement individuelle de la part du dirigeant (mode altruiste)	Exécution de proximité du dirigeant avec l'équipe dirigeante	Les cadres supérieurs et intermédiaires agissent comme des catalyseurs pour amener la réflexion et l'initiative sur les talents aux niveaux inférieurs
Modèles de management	Modèle objectivant de MT Modèle arbitraire de MT		

Nous distinguons trois types d'engagement en MT qui supposent des profils stratégiques différents en termes de démarche de MT. En l'occurrence, le niveau d'engagement en MT diffère selon les PME en contexte français. Quand certaines entreprises entreprennent timidement le MT (par exemple les entreprises Alpha, Beta, Nu), d'autres cherchent à se différencier et à s'adapter aux enjeux d'actualité et aux enjeux du secteur d'activité en adoptant le MT comme un pilier stratégique (par exemple Epsilon et Iota). Finalement, les PME qui sont à mi-chemin entre l'initiation et la structuration de la démarche (par exemple Thêta que nous détaillons en phase 2. Brièvement, la classe 1 présente des PME « frileuses » dans le sens d'une corrélation entre la taille faible de l'organisation et des modalités de l'adoption du MT (forte informalité, dominance du dirigeant, exécution individuelle de la démarche, etc.). Ce profil peut donner place à un modèle arbitraire de MT. En revanche, la classe 3 regroupe des PME

« déterminées » ayant intégrées le MT comme partie prenante stratégique de la politique de l'entreprise. Dans un sens, un profil objectivant de MT apparait et fait référence à une informalité relativement faible avec un cadre décisionnel partagé entre tous les acteurs (faire référence à l'approche inclusive du MT en PME). Ces éléments font référence à la taille élevée de la PME par rapport aux PME de la première classe. Enfin, la classe 2 regroupe les PME « volontaires », avec une sensibilisation au MT et une démarche réactive à ce qui se passe autour d'elles, notamment à travers un benchmarking des stratégies et pratiques de MT.

Nous présentons dans un second temps notre modélisation du MT dans les PME françaises.

4.1.4.2. Modélisation multi-niveaux du MT en PME : importance des alignements

Au-delà des spécificités des PME, notre enquête a permis de modéliser le MT en PME à travers la combinaison de nos trois niveaux d'analyse à savoir le niveau individuel, collectif et organisationnel. Nous tenons à souligner à ce niveau que le niveau collectif n'est pas fortement présent dans nos analyses. Ce constat peut faire référence à la taille de l'organisation qui ne favorise pas forcément l'apparition de détails analytiques et également la forte cadence des données basée sur des niveaux organisationnel et individuel. Notre modèle est basé essentiellement sur deux interactions *top-down* et *bottom-up* qui permettent par conséquent d'articuler les trois niveaux d'analyses retenus. Nous rappelons chacun des niveaux avec les verbatims qui ont permis d'aboutir à cette réflexion et mettrons l'accent sur les trois mécanismes d'articulation (*top-down*, *bottom-up* et les alignements).

- **Le niveau organisationnel**

Le niveau organisationnel correspond au niveau stratégique où le MT est adopté et les stratégies sont décidées. En effet, les stratégies de MT font partie de la stratégie d'entreprise : « *elles sont intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise, ce qui est aussi classique sur 3 ans, nous avons aussi des actions RH typiques qui sont incluses dans cette stratégie* » (DRH de Nu).

Cette démarche stratégique commence par l'analyse de l'environnement de l'entreprise afin de formuler les objectifs stratégiques de l'entreprise à court et long terme. Au cœur de la stratégie RH des entreprises, les stratégies de MT occupent une place centrale. Elles traduisent les 3 principales stratégies/pratiques pour attirer, développer et retenir les talents. Elles sont

précédées par une définition claire des orientations stratégiques en termes de MT, et qui englobent une définition claire de ce qui est le talent et le MT, car les définitions et conceptualisations des talents servent de fondements aux pratiques de MT.

Cette conceptualisation stratégique doit impliquer non seulement la haute direction de l'entreprise, mais aussi le niveau opérationnel y compris tous les salariés ainsi que les managers et chefs d'équipe des départements concernés. La démarche menée au niveau stratégique aboutit à 3 grands objectifs et stratégies adoptés par les PME afin d'attirer, de retenir et développer les talents du niveau individuel. Le niveau collectif joue un rôle intermédiaire entre les deux précédents niveaux. Dans ce cadre, nous distinguons, au-delà de l'articulation *top-down* de notre modèle, une nouvelle variable relative à « l'alignement stratégique » prend place. Nous argumentons ces propos à travers les verbatims de nos données, dans le tableau ci-dessous et expliquerons plus en détail cette articulation dans les sections suivantes.

Tableau 43 : Illustration des éléments retenus pour le niveau organisationnel

Dimensions	Verbatims	Acteurs
Intégration du MT dans la stratégie de l'entreprise	« Les orientations de MT sont intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise, ce qui est aussi classique sur 3 ans, nous avons aussi des actions RH typiques qui sont incluses dans cette stratégie »	DRH de Nu
Analyse de l'environnement	« Nous sommes très attentifs à ce qui se passe autour de nous en relation directe ou pas avec notre secteur d'activité »	Talent acquisition de Nu
Implication des salariés et managers	« Notre approche a pour objectif d'inclure tous les employés dans la réflexion et le feedback autour du MT et des pratiques que nous mobilisons »	Talent acquisition de Mu

- **Le niveau collectif**

Le niveau collectif (ou du groupe) fait référence au niveau où opèrent les managers. Dans la logique *top-down* du système, la conception stratégique du niveau organisationnel est articulée à travers l'adéquation culturelle qui est considérée comme l'harmonisation des pratiques de MT avec la culture de l'entreprise. Dans le même sens, les managers jouent un rôle dans le partage des informations, la mise en œuvre des stratégies et des pratiques au niveau individuel. Cette relation entre les deux niveaux est à l'origine d'une articulation ou d'alignement culturel (*cultural fit*). Il s'agit entre autres de l'intégration de la dimension culturelle dans cette opérationnalisation et la cohérence entre cette conception et la culture de l'entreprise. Le tableau ci-dessous illustre notre réflexion avec les verbatims de nos acteurs.

Tableau 44 : Illustration des éléments retenus pour le niveau collectif

Dimensions	Verbatims	Acteurs
L'alignement culturel / <i>cultural fit</i>	« Nous sommes très rattachés à la quête et à l'adoption des stratégies qui collent avec notre culture d'entreprise et les valeurs que nous adoptons et communiquons, comme l'adoption de la RSE »	Talent manager d'Omicron
	« Nous sommes extrêmement attentifs à ce que, pour rebondir à votre question d'intégration stratégique, les démarches que nous adoptons et je veux dire les stratégies et pratiques soient en corrélation avec la politique RH d'entrée de jeu ... je pense que c'est évident mais sur le plan opérationnel ce n'est pas toujours le cas »	Talent manager de Xi
Le rôle des managers	« Ensuite, le manager qui va être un relais »	DRH de Thêta
	« La formation, l'onboarding de ces managers est la priorité »	Talent manager de Lambda

• **Le niveau individuel**

Le niveau individuel fait référence au niveau où le talent est perçu et où les stratégies et pratiques sont mises en œuvre. Le processus mené au niveau stratégique, corrélé avec le niveau collectif, aboutit à une spécification des caractéristiques des talents et des compétences individuelles combinées avec les stratégies et pratiques de MT, dans une démarche *top-down* du système. D'autre part, le niveau individuel sert à traduire les choix stratégiques et collectifs en matière de MT pour adopter les pratiques, en l'occurrence pour attirer, développer et retenir les talents.

Dérivées de la stratégie de l'entreprise, les caractéristiques des talents servent de base à la GRH pour évaluer les compétences individuelles existantes et identifier les écarts de compétences parmi les talents (par exemple). Une fois les lacunes identifiées, les pratiques de MT pourraient être sélectionnées et mises en œuvre pour les combler (par exemple, stratégie de développement des talents ou d'attractivité des talents).

D'autre part, au-delà de la mise en œuvre des stratégies et des pratiques de MT, une démarche *bottom-up* du système est identifiée. Cette dynamique permet d'extraire du niveau individuel un *feedback* et des résultats. Cette dynamique entre le niveau individuel et les niveaux supérieurs est à l'origine de l'alignement interne (*internal fit*). En effet, ce dernier assure l'alignement des systèmes organisationnels avec les systèmes RH et par conséquent les stratégies et pratiques de MT. D'ailleurs, nous suggérons que les PME qui excellent en MT assurent la cohérence interne, la complémentarité et le renforcement des pratiques qu'elles emploient pour attirer, développer et retenir les talents, appelé « alignement interne ». Ce feedback permet, à titre d'exemple, de faire remonter les besoins de formation et de

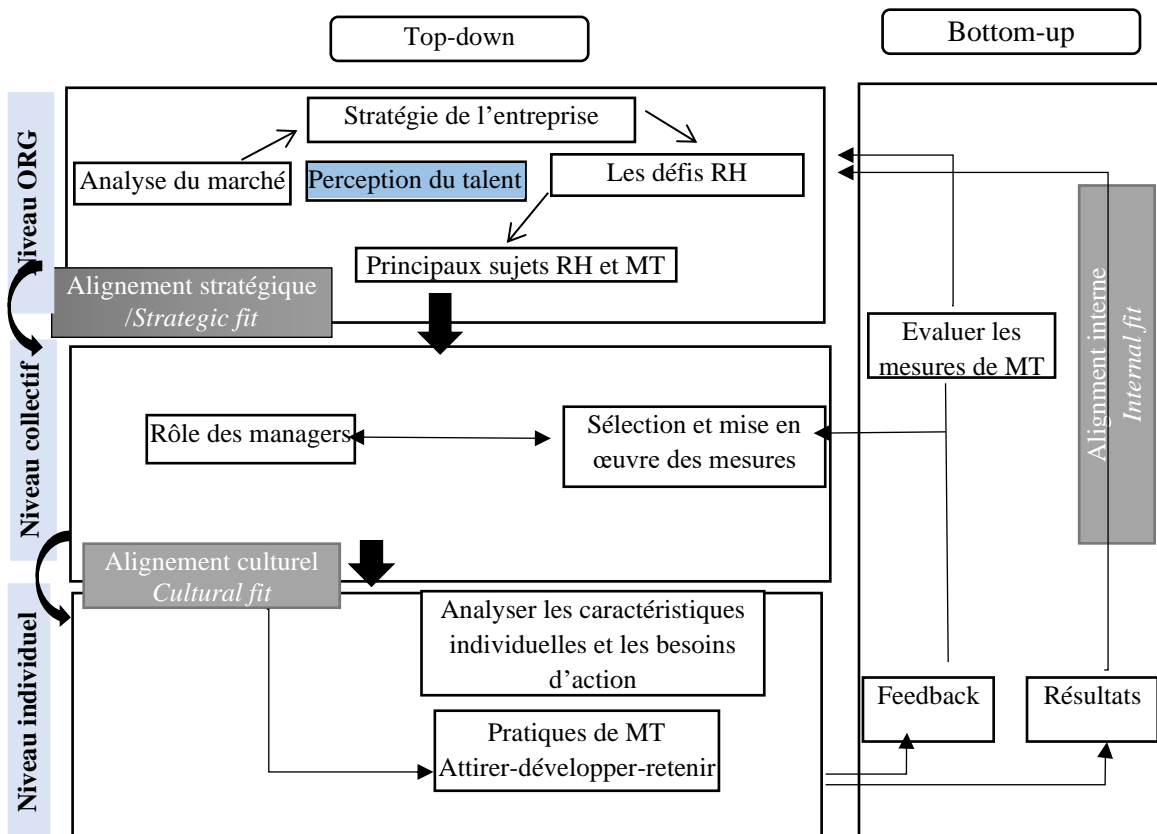
développement des compétences du niveau individuel aux managers du niveau collectif, ainsi qu'aux responsables du niveau organisationnel. De plus, les résultats de la mise en place des stratégies et pratiques, à titre d'exemple de fidélisation, permettent aux responsables au niveau organisationnel de suivre leur efficacité et impact sur les talents au sein de l'organisation. Le tableau ci-dessous illustre notre interprétation des éléments discutés auparavant.

Tableau 45 : Illustration des éléments retenus pour le niveau individuel

Dimensions	Verbatims	Acteurs
Analyser les caractéristiques individuelles et les besoins d'action	« Nous cherchons à identifier les caractéristiques individuelles de chacun de nos collaborateurs afin de mettre en place des actions ciblées, au-delà de ce que nous faisons déjà pour individualiser nos actions »	Head of talent acquisition d'Omicron
Alignement interne / internal fit	« Un des éléments importants est que nos orientations en matière de MT soient intégrées dans la politique RH et est partie prenante des objectifs de l'organisation »	DRH de Beta
Le feedback	« Dans notre entreprise, tous les processus et démarche que nous mettons en place permettent d'avoir un retour avec des indicateurs précis sur les anomalies que nous essayons de rectifier »	Dirigeant d'Eta
Evaluation des mesures MT	« Nous sommes également très attentifs aux retours sur investissement que nous faisons en termes d'agent, de temps et également des orientations stratégiques en matière de MT. Les évaluations sous la forme de revues annuelles une fois par an sur le système talent, tous les talents de l'entreprise, les évaluations des managers et donc la formation des managers »	Cofounder d'Epsilon
Les résultats	« Le retour sur investissement est important et cela est mesuré à travers les résultats c'est-à-dire les outputs des pratiques que nous mettons en termes de MT, pour attirer les potentiels candidats par exemple »	DRH de Zeta

Nous présentons ainsi le modèle en multi-niveaux à l'issue de notre première phase d'enquête qualitative.

Figure 26 : Modèle multi-niveaux du MT dans les PME en France

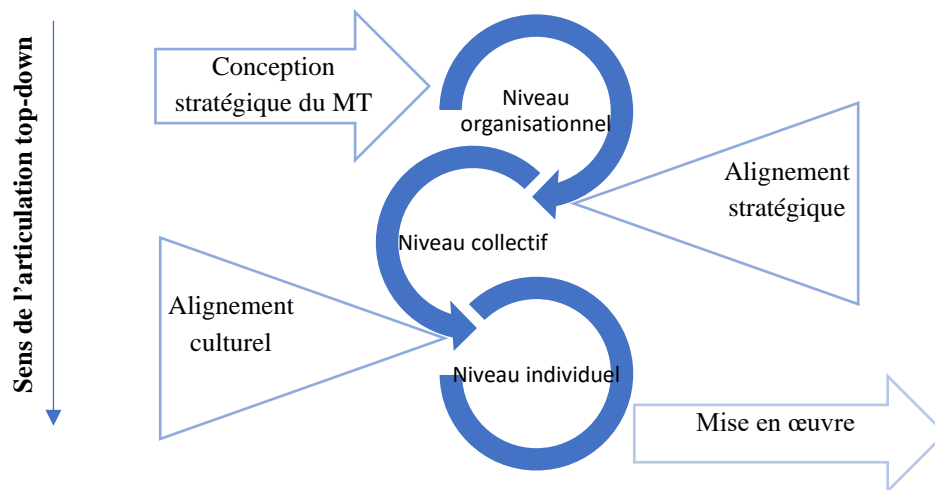


Par ailleurs, nous souhaitons mettre en avant les dimensions relatives aux articulations, qui sont importantes pour valider la conceptualisation multi-niveaux du MT en PME.

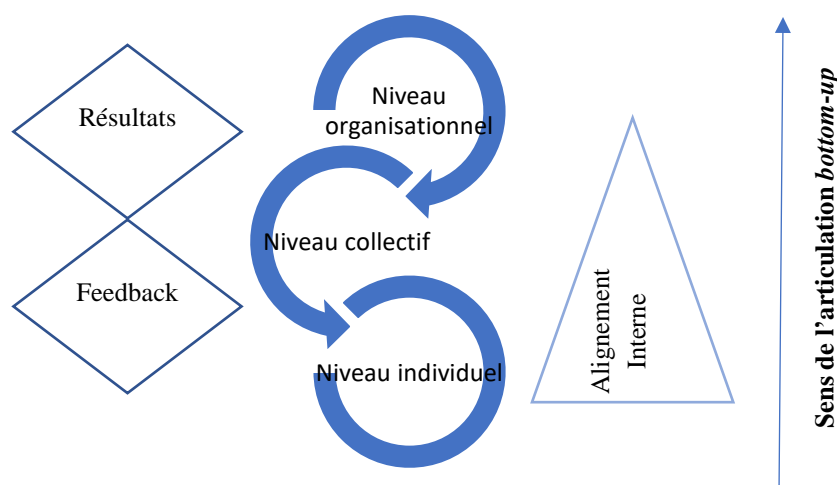
- **Articulation entre les niveaux d'analyses du modèle de MT en PME**

Une première relation entre nos niveaux d'analyse est l'interaction *top-down et bottom-up* de notre modèle, que nous détaillons dans un premier temps, puis nous nous penchons sur les alignements qui sont nos deuxièmes articulations des niveaux d'analyse.

Concernant l'interaction *top-down*, nous distinguons une démarche déduite qui permet de traduire les stratégies de MT du niveau organisationnel en pratiques au niveau individuel à travers les acteurs du niveau collectif. Cette dynamique crée un mécanisme de mise en œuvre vertical tout en se basant sur les 3 dimensions d'alignement que nous avons identifiées et que nous détaillons après. L'articulation *top-down* permet de traduire la conception stratégique du MT, faite au niveau organisationnel, en une opérationnalisation aux niveaux collectif et individuel. Nous présentons ce premier mécanisme d'articulation entre nos niveaux ci-dessous.



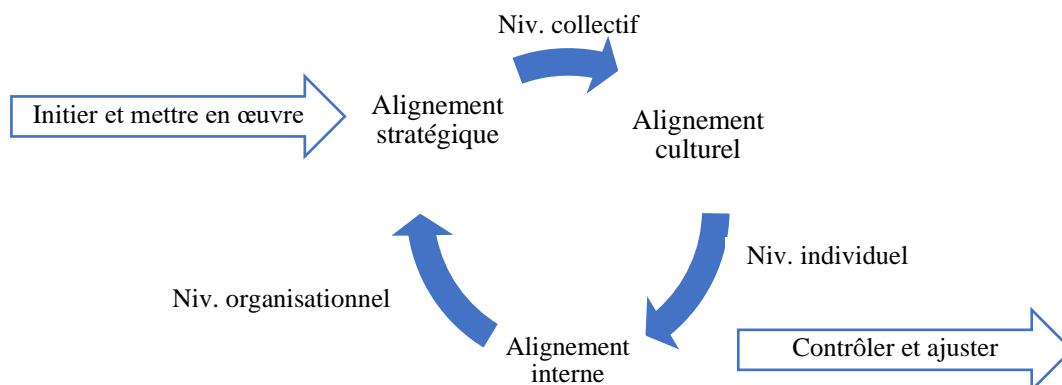
Une deuxième relation entre nos niveaux d'analyse est l'articulation *bottom-up* du modèle. Il s'agit, contrairement à l'articulation *top-down*, d'un passage du niveau individuel au niveau organisationnel articulé par le niveau collectif et par la dimension de l'alignement interne. En effet, l'alignement interne est le premier élément d'articulation *bottom-up* entre le niveau individuel et les niveaux collectif et organisationnel. Cette relation façonne le degré auquel une organisation fait correspondre ses ressources et capacités avec les opportunités dans l'environnement externe et interne. Elle permet également de détecter les écarts entre les orientations fixées au niveau organisationnel avec les résultats au niveau individuel. Enfin, l'interaction *bottom-up* permet d'avoir un feedback du niveau individuel combiné avec le feedback du niveau collectif pour évaluer les mesures prises au niveau organisationnel (par exemple les besoins de développement des talents). Nous schématisons cette articulation ci-dessous.



Finalement, nous mettons l'accent sur les 3 dimensions abordées auparavant et qui permettent de relier les 3 niveaux d'analyses à savoir les alignements stratégique, culturel et

interne. En fait, chacune des dimensions joue un rôle central pour articuler chacun des deux niveaux d'analyse. D'une part, l'alignement stratégique permet d'articuler le niveau organisationnel avec les autres niveaux d'analyse à travers une intégration stratégique des démarches et stratégies de MT avec la politique et la stratégie globale de l'entreprise. En effet, il s'agit de l'étape primaire et primordiale pour initier et mettre en place le modèle et la démarche de MT. D'autre part, l'alignement culturel assure une cohérence entre l'opérationnalisation des stratégies et pratiques du niveau collectif vers le niveau individuel. Ici, il est également important que les stratégies adoptées par les PME et la culture de l'entreprise soient en cohérence : « *nous sommes très attachés à la quête et à l'adoption des stratégies qui collent avec notre culture d'entreprise* ». En d'autres termes, si une organisation a une culture qui soutient l'innovation RH, par exemple, dans un environnement où cela offre un avantage concurrentiel, elle surpassera celles dont les cultures ne sont pas aussi innovantes. Par conséquent, la relation est mise en faveur des niveaux collectif et individuel de notre modèle.

Enfin, l'alignement interne permet également de relier les niveaux individuel, collectif et organisationnel dans une logique *bottom-up*. Cet alignement se produit lorsque les systèmes organisationnels, la structure et la technologie sont alignés sur les systèmes RH de la PME. Dans l'alignement interne, tous les éléments internes de l'organisation se complètent et se renforcent mutuellement. Ici, un feedback et un retour sur les objectifs initiés au départ doit être fait. Un des objectifs est de contrôler les résultats et ajuster les stratégies et les pratiques en fonction des objectifs réalisés, du contexte changeant ou des innovations entreprises. Nous schématisons de même ces trois alignements à l'origine des articulations de notre modèle.



Cette première section nous a permis de présenter une vision globale et descriptive du MT dans les PME en France. Nous avons essayé de la traduire à travers une compréhension des

perceptions du talent (4.1.1) et du MT (4.2.2) ainsi que les conceptualisations en fonction des données analysées. Dans la continuité de cette réflexion, nous avons ainsi identifié et analysé les stratégies et les pratiques de MT qui avaient pour objectifs principaux d'attirer, développer et retenir les talents.

Dans un troisième temps (4.1.3), nous avons essayé de cartographier l'ensemble des PME de l'étude, à travers la présentation d'une typologie des PME engagées dans une démarche de MT sous 3 profils. Enfin, nous avons également pu modéliser en multi-niveaux le MT en PME (4.1.4) tout en apportant notre réflexion autour de l'articulation des niveaux d'analyse et la mise en lumière des alignements comme des facteurs de succès de cette modélisation.

Nous souhaiterons ainsi dans la section suivante présenter le cheminement suivi pour élaborer notre grille de maturité, basée sur les enseignements de cette première phase de la recherche conjointement avec la revue de la littérature.

4.2. Elaboration de la grille de maturité qualitative

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 3, nous nous sommes résolus à construire une grille de maturité comme un support en guise d'évaluation *a priori* pour les PME, afin d'identifier les forces et faiblesses à l'égard des stratégies et pratiques mobilisées ou à mettre en place.

Cet outil est élaboré à l'issue de la première phase de notre recherche (4.1). Les éléments résultant de notre première phase, intégrés et exploités dans la grille de maturité, permettent aux entreprises de faire une auto-évaluation au regard de la démarche à suivre en matière de MT. Dans un premier temps, nous rappelons l'objectif et l'audience comme la stipule la phase 1 (planification). Dans un deuxième temps, nous décrivons la formulation de notre grille de maturité sur le plan empirique (développement et évaluation) et nous détaillons ensuite, les possibilités d'usages et les étapes de sa mise en œuvre, notamment en mise en test dans la phase 2 de notre recherche.

4.2.1. Phase de planification : audience et utilisation de la grille

Nous précisons que la grille de maturité développée ne concerne pas un secteur d'activité particulier. Elle concerne les PME en contexte français ayant intégré ou souhaitant intégrer le MT. Cette grille sera principalement adressée aux dirigeants des PME, mais aussi aux DRH et aux parties prenantes du MT (*TM manager*, *TM acquisition*, etc.). Notre grille de maturité

qualitative est un outil d'évaluation *a priori* afin de capturer l'état actuel des pratiques et le stade de développement du MT afin de proposer les améliorations à mettre en place. Dans ce sens, nous distinguons trois usages possibles de la grille :

- Utilisation *ex-ante*, c'est-à-dire en amont de la mise en place du MT. Cette évaluation en amont permet d'anticiper l'ensemble des actions/pratiques à entreprendre pour une configuration et mise en œuvre réussies.
- Utilisation *in situ*, c'est-à-dire au cours de la mise en place du MT. Cette phase est importante surtout en l'absence d'une évaluation *ex ante*. L'évaluation offre à la PME la possibilité de se rattraper.
- Utilisation *ex-post*, c'est-à-dire après la mise en place du MT. Cette situation permet de porter un regard critique sur la mise en place du MT et sa mise en œuvre notamment en termes de processus, des alignements, de benchmark des pratiques, etc. Ici, la configuration est évaluée surtout pour proposer des actions correctrices afin de remédier aux non-conformités.

En effet, pour notre deuxième phase de la recherche, nous avons choisi une utilisation *in situ* de la grille de maturité pour de multiples raisons. Premièrement, l'entreprise dans laquelle nous intervenons n'avait pas préparé le plan de mise en place du MT. Deuxièmement, l'évaluation est utile dans ce sens afin de guider la PME vers les dispositifs et les actions à entreprendre afin de parfaire son MT. Troisièmement, cette évaluation permet de porter un regard comparatif vis-à-vis de ce qui se passe dans le même contexte afin d'identifier les potentielles pistes d'amélioration au niveau de la démarche adoptée et des stratégies et pratiques mobilisées.

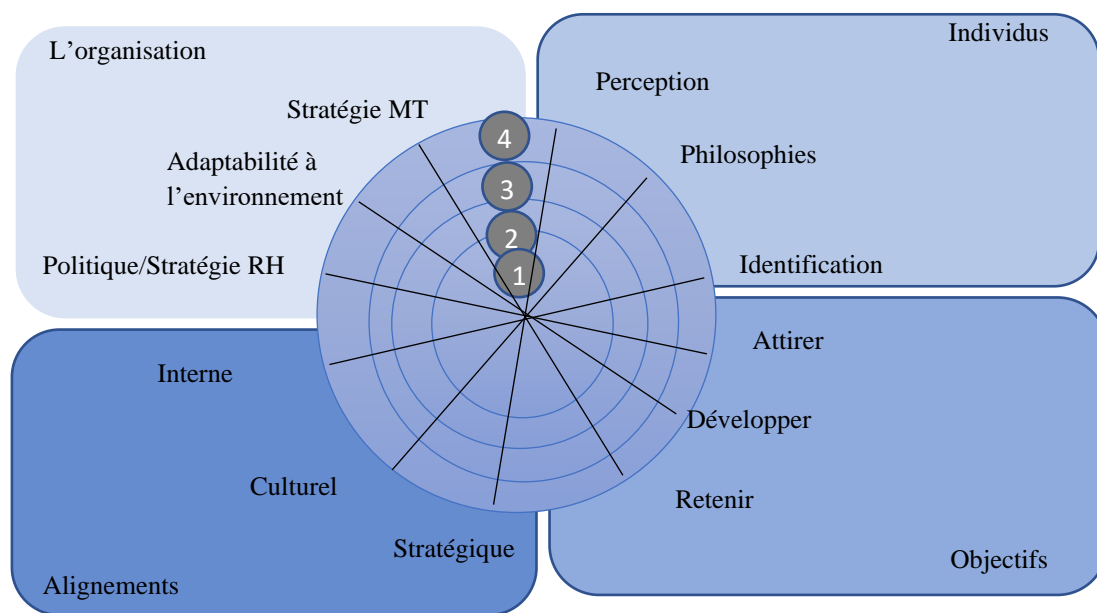
4.2.2. Phase de développement et d'évaluation : les *process areas* et l'échelle d'évaluation de la maturité

À la suite de notre première phase de recherche, nous avons conclu que le MT dans les PME se déroule en quatre *process areas*. Premièrement, la PME évolue dans un contexte dynamique. La prise en compte du contexte, qualifié de « organisation » est importante afin de cerner l'impact de l'environnement sur le système de MT et sur la deuxième étape, que nous qualifions de « individu ». Cette dernière consiste en une définition claire et nette du talent et du MT dans les organisations. Il s'agit d'un point de départ lors de la mise en place de la politique et des stratégies afin de réaliser les objectifs stratégiques. Nous qualifions ces

précédents éléments par « objectifs ». Enfin, les alignements se divisent en 3 grandes catégories : stratégique, culturel et interne et permettent non seulement l'articulation entre les niveaux d'analyse, mais servent aussi comme des indicateurs de succès de la mise en place du MT. Nous les qualifions de « alignements ».

Pour fournir un cadre pour la discussion d'une mise en œuvre réussie du MT, nous avons développé le modèle de maturité ci-dessous, en quatre quadrants distincts mais interdépendants.

Figure 27 : Grille de maturité du management des talents en PME en France



Nos *process areas* se présentent en 4 grandes catégories :

- « Organisation » qui fait référence à la mission, à la vision et à la stratégie de l'organisation tout en prenant en considération le contexte. Cette dimension fait référence au niveau organisationnel que nous avons détaillé auparavant.
- « Objectifs » de MT sont utilisés à la fois pour l'organisation et les employés talents ou ayant des talents spécifiques pour les attirer, développer et de retenir. Cette dimension permet d'articuler les niveaux organisationnel et collectif afin de traduire les orientations stratégiques du niveau collectif en des stratégies et pratiques.
- « Individus » se concentrent sur la perception du talent dans l'organisation et l'engagement de la direction pour l'identification de ces derniers. Ce quadrant concerne également les attitudes et le comportement de la direction envers les employés. Cette dimension concerne principalement le niveau individuel, où nous allons chercher une compréhension du talent.

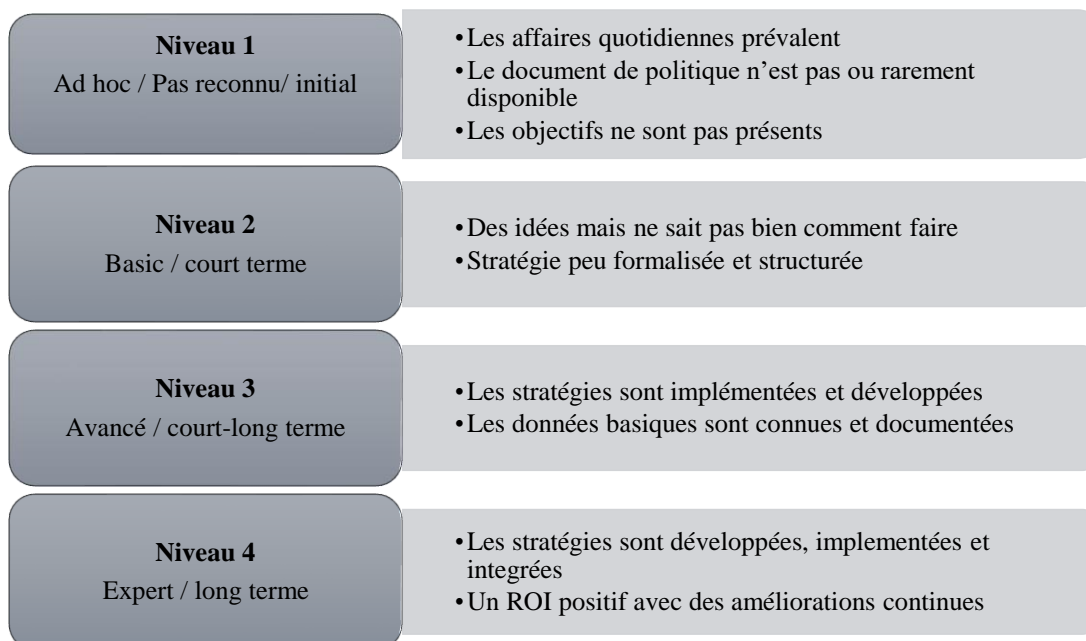
- « Les alignements » soutiennent les processus de MT et permettent l’enregistrement des données, de sorte que les informations de gestion durable puissent être générées. Ces éléments font référence à nos résultats développés dans la section précédente et qui sont les facteurs de succès de la modélisation multi-niveaux du MT en PME.

La section précédente décrit les détails des quatre quadrants de MT, sur la base du modèle de maturité qualitatif selon une approche descriptive. Ainsi, nous explicitons ici les voies possibles pour évaluer nos choix d’usage de cette grille. Cette information soulève deux questions fondamentales :

1. Quelle est votre position en tant qu’organisation en ce moment ?
2. Quelle est la prochaine étape logique pour professionnaliser davantage le MT ?

Dans le modèle de maturité, chacun des quatre quadrants (organisation, individus, processus et alignements) détermine la maturité d’une composante de MT d’une organisation à notre sens. Les thèmes d’un quadrant peuvent être notés en allant de « un » à « quatre ». Le modèle de maturité montre la maîtrise des organisations et de l’évolution de leur démarche du moins maîtrisé (niveau 1) au plus maîtrisé (niveau 4). Il montre la croissance de la maturité vers la situation idéale, c’est-à-dire lorsqu’une organisation a mis en œuvre de manière optimale le MT.

Figure 28 : Les quatre niveaux de maîtrise de maturité



Après avoir clarifié les bases de notre grille de maturité, en se basant sur les enseignements de la littérature et les résultats issus de notre première phase (4.1), nous testerons la présente grille à la fin de la phase 2 de notre recherche. Nous abordons ainsi la phase 2 de notre recherche, concernant l'étude de cas approfondie.

4.3. Phase II : une recherche approfondie et une mise à l'épreuve de la grille de maturité

Suite à notre première phase de la recherche, traduite en une enquête qualitative réalisée auprès de 15 PME françaises, nous approfondissons notre recherche dans une logique exploratoire et explicative. Pour ce faire, cette deuxième phase de la recherche est basée sur une recherche approfondie dans un cas unique d'une PME. Cette PME, que nous qualifions de Thêta, a été sélectionnée de notre panel de PME de la première phase pour diverses raisons, détaillées dans le chapitre 3.

Ainsi, nous nous sommes investis dans cette deuxième phase à la compréhension et à l'explication de comment s'opère le MT dans les PME. Cette orientation permet, dans un premier temps, de faire une comparaison des perceptions du talent et du MT dans la PME Thêta par rapport aux résultats issus de la première phase. Dans un second temps, notre orientation explicative a pour objectif de décortiquer, à multiples niveaux d'analyse, la mise en œuvre du MT (stratégies et pratiques) dans cette PME. Enfin, ce cas unique va servir également à la mise en test de notre grille de maturité qui, elle-même, sert d'outil pour porter un regard critique et évaluer la maturité de l'adoption du MT en son sein.

Nous opérons cette deuxième phase dans une PME française, au sein de laquelle nous avons eu l'opportunité de collecter un grand nombre de données primaires et secondaires. Nous rappelons ainsi que le cas que nous étudions répond parfaitement à notre approche contextuelle de la France et aux critères que nous avons fixés à l'issue de notre revue de la littérature. Elle s'inscrit dans notre protocole de recherche défini autour des caractéristiques des entreprises ayant un nombre d'employés inférieur à 250 employés et un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros et supérieur à 10 millions d'euros. Nous utilisons la base de données Capfinancials, qui permet d'obtenir les comptes sociaux et les rapports financiers sur plusieurs années ainsi que l'effectif de l'entreprise inscrite au Registre du Commerce en France. En plus, la PME répond à notre échantillonnage par critère que nous avons validé lors de la négociation du terrain avec le DRH de l'entreprise.

Nous désignons la PME dans cette recherche par l'entreprise Thêta pour des raisons de confidentialité des résultats. Dans un premier temps, notre processus explicatif du MT commence par une analyse approfondie du talent au sein de Thêta.

4.3.1. Analyse explicative multi-niveaux de la perception du talent : combinaison des *soft* et *hard skills* dans la PME Thêta

Pour explorer la compréhension du talent au sein de notre PME, nous présentons dans un premier temps une matrice ordonnée par unité d'analyse représentant les multiples niveaux d'analyse⁹¹. Dans ce sens, nous impliquons des niveaux individuel, collectif et organisationnel.

Tableau 46 : Matrice ordonnée par unité et niveau d'analyse sur le concept de talent

Unité Concepts	Unité 1 : Dirigeant, chefs d'entreprise et CODIR (U1)	U2 : les DRH, les managers (U2)	U3 : les talents (U3)	Niveaux
Talent	Compétences, compétences techniques et comportementales, Le savoir-être	Le savoir-être, l'aptitude, la perfection, capacité d'optimisation, savoir-être	Compétence, savoir-être, potentiel, feedback	individuel
	Adéquation au projet de l'entreprise ; adéquation compétences et poste.	Rôle du manager dans l'identification, jeunesse équipe	Compétence, force de l'équipe	Collectif
	Contribue au développement de l'entreprise ; participer à la performance de l'entreprise.	Capacité d'adaptabilité, marché concurrentiel, taille de l'entreprise	Taille impose une recherche de polyvalence, informalité (sceptique), rôle du dirigeant	Organisationnel

L'analyse de nos résultats met en lumière dans un premier temps une configuration très informelle du talent et du MT dans la PME. Le talent et le MT ne sont pas formellement définis et pas basés sur une stratégie claire avec des objectifs prédéfinis. Bien que le DRH affirme une vive intention dans le MT, elle reste toutefois orientée davantage vers un management des compétences : « *alors, oui, nous n'utilisons pas évidemment cette terminologie-là* ». La qualification de talent n'est pas très mobilisée dans le vocabulaire de la PME dans toutes les unités d'analyses et à tous les niveaux, notamment individuel : « *moi personnellement je n'ai jamais entendu cette qualification de talent* » (U3), collectif : « *le talent ce n'est pas un vocabulaire qu'on utilise couramment chez nous, le mot ne peut pas être utilisé couramment en tant que tel* », ou encore organisationnel « *pour moi c'est très marketing* » (U1). Ce constat fait référence à une faible institutionnalisation de la GRH et du MT dans la PME et conséquemment

⁹¹ Elle sert à « *répartir dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue* » (Miles & Huberman, 2003, p. 223).

par une faiblesse des niveaux inférieurs aux systèmes stratégiques comme déjà évoqué auparavant (Cf. section 3.1).

Au niveau individuel, la perception du talent est associée à la compétence et est basée à la fois sur la composante pratique et pragmatique du « savoir-faire » et sur la composante *soft-skills* ou comportementale du « savoir-être » et du potentiel. Il y avait, cependant, une ambiguïté au sujet des attributs, des compétences et des capacités de base nécessaires pour être identifié comme un talent par les autres acteurs. Le focus était essentiellement sur les compétences métiers « *l'aspect technique, compétence* » (U1). Cette ambiguïté découle potentiellement du contexte organisationnel de la PME où il n'y avait pas de définition prédéterminée. De plus, la perception du talent par le DRH et les autres directeurs s'aligne avec celle proposée par les collaborateurs au niveau opérationnel quant à l'exigence du savoir-être. Ce dernier est couplé avec l'aptitude de la personne à perfectionner ou encore « *faire mieux que les autres* ». Les cadres supérieurs de chacune des unités de la PME pourraient exprimer leurs perceptions du talent différemment et établir les caractéristiques déterminantes d'une personne talentueuse selon leurs besoins spécifiques.

Au niveau collectif, bien que la perception du talent reste basée sur le savoir-être, d'autres concepts entrent en jeu. A titre d'exemple, les responsables prévalaient une certaine aptitude de l'individu : « *c'est l'aptitude à réaliser quelque chose parfaitement* », qui pourrait influencer le résultat. Dans ce niveau, la capacité des managers à identifier les caractéristiques de la personne est fortement demandée avec une émergence de la compétence de leadership auprès des managers : « *nous sommes soucieux de l'importance des capacités de leadership pour accompagner, identifier et développer les talents* » (dirigeant). Ici, l'exigence est de s'aligner à la fois aux exigences de l'entreprise en termes de culture au niveau collectif ainsi qu'aux variances et exigences du marché au niveau organisationnel : « *une personne capable rapidement d'identifier les optimisations pour être plus compétitif* » (DRH). Ces réflexions rayonnent sur un plan organisationnel, liées à la performance et au développement de l'entreprise et qui sont reliées encore à l'adaptabilité des unités inférieures au niveau individuel.

Au niveau organisationnel, la compréhension du concept de talent est reliée avec la taille de l'organisation. Le talent dans ce niveau détermine une certaine polyvalence de la part de la taille de l'organisation : « *on est une petite entreprise, on cherche une certaine polyvalence contrairement peut-être aux grandes sociétés* » (responsable R&D). De même, le talent apporte

une valeur ajoutée sur le plan organisationnel avec une capacité d'adaptation : « *ça pourrait être une personne capable rapidement d'identifier les optimisations sur un processus en termes d'implantation pour être plus compétitif* » (responsable Etudes et Conception). De plus, le talent sur le plan organisationnel reflète les spécificités de la PME, notamment de la taille et de l'informalité mais également de l'image du marché et de l'industrie qui favorise la recherche des non-experts et donc probablement conduit à attirer les plus jeunes avec moins d'expertise et plus de savoir-être : « *oui, savoir être, compétence, on a une équipe très jeune donc a peu d'experts* » (responsable communication et marketing).

Ainsi, cette analyse à plusieurs niveaux du concept de talent dans la PME de l'étude permet d'avoir quelques éléments de spécificité permettant de l'approfondir. Il s'agit essentiellement de la domination de la composante comportementale de la compétence du « savoir-être » en relation avec les compétences métier. De surcroît, le leadership comme étant une composante principale qui domine aux niveaux collectif et organisationnel. Ces constats enrichis surlignent les résultats issus de la première phase de recherche pour clarifier les composantes principales de la qualification du talent et compléter avec la dimension de leadership.

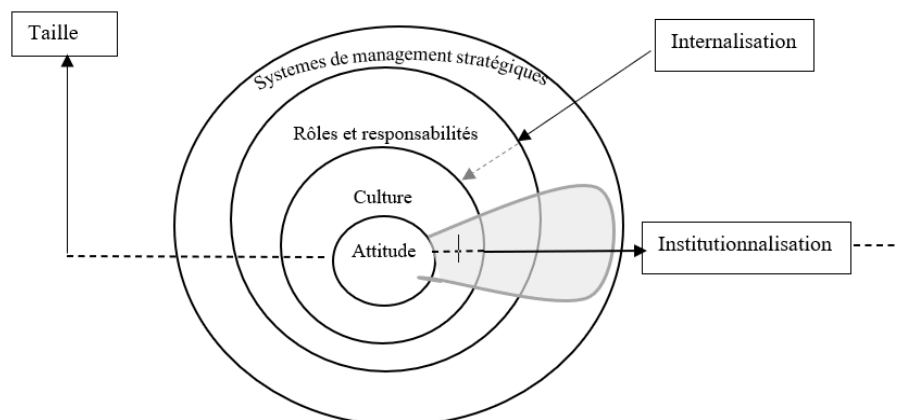
4.3.2. Aperçu général du management des talents dans Thêta : vers une institutionnalisation

Une analyse du système de management de l'entreprise est présentée dans la figure 29 ci-dessous. Un premier constat porte sur le rôle prépondérant du propriétaire fondateur dans le management, la prise de décisions stratégiques et quotidiennes : « *je ne sais pas si elle est officiellement cheffe de service ou si c'est le président, en tout cas c'est un sujet qui tient à cœur à la direction et j'ai l'impression qu'il a une grosse part dans ce service et ne la laisse pas gérer seule* » (responsable R&D). « L'attitude » du dirigeant de « fondateur patriarcal » semble être omniprésente malgré le développement de la taille de la PME. En effet, cette dernière est passée d'une TPE à une PME et a subi une transformation ces dernières années. Les transformations portent essentiellement sur les effectifs (passer de TPE de moins de 10 salariés à une PME de plus de 60 salariés). Cette évolution de taille a été accompagnée par une restructuration de la stratégie de l'entreprise et une pensée stratégique sur les différentes fonctions, en l'occurrence RH.

Conséquemment, nous remarquons qu'à mesure que la taille de la PME augmente, une « culture d'entreprise » émerge (niveau 2). Il s'agit essentiellement de la version reproduite de l'ADN original de l'entreprise, qui a été implantée par le fondateur au tout début. Il reflète la compréhension individuelle de ce qui est souhaitable ou indésirable dans l'entreprise. Alors que dans une phase précoce du développement de l'entreprise, l'attitude du fondateur et la culture qui en résulte sont absolument suffisantes pour prendre des décisions rapides et fiables et fixer des priorités, cela ne suffit plus à partir d'une certaine taille d'entreprise. Logiquement, plus l'entreprise est grande, moins l'attitude du fondateur peut être ressentie par tous. En outre, avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, l'entreprise se structure. Des règles et des structures seront créées (niveau 3). Bien que ces règles existent, parfois informellement, elles sont influencées par la culture du dirigeant que nous appelons « institutionnalisation »⁹².

Les structures, quant à elles, clarifient les responsabilités au sein de l'entreprise. Alors qu'au début de l'histoire de l'entreprise, les responsabilités sont souvent clarifiées à la demande et sur la base de la disponibilité personnelle, cela devient de plus en plus difficile avec la taille croissante de l'entreprise. Les conséquences possibles sont des départements/unités fonctionnels ou liés au service, des équipes, des rôles, des clusters ou même des silos, selon la compréhension organisationnelle. D'ailleurs, des structures verticales avec des niveaux de gestion correspondants sont formées. Conséquemment, nous positionnons la politique/stratégie RH et le MT dans le dernier niveau de cette présentation, sur lequel nous portons un regard spécifique et cherchons sa compréhension.

Figure 29 : Le système de management et de gestion des talents de Thêta



⁹² Au moins depuis les travaux de Talcott Parsons (1951), la traduction de la culture en règles a été appelée institutionnalisation. Nous allons encore plus loin pour la définir comme la cristallisation des stratégies et leurs opérationnalisations dans les organisations. À l'inverse, les nouveaux employés apprennent la culture en apprenant et en adhérant aux règles existantes. Cette dernière est alors appelée internalisation.

4.3.3. Analyse approfondie sur le management des talents dans la PME Thêta

Notre point de départ porte sur le style de management dans la PME de l'étude qui est influencé essentiellement par le propriétaire fondateur. Il renforce l'informalité du MT qui fait toujours sens dans les verbatims « *nous n'utilisons pas évidemment cette terminologie-là* » (U3). Nous avons identifié auparavant que le MT fait partie prenante des systèmes de management stratégique (Cf. 4.3.2). Ainsi, nous souhaiterons dans un premier temps identifier les éléments représentatifs de la perception du MT dans la PME Thêta à travers les différents acteurs. Dans cette logique d'investigation, nous présentons dans le tableau ci-dessous les éléments identifiés et qui pourraient apporter une réponse à la question de la perception du MT dans notre PME.

Tableau 47 : Perception des acteurs du management des talents

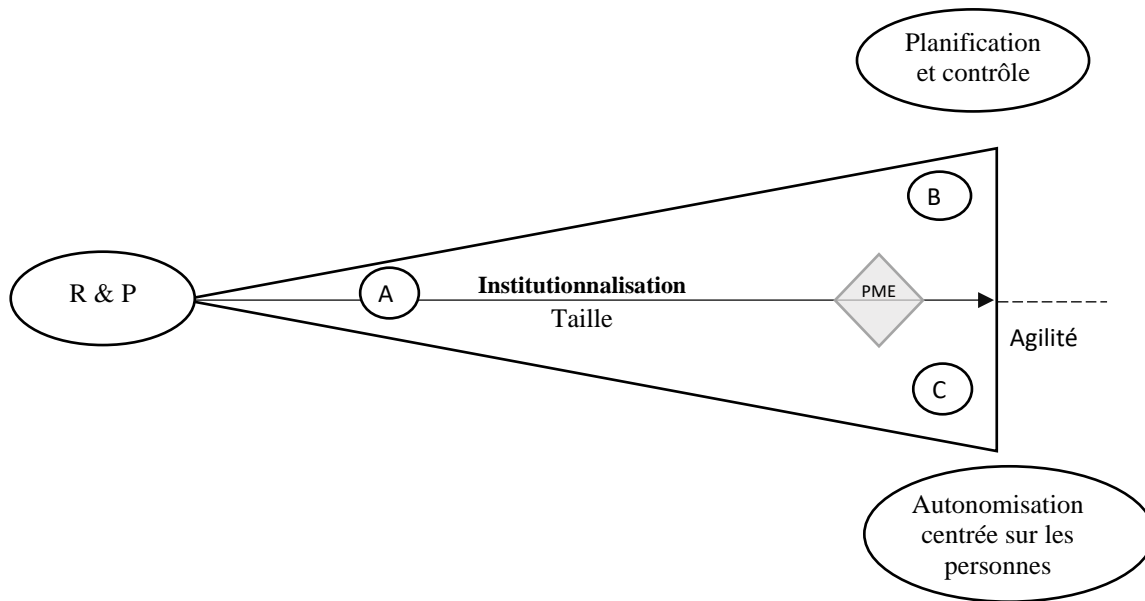
Les perceptions du MT		Verbatims	Acteurs
Le pilotage de la PME		« <i>Le management pour moi serait axé principalement sur le pilotage de l'activité</i> »	DRH
Une meilleure allocation des ressources		« <i>Je vais mettre en place tout ce qu'il faut en termes de ressources (matérielles, humaines, d'organisation) pour me permettre de tout remettre à mon business unit</i> »	DRH
La performance		« <i>On est sur quelque chose de beaucoup plus large, liée à la performance globale et cette performance globale et la dirige évidemment vers l'économique</i> »	Dirigeant
Pratiques	Développer les compétences	« <i>Comment faire monter en compétences mes collaborateurs que j'ai identifiés</i> »	Dirigeant
	Motiver	« <i>Les talents qui sont à minima motivés pour le faire, sachant que l'idée est d'aller un peu d'engagement derrière</i> »	Responsable Communication et Marketing
	Développer l'engagement	« <i>Donc vous trouvez tous les leviers qui vont permettre de développer l'engagement des collaborateurs</i> »	Responsable Etudes et Conception
	Former	« <i>L'individualisation des formations</i> »	DRH
	Rémunérer	« <i>Ça pourrait englober nos politiques de rémunération et d'accompagnement des talents</i> »	Dirigeant

En filigrane des propos recueillis, une compréhension du MT à l'unanimité ne peut pas être générée. Cependant, une autre perspective pourrait être de commencer par les résultats potentiels du MT (pilotage, allocation des ressources, etc.), tels qu'ils sont vus à travers le prisme de la gestion opérationnelle ou pragmatique et à partir de ces résultats, développer des systèmes et des processus de MT capables de les réaliser/exécuter. Ce résultat peut être considéré comme une forme de réflexion « de l'extérieur vers l'intérieur/inside-out » et des miroirs où l'environnement externe et les parties prenantes influenceront la façon dont la démarche de MT est façonnée au sein de la PME.

Par ailleurs, nous nous intéressons à l'analyse en profondeur du système de MT dans la PME Thêta. Pour illustrer cette vision, nous reprenons le triangle gris présenté dans la figure 29, que nous analysons et présentons dans la figure 30, pour apercevoir le type de GRH et conséquemment de MT mobilisé au sein de notre PME. Ainsi, trois scénarios se présentent dans ce sens : le scénario A présente une configuration classique de la GRH, du recrutement et de la paie (R&P). La planification et le contrôle centralisés de type (B) représentent une version des RH à caractère fortement institutionnalisé et hiérarchisé. Cette approche pourrait également être qualifiée de « économie planifiée RH ». Ceci est contrasté par (C), où une habilitation est centrée sur les personnes, qui est compatible avec une compréhension agile de l'organisation.

Quant à la stratégie de MT de la PME, bien qu'elle soit informelle, nous constatons un mode bien particulier orienté à la fois vers la planification et le contrôle (autrement dit niveau stratégique) et l'habilitation centrée sur les personnes. Ce choix stratégique est proportionnel au degré d'institutionnalisation et à la taille de l'entreprise que notre codage sélectif a fait apparaître. En l'occurrence, nous positionnons notre PME entre les scénarios A et B, qui est à l'origine d'une plus grande structuration des démarches, processus, systèmes, et pratiques etc. Notre PME subit d'une part, le rôle dominant de proximité du propriétaire dirigeant, ce qui positionne sa vision vers le renforcement du top management (B), et d'autre part, l'effet taille qui favorise un développement basé sur la responsabilisation (C) : « *on essaie d'inclure, de responsabiliser les gens* » (responsable étude et conception), l'agilité : « *c'est une PME donc on est agile* » (chargé d'affaires) et un état d'esprit du collectif : « *il n'y a pas de compétition au niveau des managers ou chargés de projets ou d'affaires etc., donc c'est super* » (responsable étude et conception). Par conséquent, notre PME se potironne entre le modèle B et C.

Figure 30 : Positionnement du management des talents dans la PME Thêta par rapport aux styles de management préexistants



Par ailleurs, nous mettons l'accent sur les trois pratiques dominantes que nous avons identifiées dans la première phase de notre travail (l'enquête qualitative 4.1) et essaierons d'apporter une analyse approfondie, descriptive et multi-niveaux sur la mise en œuvre du MT dans la PME. Nous détaillerons dans ce qui brièvement l'opérationnalisation des démarches pour attirer, développer et retenir les talents.

- **Attirer les talents dans la PME Thêta**

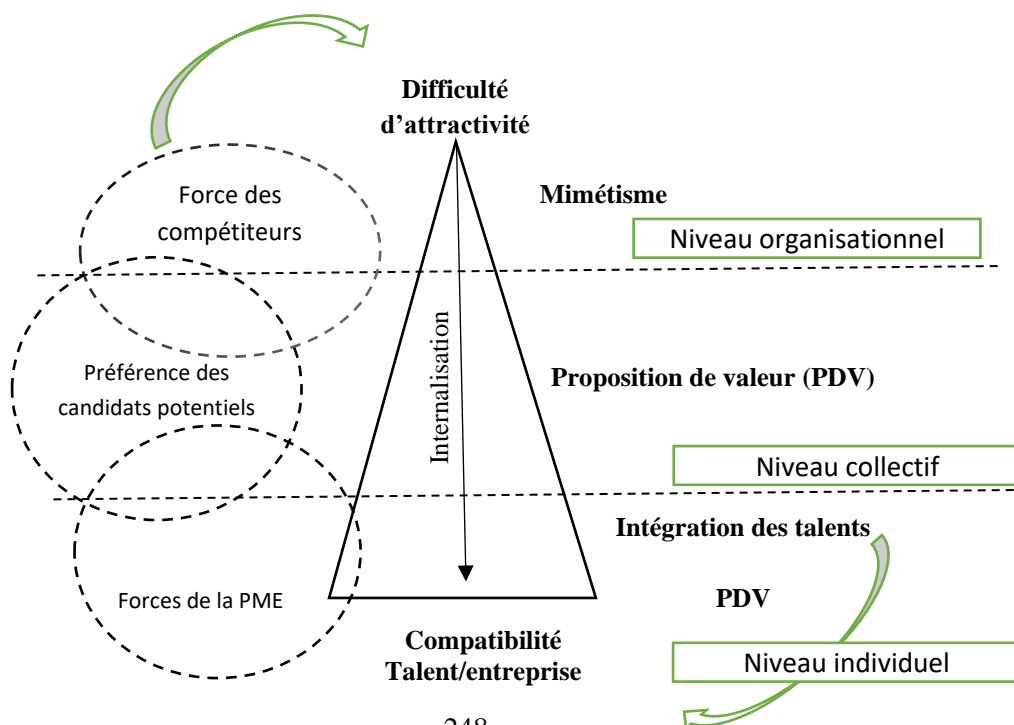
De prime abord, sur le niveau organisationnel, notre codage axial a fait recenser essentiellement 3 freins à l'attractivité de la PME. Il s'agit essentiellement de l'absence de notoriété « *alors, pour l'attractivité, la difficulté principale que nous rencontrons, c'est l'absence de notoriété* » (DRH), d'activité de niche « *elle souffre d'un déficit de notoriété qui est lié à son activité, qui est une activité de niche* » (responsable R&D) et d'emplacement géographique « *en plus, on a une difficulté aussi d'attractivité qui est liée à notre territoire, on est dans un département qui est plutôt rural ; la spécificité qu'on est collé à un autre département, qui est proche de nous, la Savoie et la Haute-Savoie qui est hyper-attractive* » (dirigeant). A partir de ces difficultés, une réponse stratégique va être faite et les effets seront visibles sur le niveau collectif.

Pour faire face à ces difficultés, nous identifions sur le niveau collectif « le mimétisme », dans lequel l'entreprise va s'inscrire. Il s'agit essentiellement de la réponse que la PME s'engage à faire face, sur le niveau organisationnel, à l'ensemble des difficultés. Au niveau

collectif, nous avons identifié « la proposition de valeur » qui émane en traduction du mimétisme du niveau organisationnel en une réflexion commune au niveau collectif. Cette proposition de valeur regroupe logiquement les pratiques que la PME propose et s'engage à respecter. Cette réflexion se base sur des pratiques comme un bon niveau de coaching : « *il n'y a pas de concurrence entre les managers et c'est hyper important pour moi, ce qui fait que les gens travaillent s'ils sont d'accord et s'ils ne sont pas il n'y a pas d'abus de pouvoir* » (responsable recherche et conception), de QVT : « *on a un cadre de travail sympa* » (rédacteur technique) de dynamique événementielle : « *on organise pas mal de choses en dehors du travail, pour une ouverture à notre métier et culture* » (responsable recherche et conception), de responsabilisation « *on essaie d'inclure, de responsabiliser les gens* » (administration des ventes), etc.

De plus, au niveau individuel, une forte combinaison entre la Proposition De Valeur (PDV) et l'intégration des talents dans la PME est présente. Par ailleurs, les 3 niveaux que nous avons abordés s'articulent à travers la dimension de « l'internalisation ». Il s'agit essentiellement de la comptabilité candidats/entreprise : « *l'entretien avec notre président, il est uniquement axé sur la personnalité et l'adhésion au projet et la compatibilité avec l'ADN de l'entreprise parce que lui il a créé cette entreprise et il est attentif à cette compatibilité-là* » (DRH). Cette dimension est également rédhibitoire dans l'initiation du processus dynamique, *top-down* d'attractivité des talents. La figure ci-dessous vient illustrer nos propos analytiques.

Figure 31 : Processus d'attractivité des talents



D'autre part, nous mettons également l'accent sur la mise en œuvre de la rétention et du développement des talents dans la PME thêta dans ce qui suit.

• **La rétention et développement des talents**

Sur le plan de la rétention des talents, il y a eu un effort pour limiter le taux de turnover. En effet, la vision des dirigeants met en avant la nature du poste avec la hausse de la probabilité de turnover : « *je pense que c'est un métier d'ingénieur il y a pas mal de pression pas mal de déplacements et conseils des mises en service on n'est pas toujours chez soi et je pense que ça convient à une population assez jeune* » (chargé d'affaires). D'ailleurs, une certaine stabilité semble être mise en place avec un ensemble de pratiques liées essentiellement à la proposition de valeur faite par l'entreprise : « *j'étais au service XXX et j'ai vu beaucoup de départ, on a réglé pas mal de turnover sur le poste de XXX et ça je pense que c'est lié au fait que c'est métier de XXX* » (R&D). Ce dernier élément fait partie du processus d'institutionnalisation que nous avons évoqué auparavant. Le tableau 48 recense l'ensemble des perceptions et pratiques mobilisées pour retenir et développer les talents au sein de notre PME.

Sur le plan du développement, le relais managérial semble être un obstacle pour identifier le besoin de développement chez leurs collaborateurs : « *nos managers ont du mal à identifier les difficultés, réels besoins de leurs collaborateurs* » (DRH). Le développement dans la PME semble être proportionnel aux possibilités d'évolution : « *en fait la montée en compétence, on a un métier ou la montée en compétence peu importante et cette montée en compétence se fait avec le temps forcément On prend mon poste, Il n'y a pas trop de possibilité d'évolution possible, mis à part devenir responsable de service* » (chargée service généraux). Les pratiques à ce propos restent très basiques avec une absence de réflexion stratégique à long terme, reflétant l'aspect d'informalité.

Tableau 48 : Les pratiques de rétention et développement par unités d'analyse

	U1 = la direction et la codirection	U2 = les directeurs	U3 = les opérationnels
Retenir	- Axe physiologique : emplacement, QVT, la gym - Axe émotionnel /intellectuel : participation à des spectacles, théâtre et danse etc. - <i>Onboarding</i> : 1) formation, 2) immersion pour créer des liens, soirées oxygénation, liberté d'expression, intrapreneuriat.	- Axe physiologique : emplacement, QVT, la gym, valorisation personnelle, meilleures conditions de travail - Volonté de ne pas partir (adhésion à l'entreprise)	- Adaptabilité (réponse) de l'entreprise au besoin, évolution du poste (et inversement), bien-être au travail, l'envie de rester
Développer	- Tous les éléments de la rétention, intrapreneuriat	- Pas en 1 ^{ère} position des priorités stratégiques	- Formation externe, accompagnement proche

		- Améliorer nos pratiques managériales, accompagnement	
--	--	--	--

Les résultats que nous avons présentés ci-dessus peuvent conduire à la conception d'un modèle multiniveau du MT dans la PME Thêta. Nous le proposons dans ce qui suit.

4.3.4. Modélisation systémique et multi-niveaux du MT dans la PME Thêta

A travers nos résultats, nous ambitionnons de conceptualiser la compréhension et la mise en œuvre du MT dans la PME étudiée. Le modèle que nous présentons ci-dessous est une démarche systémique et multi-niveaux. Cette conceptualisation prend en considération l'articulation entre les niveaux d'analyse pour valider l'AMN.

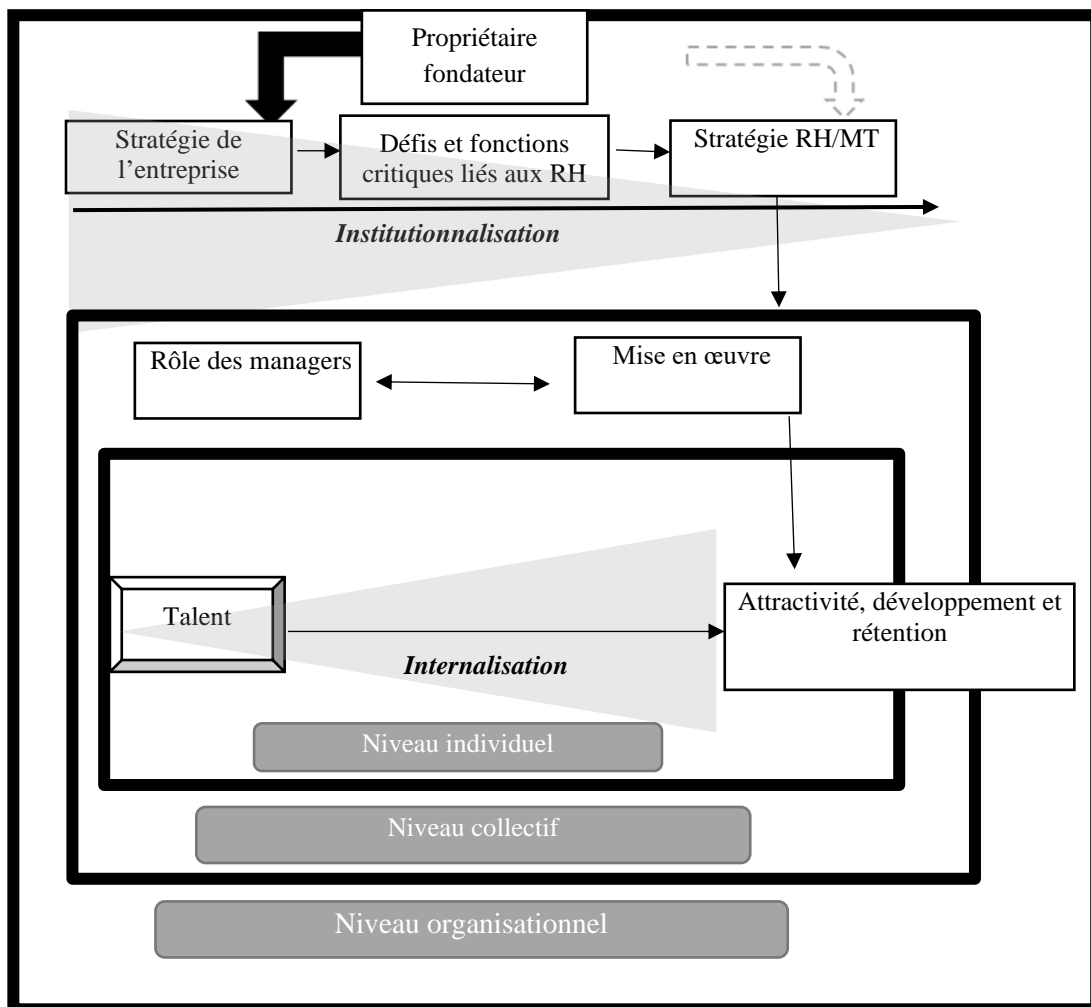
Ainsi, il convient de revoir le MT en PME comme un système à plusieurs niveaux prenant en considération dans un premier lieu, le niveau organisationnel. La réflexion patronale influence la stratégie de l'entreprise et ainsi la stratégie de MT et ses objectifs. Ce processus de décision est orienté à travers l'institutionnalisation, qui consiste en une formalisation de l'approche GRH et du MT. Ainsi, la mise en œuvre des stratégies de MT, élaborées au niveau organisationnel, passera par le niveau collectif, où les managers jouent un rôle prépondérant dans la sélection et la mise en œuvre des pratiques. *A fortiori*, au cœur de cette réflexion, une définition claire du talent doit découler du niveau plus individuel. La définition et la conceptualisation du talent au niveau individuel permet, grâce à l'internalisation, de réussir la mise en place des stratégies et pratiques MT, dont leurs effets sont visibles sur le niveau individuel (par exemple les pratiques de développement). Quand la dynamique interne de la PME s'aligne avec son besoin de flexibilité, un processus d'« internalisation » est créé.

Par ailleurs, l'institutionnalisation construit l'articulation *top-down* entre les différents niveaux d'analyse. Il s'agit d'un processus *top-down*, qui décrit l'influence des facteurs contextuels de niveau supérieur sur les phénomènes de niveau inférieur. Les unités de niveau supérieur peuvent avoir un effet direct sur les unités de niveau inférieur (direction - managers), vu que le MT commence par la stratégie organisationnelle et affecte tous les niveaux de l'organisation, du conseil d'administration aux employés des différents départements. De même, les constructions de niveau supérieur peuvent également façonner les relations dans les unités de niveau inférieur (direction - talent), appelées effets de modérateurs inter-niveaux. Ici, un alignement constant est requis entre l'organisation et les individus. Cet alignement relie l'individu et l'organisation en tant que composants distincts. De plus, il garantit que les

employés savent clairement lesquelles de leurs activités contribuent directement aux objectifs de l'organisation.

D'autre part, un alignement horizontal est l'alignement entre les différents processus de gestion des talents. L'accent est mis sur le développement de l'organisation et des talents. Les actions opérationnelles issues des processus de MT doivent s'emboîter pour qu'elles renforcent les processus et que le résultat optimal soit atteint. En l'occurrence, la forte institutionnalisation favorise une intégration horizontale optimale des stratégies et des pratiques.

Figure 32 : Le système de MT en PME en contexte français



Au-delà de cette conceptualisation et ces apports de la seconde phase, nous souhaiterons tester notre grille de maturité élaborée auparavant (Cf. section 4.2) pour repérer le niveau de maturité de l'entreprise Thêta en matière de MT. Nous développons dans ce qui suit l'opérationnalisation de notre outil.

4.3.5. Mise en test de la grille de maturité

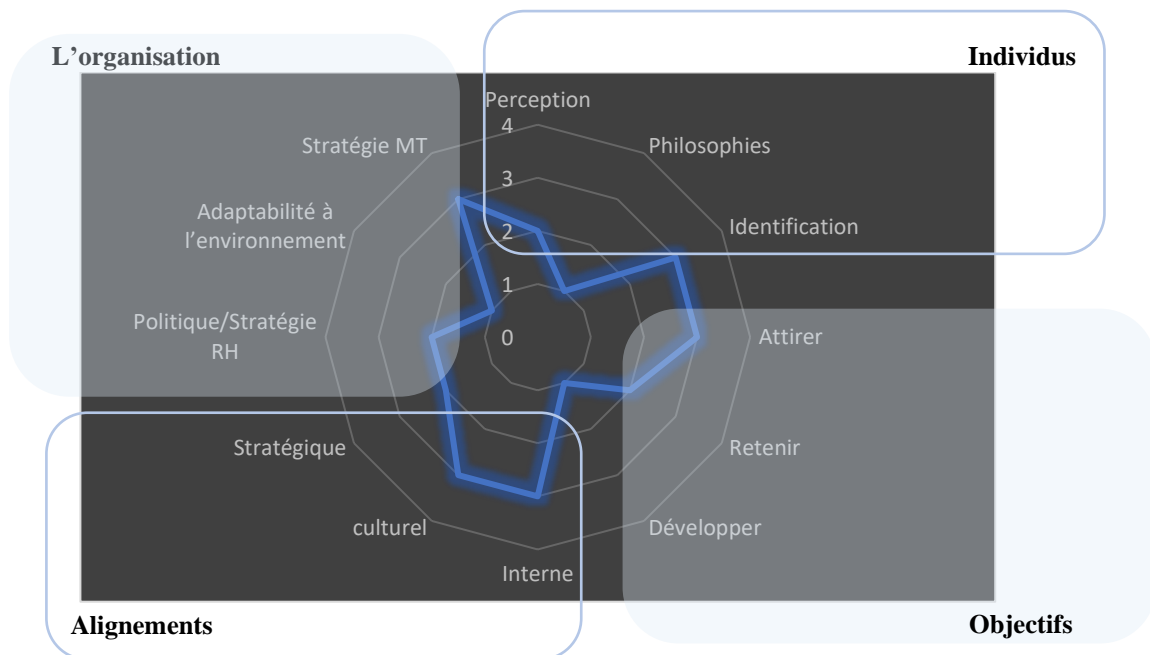
Nous avons choisi dans le cadre de notre recherche de mobiliser une utilisation *in situ* de la grille de maturité pour évaluer la démarche et la maturité de la mise en place du MT au sein de notre PME. Nous rappelons également qu'un choix qualitatif de la grille de maturité a été fait, qui porte à la fois sur l'analyse des entretiens semi-directifs et de notre interprétation des résultats comme démarche d'évaluation et d'usage de la grille. Ce processus peut être amendé en fonction des autres usages possibles de la grille et de l'objectif de la recherche. Nous développons ici la phase 3 de l'évaluation, dont la grille de maturité est présentée en annexe 12.

- **Evaluation *in situ* et restitution des résultats**

L'évaluation consiste à fournir pour chaque item de notre grille une note aux questions relatives. Dans sa version actuelle, la grille de maturité qualitative permet de fournir à chaque pratique un score représentant le niveau de maturité de la pratique selon les analyses faites de 1 à 4. Au terme de l'activité de l'évaluation, un profil de maturité de la PME émerge. Il propose une vision globale de la maturité de la PME en fonction des *process areas*. De plus, il permet de distinguer l'importance des *process areas*, c'est-à-dire, ceux dont l'entreprise maîtrise le plus et est vraiment investie, et les moins maîtrisés, qui nécessitent des améliorations.

Dans notre cas, nous avons évalué qualitativement l'ensemble des *process areas*, selon notre compréhension suivant l'analyse qualitative assistée par le logiciel Nvivo 12. Par conséquent, le profil de maturité suivant a été identifié :

Figure 33 : Profil de maturité de l'entreprise Thêta



- **Exploitation des résultats**

En s'appuyant sur les résultats de notre profil de maturité et de chaque *process area*, nous discutons les raisons de décalage en termes de maturité de la PME à l'égard du MT. Des recommandations d'amélioration ainsi seront proposées et inscrites sur la feuille « plan d'action » (fin de l'annexe 12). En effet, le type de recommandation à entreprendre diffère en fonction du critère déficient de maturité.

- [0-1] Critique : dans ce cadre, des actions majeures doivent être entreprises notamment pour former et accompagner l'équipe en question ou le dirigeant, manager, etc., dans la conception et la mise en place du MT. Les équipes ne sont ni conscientes ni capables de mettre en place les stratégies/démarches/pratiques.
- [1-2] Inexploité : dans ce sens, l'initiation est présente mais des actions de management et de communication pour améliorer la conscience des équipes/dirigeants des bénéfices apportés en matière de MT doivent être prises.
- [2-3] Capable : ici, l'intérêt est d'aller au-delà de ce qui est fait actuellement. Bien que certaines non-conformités aient été détectées, la démarche globale est correcte avec une vision à jour de ce que l'entreprise fait. Les améliorations porteront essentiellement sur des éléments de différenciation stratégiques par rapport aux concurrents et au marché. L'innovation des façons de faire est aussi importante.
- [3-4] Optimal : il s'agit de la bonne maîtrise de la démarche et de la mise en place du MT. Il s'agit essentiellement de garder les bonnes méthodes de travail et de façonner le management et mettre à jour les outils RH.

En l'occurrence, nous constatons que le profil de maturité de l'entreprise Thêta évolue dans des niveaux [1-3]. D'une part, l'absence des éléments critiques permet de constater que l'entreprise et les parties prenantes du MT sont conscientes de son importance et des bénéfices. D'autre part, l'entreprise maîtrise optimalement quelques *process areas*, notamment l'alignement culturel, qui est une dimension très importante de son management. Ainsi, la PME concentre ses efforts essentiellement sur l'attractivité des talents, plus que la rétention et le développement. Ce tableau regroupe l'ensemble des éléments du profil de maturité de la PME Thêta.

Partie 2. Etude empirique
Chapitre 4. Résultats de la recherche

Tableau 49 : Présentation des détails du profil de maturité de l'entreprise Thêta

Process areas	Dimension	Score	Signification
L'organisation	Stratégies de MT	3	Mise en place des stratégies avec quelques non-conformités
	Adaptabilité à l'environnement	1	Faible maîtrise des facteurs de contingences
	Politique de GRH	2	La démarche globale est correcte malgré l'informalité de la mise en place
Individus	Perception	2	Sensibilisation mais absence de concrétisation
	Philosophies	1	Aucune réflexion sur les philosophies du talent
	Identification	3	Savoir identifier les talents dans l'entreprise mais des améliorations doivent être faites
Processus	Attirer	3	Bonne maîtrise de la démarche
	Retenir	2	Réflexion existe mais non prioritaire
	Développer	1	Situation critique du développement des talents
Alignements	Stratégique	2	Intégration stratégique non-suffisante
	Culturel	3	Cohérence de l'alignement culturel
	Interne	3	Cohérence de l'alignement interne

Dans ce sens, nous pourrions proposer des recommandations en fonction des éléments en possession et de l'analyse de maturité et donc essentiellement en fonction de la nature du critère de maturité déficient. Chacune des propositions sera présentée dans le tableau ci-dessous (tableau 50). Nous récapitulons quelques éléments dans la partie conclusion et apports de la recherche.

Tableau 50 : Propositions d'améliorations en fonction du niveau de défaillance

Niveau de défaillance	Proposition
[0-1] Critique	Avant de se pencher sur les actions d'amélioration, il semble judicieux de questionner en amont l'adéquation des profils de ces individus, en termes d'engagement mais également d'expertise et de connaissance, pour implémenter, suivre et engager des décisions stratégiques pour la PME
[1-2] Inexploité	Des actions de formation et d'accompagnement de l'équipe projet ou de la direction et la codirection de la PME gérant le MT, dans la mise en place des pratiques de MT, peuvent être entreprises
[2-3] Capable	Des actions de management et de communication pour améliorer la conscience de la codirection et de l'équipe engagée dans la gestion du MT à l'égard des bénéfices apportés par rapport aux process areas mobilisées, les scénarios, les pratiques, etc., peuvent être entreprises
[3-4] Optimal	Des actions de suivi avec des tableaux de bord prospectif par exemple, des démarches d'amélioration continue, de communication externe en permanence, etc., peuvent être entreprises

Ces propositions permettent de rectifier potentiellement la situation dans laquelle la PME pourrait se retrouver, et servent également pour des réflexions antérieures dans d'autres contextes ou d'autres PME. Enfin, la phase 4 de notre démarche concerne la maintenance, qui comprend une documentation adéquate de cette démarche de conception et une communication appropriée à la communauté universitaire et des résultats des cas d'application aux praticiens

(participants). Ces éléments ont été pris en compte pour communiquer les résultats de la démarche aux acteurs concernés ainsi qu'un questionnaire d'amélioration continue de la démarche a été intégré à la fin de l'annexe 12.

Nous arrivons ainsi à la conclusion de ce chapitre 4 dédié aux résultats de notre recherche.

Conclusion du chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de présenter l'étude qualitative que nous avons menée en deux temps dans le cadre de cette recherche. Cet objectif s'est traduit essentiellement en 3 temps.

Un premier temps (4.1) avait pour objectif de mettre en lumière les résultats issus de l'enquête qualitative à caractère exploratoire et descriptif auprès de 15 PME en France. Nous avons ainsi essayé d'apporter une compréhension des perceptions du talent et du MT et de proposer de nouvelles conceptions et définitions dans ce sens (4.1.1 et 4.1.2). De même, au cœur de cette analyse descriptive, une mise en perspective des stratégies et pratiques de MT mobilisées en contexte français par les PME a été présentée. Nous avons donc essayé de clôturer cette première phase analytique avec une proposition de typologie des PME selon leur degré d'implication en MT ainsi qu'une modélisation multi-niveaux de ce dernier avec un aperçu sur les facteurs clés de son succès, à savoir les articulations et les alignements.

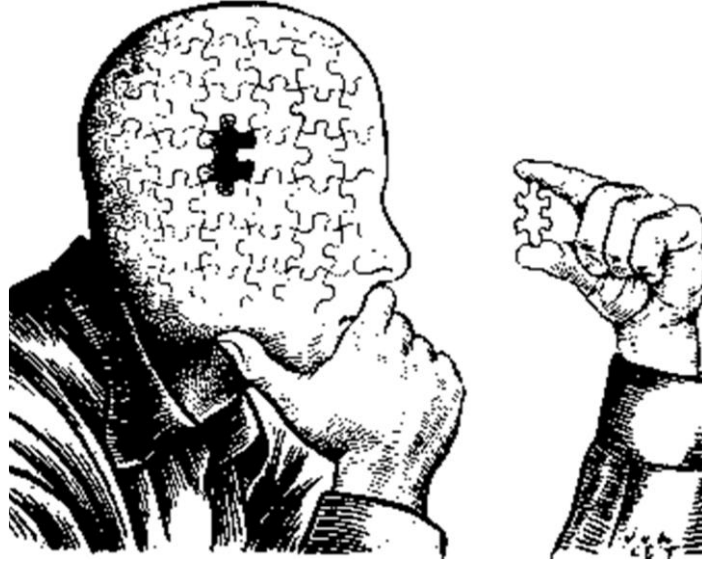
Dans un second temps (4.2), nous avons exploité les résultats issus de cette première phase avec les enseignements de la littérature élaborés aux chapitres 1 et 2, pour construire une grille de maturité reposant essentiellement sur 4 *process areas*.

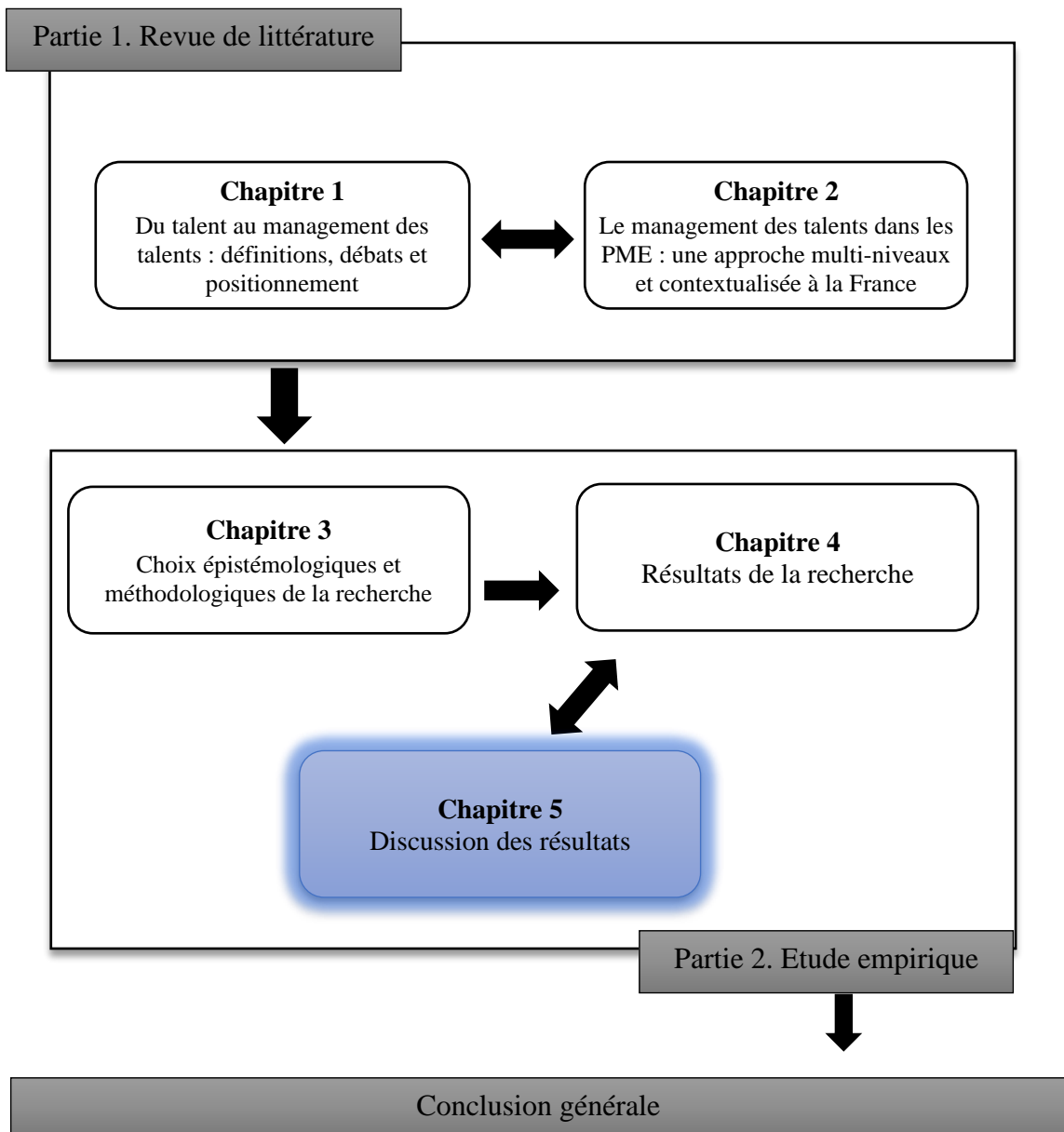
Le troisième temps de cette recherche correspond à la deuxième phase de cette recherche (4.3). Il s'agit de porter un regard exploratoire et explicatif de la mise en œuvre et du déroulement du MT au sein d'un cas unique de la PME Thêta. Après avoir approfondi notre compréhension du talent, nous avons fait émerger les éléments complémentaires à sa définition et conception, fait preuve d'analyse multi-niveaux de la mise en œuvre du MT. Cela nous a permis par conséquent, de proposer une conceptualisation systémique du MT en multi-niveaux.

Enfin, notre chapitre s'est clôturé avec la mise en test de notre grille de maturité élaborée auparavant dans la PME Thêta (4.3.5). Cette mise en test a permis de dresser un profil de maturité de l'entreprise Thêta, de calculer le score de maturité sur chacun des *process areas* et également de proposer quelques recommandations d'amélioration et d'ajustement.

Chapitre 5

Discussion des résultats





Chapitre 5. Discussion des résultats

Nous rappelons que la première partie de cette thèse a permis de présenter la revue de littérature sur le MT dans les PME en contexte français. A travers les deux premiers chapitres, nous avons interrogé la littérature avec pour objectif de formuler notre question de recherche et nos sous-questions. Dans ce sens, nous avons abordé la littérature sur le comportement organisationnel, particulièrement en GRH et en MT, ainsi que les travaux qui nous ont permis d'explorer la mise en œuvre du MT dans les PME en France.

À l'aune de cette première démarche, nous nous sommes résolus à investiguer le phénomène et apporter des réponses à notre question principale et nos sous-questions de recherche. Cette réflexion a permis de mener une étude qualitative en deux temps, traduite en une enquête qualitative et une étude de cas approfondie.

Dès lors, une prise de recul s'impose afin de légitimer davantage nos apports avec une introspection de notre démarche empirique. Ainsi, ce dernier chapitre porte sur une discussion de nos résultats de recherche à l'égard de notre revue de la littérature dans un premier temps. Nous revenons ici plus précisément sur nos questions de recherche et sur la thèse des manquements que nous avons identifiés tout au long de notre travail et auxquels cette thèse essaye de répondre. Dans un second temps, nous mettons l'accent sur les implications de nos résultats avec les apports managériaux, les limites et les voies futures de prolongements possibles de cette recherche.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous les contributions théoriques discutées dans la section 5.1 et qui répondent à la question de recherche principale de « comment s'opère le management des talents dans les PME françaises », ainsi qu'aux sous-questions de recherches suivantes :

Sous-questions de la recherche	Discussion et propositions théoriques
1) Comment les talents sont-ils compris par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ?	Sous-sections : 5.1.1 & 5.1.2. Propositions : 1, 2, 3, 4.
2) Comment le management des talents est-il défini et mis en œuvre dans les PME françaises ?	Sous-sections : 5.1.3 & 5.1.5. Propositions : 5 ; 6 ; 11 ; 12 ; 13 ; 14.
3) Quelles sont les stratégies et pratiques adoptées par les PME afin d'attirer, développer et retenir leurs talents ?	Sous-section : 5.1.4. Propositions : 7 ; 8 ; 9 ; 10.

5.1. Les contributions théoriques de la recherche

Nous proposons de discuter nos résultats en sept sous-sections (5.1.1 - 5.1.7) et de formuler ainsi 14 propositions théoriques issues de cette recherche. Quand les six premières sections traitent des trois-sous question de recherche, la septième section (5.1.7) aura enfin pour objectif de discuter finement la littérature et nos contributions, afin de mettre en évidence les spécificités du contexte français en comparaison aux autres contextes internationaux, qui représente l'originalité de ce travail.

5.1.1. Le talent : un concept bi-niveaux et tri-dimensionnel inscrit dans une logique contextuelle

À l'aune de la vision actualisée sur les recherches d'une compréhension du talent dans de multiples organisations (Wiblen & McDonnell, 2020), nos résultats ont permis de dresser une nouvelle représentation du talent, jusque-là inédite chez les recruteurs, les dirigeants, les DRH, etc., et de la confronter aux enseignements de la littérature.

Nous pouvons s'attendre à ce que les significations du talent varient selon les individus, les groupes et les organisations, parfois convergentes et parfois divergentes parce que le talent est un concept discursif. Les organisations n'ont pas de définition du talent, mais au contraire, elles créent ou établissent leurs propres significations. En d'autres termes, les organisations doivent décider et construire socialement ce que le talent signifie dans le contexte de leurs propres besoins opérationnels et impératifs stratégiques. Nous soulignons ici nos résultats qui s'alignent avec la réflexion développée autour du talent par Wiblen et McDonnell (2020, p. 23) comme « *un concept socialement construit, qui ne peut être décontextualisé* »⁹³.

Notre interprétation rejoint également celle de McDonnell et Wiblen (2021) quant aux rôles des multiples parties prenantes internes dans la construction sociale et discursive de la signification du talent. Les questions sur qui décide ce qu'est le talent impliquent de recueillir une compréhension éclairée des parties prenantes ayant le pouvoir et l'agence sur la signification.

Au-delà de cette co-construction discursive du talent, notre analyse met en avant, manifestement, que ce dernier ne fait toujours pas l'unanimité de sa définition auprès des

⁹³ “*Talent is a socially constructed concept, which cannot be de-contextualized*” (Wiblen & McDonnell, 2020, p. 23).

dirigeants et responsables des PME en France. Nos résultats montrent que la compréhension du talent par les dirigeants, DRH, etc., de notre étude est diversifiée et qu'ils ont parfois du mal à présenter clairement le talent. Ce constat ne fait pas seulement référence au contexte français, puisque la question se pose également dans d'autres contextes jusqu'à ce jour (McDonnell *et al.*, 2021).

Première proposition théorique : Une conception bi-niveaux et tridimensionnelle du talent sous une forme mathématique.

Nos résultats permettent de proposer une nouvelle perception du talent qui repose sur une intersection entre essentiellement deux niveaux d'analyse et trois concepts que nous retenons. Nous conceptualisons le talent dans la même logique mathématique que plusieurs auteurs, notamment Dejoux et Thévenet (2015), Ulrich et Smallwood (2012), etc., pour se présenter comme suit :

$$T \propto \left(\frac{\text{ACT} \times \text{SYS}}{(\text{C} \times \text{P}) \times \text{P}} \right) \times \text{Cont} = \text{Talent} \propto \left(\frac{\text{ACTEURS} \times \text{SYSTEME MT}}{(\text{Compétences} \times \text{Potentiel}) \times \text{Performance}} \right) \times \text{Contexte}$$

Sur le plan individuel (dénominateur), nous croisons trois dimensions retenues auparavant à savoir la compétence, le potentiel, en vue d'assurer une performance exceptionnelle. Le plan organisationnel (numérateur) regroupe tous les acteurs engagés dans le système de MT, référant à l'approche inclusive du MT en PME. Nous sommes en revanche conscients que le niveau collectif est absent de cette conception, vu sa faible contribution dans la conception du talent en PME. Toutefois, les éléments relatifs à la performance et au potentiel, ce qui revient à s'aligner avec l'approche prônée par McKinsey, et rejoignant aussi les interprétations de d'Armagnac *et al.* (2016, p. 21), stipulant que « *c'est la personne qui a une performance élevée et un potentiel d'évolution rapide* ».

Nous tenons à rappeler que le contexte (niveau organisationnel) impacte la perception des acteurs du niveau inférieur et les parties prenantes de la démarche (niveau individuel). De plus, la réflexion sur la nature contextuelle du talent est vitale. Le lien entre les talents et les contextes nationaux est mis en évidence dans deux livres : « *Macro-Talent Management: A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets* » et « *Macro Talent Management in Emerging and Emergent Markets: A Global Perspective* » édités par Vaiman *et al.* (2018). L'importance du contexte est renforcée dans un numéro spécial de *l'International Journal of Human Resource Management* consacré au contexte (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2020). Les articles présentés illustrent le rôle étendu et omniprésent du contexte dans les phénomènes de

MT (Asplund, 2020 ; Sumelius *et al.*, 2020 ; Wiblen & McDonnell, 2020), soulignant que « *le contexte organisationnel influence la gestion des talents* » (Asplund, 2020, p. 554).

En tant que tels, nos résultats fournissent un soutien empirique à l'appel de Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019) aux chercheurs à relayer ce qu'ils signifient spécifiquement lorsqu'ils utilisent le terme « talent » dans toutes les études, mais également dans les entreprises. Nos apports soulignent qu'il est nécessaire de se concentrer davantage sur la façon dont les talents sont compris, définis et identifiés, étant donné que cela a des implications importantes sur la façon dont les talents sont inclus dans le vivier de talents et comment ils sont gérés dans les organisations (McDonnell *et al.*, 2021). Étant donné qu'il existe une grande diversité de vivier de talents au sein des organisations, prendre le sens du talent comme un acquis sans aucun doute est problématique et entraînera des conséquences négatives sur le MT.

Ces résultats suggèrent donc un certain décalage entre la façon dont les parties prenantes de l'organisation définissent le talent et les critères que les parties prenantes utilisent pour prendre des décisions sur la désignation des talents. Cela soulève des inquiétudes étant donné que les désignations de talents sont connues pour avoir un impact sur la façon dont les individus vivent ou ressentent leur travail (Björkman *et al.*, 2013 ; De Boeck *et al.*, 2018). Un manque de clarté et d'alignement entre les philosophies ou les significations que font les acteurs des PME du talent et la pratique de l'identification, peuvent conduire à des résultats négatifs concernant la transparence et l'équité perçue de la prise de décision. Nous précisons que nos analyses ne s'inscrivent pas dans le cadre des processus de différenciation des talents dans les PME vu que l'approche inclusive du MT domine en contexte français. Nous soulignons ici que notre considération du talent est « contextuellement spécifique », rejoignant l'idée principale de McDonnell et Wiblen (2021) et signifiant que chaque organisation doit décider « qui » et « qu'est-ce » qu'est le talent et comment identifier, mobiliser, développer et gérer les sujets de talent *via* un ensemble de pratiques dans le contexte de leurs ambitions et objectifs stratégiques. Nous renforcerons aussi la réflexion de d'Armagnac *et al.* (2020), stipulant que, lorsque les concepts managériaux voyagent, ils ne sont pas traduits littéralement, mais sont redéfinis pour s'adapter à un contexte unique avec des préoccupations uniques enracinées dans des concepts existants et ancrés localement, dont le "nouveau" concept doit être différencié.

Deuxième proposition théorique : La spécification contextuelle du talent est une nouvelle considération lors de la conception du talent en PME.

Conformément à l'approche multi-niveaux, un bon nombre de facteurs et variables micro (au niveau individuel) sont le résultat de facteurs macro (organisationnels ou externes), car les deux sont fortement interdépendants. Nous soutenons que le talent est un concept contextuellement spécifique (*contextually specific*) dont le contexte joue un rôle important dans les perceptions, définition et considération du talent dans les PME.

D'un autre côté, nous mettons rapidement l'accent sur la contribution explicative du talent dans la PME Thêta. Nous tenons à noter, à titre illustratif, que le talent dans cette entreprise se base au niveau individuel essentiellement sur la combinaison des compétences techniques avec les compétences personnelles et également ainsi que sur le potentiel. Au niveau organisationnel, l'identification des aptitudes des talents par les acteurs (en l'occurrence les managers) est présente. Cela fait référence à un modèle de leadership, incarné dans les acteurs, ce qui renforce le système de MT. Cette constatation renforce les résultats de Singh Dubey *et al.* (2021) quant à l'importance du leadership et de son développement, en tant qu'une préoccupation majeure pour le MT (Cascio & Boudreau, 2016). Ces éléments de contribution permettent de représenter plus en détail notre première contribution relative au talent comme suit :

Troisième proposition théorique : La perception française du talent en PME est basée sur une prise en considération effective des *soft* et *hard skills* ainsi que du leadership.

Nos analyses de l'étude de cas approfondie ont permis d'approfondir notre première proposition théorique pour en présenter une deuxième axée sur la combinaison des *soft* et *hard skills* sur le niveau individuel avec un développement des capacités de leadership sur le niveau organisationnel. La nouvelle perception du talent est présente comme suit :

$$T \propto \left(\frac{\text{LEAD} \times \text{ACT} \times \text{SYS}}{((\text{SS} + \text{HS}) \times 2\text{P}) \times \text{P}} \right) \times \text{Cont} = \boxed{\text{Talent} \propto \left(\frac{\text{LEADERSHIP} \times \text{ACTEURS} \times \text{SYSTEME MT}}{((\text{Soft Skills} + \text{Hard Skills}) \times 2\text{x Potentiel}) \times \text{Performance}} \right) \times \text{Contexte}}$$

Avec SS = Soft-skills ; HS = Hard-skills ; 2P = 2 fois le potentiel ; LEAD = Leadership

Ensuite, nous discutons de la perception du talent à l'égard des philosophies développées dans la littérature.

5.1.2. L'influence des philosophies sous-jacentes sur le talent

Sur le plan de la conceptualisation philosophique, l'approche française du talent dans les PME de l'étude présente le talent comme synonyme de personnes en adoptant une vision sujet

(personnes talentueuses) ainsi qu'objet (sur leurs compétences et connaissances par exemple). Par extension, cette considération signifie que les organisations étudiées ne saisissent pas la possibilité d'identifier les positions pivots, mais plutôt des ensembles spécifiques de compétences et de potentiel qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance individuelle et organisationnelle. Ainsi, la perspective stratégique sur le MT, dans laquelle l'identification des emplois stratégiques est un principe central (Huselid & Becker, 2011), ne semble pas être valorisée dans les PME de l'étude. Plutôt, elles privilégient d'adopter l'approche « bassin/pool » conformément à notre positionnement dans la littérature (Lewis & Heckman, 2006). De plus, nous confirmons la quatrième philosophie de Meyers et Woerkom (2014) quant à la dimension développable du talent, corrélée avec son inclusivité. Finalement, la vision du talent en tant qu'acquis est confirmée dans notre travail, renforçant par la suite la thèse de d'Armagnac *et al.* (2020) en contexte français. Enfin, l'approche inclusive du talent et du MT est la plus dominante dans ce contexte. Cette interprétation rejoint l'approche adoptée dans les PME allemandes suivant l'interprétation de Festing *et al.* (2013) ainsi que dans les PME chinoises selon Cui *et al.* (2018).

Cependant, nos apports contredisent à la fois les interprétations de Valverde *et al.* (2013) quant à la double adoption de cette approche (inclusive et exclusive) par les PME espagnoles, et les meilleures pratiques identifiées de MT, qui se concentrent sur des groupes d'employés plus petits et plus exclusifs en fonction de leurs contributions, de leurs performances ou potentiels (Schuler *et al.*, 2011). La compréhension exclusive des talents est souvent associée à une approche RH instrumentale « dure », orientée vers l'augmentation des performances, alors que la compréhension inclusive est plus étroitement associée à une approche « douce », visant à faciliter le développement des talents (Meyers *et al.*, 2020).

A fortiori, nous intégrons une cinquième dimension philosophique du talent-leadership. En contexte français, les talents ont développé un style de leadership transformationnel, qui se traduit par la capacité d'un talent à identifier, développer et accompagner d'autres talents. Nous avons identifié cette dimension dans les PME de l'étude, où les *front-line talents* vont accompagner les *back-line talents*. En l'occurrence, le talent *first-line* pourrait correspondre à un manager, qui est le niveau d'entrée de la direction et est au contact le plus étroit avec les travailleurs. Il est directement responsable de s'assurer que les objectifs et les plans de l'organisation sont mis en œuvre efficacement et de même il est la clé de voute de l'accompagnement des talents aux niveaux inférieurs (N-1 ou *back-line talents*). Nous qualifions cette nouvelle philosophie par « leader transformationnel ». Il ne s'agit pas de la

reproductibilité du talent et de sa transférabilité, mais plutôt de l'accompagnement et du *leadership management*. Cette dimension fait sens dans le contexte français puisqu'elle a été abordée par Dejoux et Thévenet (2014) et de leur perception du talent en France. En outre, cette dimension met l'accent potentiellement sur les talents-managers qui jouent un rôle d'accompagnement et d'encadrement plus que de motivation, contrairement à l'interprétation des auteurs précédents. En revanche, en leur absence, une dimension de « leader transactionnel » va apparaître. Ces talents transformationnels qui jouent le rôle d'accompagnateur, de tuteur, de coach, etc., sont à l'origine de la philosophie de l'agent d'accompagnement et de développement. Sans ces premiers *first-line* talents, les talents du niveau inférieur ne seront pas mis en valeur ni identifiés et accompagnés.

Notre enquête qualitative a fait l'apparition également d'une nouvelle qualification du talent à savoir le « talent exceptionnel ». Nonobstant que nous n'ayons pas consacré beaucoup d'attention à cette nouvelle perception de la part de sa faible probabilité d'apparition dans d'autres PME, il s'agit de la capacité de faire plus que les autres avec des proportions quantitatives significatives (exemple 10 fois). En effet, plusieurs auteurs se sont penchés sur la thématique des talents exceptionnels et aux démarches nécessaires pour les attirer, développer et retenir (Dinnen & Alder, 2017).

Par ailleurs, notre réflexion quant à la perception française du talent remet en lumière une dimension clé de la présence du concept de compétence, mais pas forcément des référentiels compétences en matière de GRH. D'ailleurs, l'apparition de la compétence dans la perception du talent rejoint toutes les définitions du talent abordées par la littérature francophone et les auteurs tels que Thévenet (2008), Roger et Bouillet (2009, p. 104), Dejoux et Thévenet (2014), etc., qui abordent la compétence comme la composante centrale du talent. De même, Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015, p. 6) mentionnent qu'« *il ne peut pas y avoir de talent sans compétence, même si le talent est supérieur à cela* ». Nous soulignons les précédentes interprétations auxquelles nous adhérons, en référant à notre nouvelle conception du talent.

Quatrième proposition théorique : Le leadership est une nouvelle philosophie sous-jacente et un nouveau levier vers une meilleure compréhension du talent.	
Nous apportons notre réflexion quant aux philosophies sous-jacentes du talent dans les PME en contexte français. Nous résumons nos contributions dans le tableau ci-dessous :	
Philosophies du talent	Résultats
Inclusive / exclusive	-Essentiellement inclusive -Exclusive : corrélation avec la dimension de leader transformationnel (5 ^{ème} ligne du tableau)
Inné / acquis	-Principalement acquis -Exclusivement innée et acquis : identification des éléments innés qui deviennent acquis
Sujet / objet	-Mix des deux - Dominance de l'approche sujet
Stable / développable	-Développable
Leader transformationnel / transactionnel	Les <i>first-line talents</i> permettent l'émergence et le développement des <i>back-line talents</i> (nous le qualifions de leader transformationnel) Le talent transformationnel est considéré comme un épisode d'une dynamique de développement et de changement à grande échelle des autres collaborateurs ou futurs talents (notamment les <i>front-line managers</i> de l'entreprise Alpha)

En plus de s'intéresser à la perception et à la conceptualisation du talent dans les PME en France, cette recherche explore et décrit également le MT dans les PME dans ce même contexte. Nous discutons par la suite de nos résultats sur le MT à l'égard de la littérature.

5.1.3. Compréhension du management des talents dans les PME en France : discussion à travers le prisme des philosophies

À l'aune de la vision prospective des recherches sur le MT et sur les contextes européens de Skuza et Scullion (2021), cette recherche contribue aux enseignements du MT dans les PME en France.

De prime abord, d'une part, la compréhension du MT en France s'aligne avec celle du talent quant au manque de connaissances du terme et de sa rhétorique. Les PME peuvent pratiquer le MT même si elles n'en sont peut-être pas conscientes ou même ne savent pas ce qu'est le MT en termes formels. Dans certains cas, il y avait même une réticence à identifier leurs principes de MT. Ainsi, le manque de sensibilisation et la réticence ont plus à voir avec la résistance des dirigeants et RRH à s'aligner sur une vision commune du MT en France. Ces éléments d'ambiguïté sont au cœur des questions dans ce champ de recherche (McDonnell *et al.*, 2021) et remettent en question l'utilité des apports de recherche.

D'autre part, notre revue de littérature précédente a révélé quatre visions de MT coexistantes dans la recherche sur le MT : la première vision est basée sur les postes ; la deuxième est une vision basée sur la catégorisation ; la troisième concerne le bassin ou pool et enfin la vision des pratiques RH (Lewis et Heckman, 2006 ; Sparrow et Makram, 2015). D'ailleurs, sachant que l'approche française du talent dans les PME de l'étude le présente comme à la fois, synonyme de personnes et adopte une vision sujet du MT (personnes talentueuses) ainsi que sur leurs compétences, connaissances ainsi que le potentiel par exemple (objet), par extension, cela signifie que les organisations étudiées ne saisissent pas la possibilité d'identifier les positions pivots, mais plutôt des ensembles spécifiques de compétences et de connaissances qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle. Ainsi, la perspective purement stratégique sur le MT, selon laquelle l'identification des emplois stratégiques est un principe central (Huselid & Becker, 2011), ne semble pas être valorisée dans les PME de l'étude. Plutôt, elle privilégie d'adopter l'approche « bassin/pool » conformément à notre positionnement dans la littérature (Lewis & Heckman, 2006).

Cinquième proposition théorique : Le MT dans les PME en France est régi par une approche bassin.

Le MT dans les PME en France s'inscrit dans la logique philosophique du « bassin/pool » (Cf. 1.2.3). Cette perspective permet de mesurer l'impact du capital humain (le talent en tant qu'élite individuelle ou en tant qu'ensemble de compétences ou une population inclusive) à la capacité d'exécuter les processus opérationnels d'une organisation en ayant une incidence sur les résultats opérationnels.

De plus, l'approche inclusive du MT est la plus dominante dans ce contexte. Cette interprétation rejoint l'approche adoptée dans les PME allemandes et l'interprétation de Festing *et al.* (2013). Cependant, notre apport contredit à la fois, les interprétations de Valverde *et al.* (2013) quant à la double adoption de cette approche (inclusive et exclusive) par les PME espagnoles, et les meilleures pratiques identifiées de MT, qui se concentrent sur des groupes d'employés plus petits et plus exclusifs en fonction de leurs contributions, de leurs performances ou potentiels (Schuler *et al.*, 2011). La compréhension exclusive des talents est souvent associée à une approche RH instrumentale « dure », orientée vers l'augmentation des performances, alors que la compréhension inclusive est plus étroitement associée à une approche « douce », visant à faciliter le développement des talents (Meyers *et al.* 2020).

Sixième proposition théorique : Le MT est considéré à travers une approche inclusive du MT en PME en contexte français.

Le MT dans les PME en France est basé sur une approche purement inclusive qui concentre les activités de MT sur tous les collaborateurs. Tout le personnel peut potentiellement contribuer à un avantage concurrentiel et chacun devrait obtenir sa part de développement.

Par ailleurs, le MT dans les PME en contexte français peut être compris à travers le prisme des philosophies précédentes, mais aussi à travers les orientations caractérisantes du MT.

5.1.4. Les stratégies et les pratiques de management des talents dans les PME en contexte français

Plusieurs recherches ont mis en lumière que les principaux objectifs de MT sont l'attractivité, le développement et la rétention (Scullion *et al.*, 2010 ; Jyoti & Rani, 2014 ; Meyers & Woerkom, 2014), peu importe la taille de l'organisation. Nos résultats concernant le MT en PME viennent renforcer ces contributions et les intégrer aux organisations de type PME ainsi qu'au contexte français. Ces résultats s'alignent également avec notre positionnement dans la littérature et la définition retenue par Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019) autour des activités et des processus qui impliquent principalement l'attractivité, le développement et la rétention des talents (*Cf.* 1.2.2). De plus, nous rejoignons la réflexion sur le MT dans les PME allemandes et renforçons les premiers travaux s'intéressant au MT en PME de Festing *et al.* (2013). *A fortiori*, nos résultats permettent de contribuer à chacun des objectifs de MT en termes de stratégies et d'opérationnalisation et ainsi à la conceptualisation qui va en découler (5.1.5).

- **Attirer les talents**

Nos résultats confirment la réflexion de Krishnan et Scullion (2017) quant aux défis que rencontrent les PME en matière d'attractivité, de développement et de rétention et apportent de nouveaux enseignements. En effet, chacun des deux objectifs d'attractivité et de rétention est guidé par essentiellement deux variables qui proposent 4 scénarios stratégiques et qui vont guider le choix et l'exécution des stratégies et des pratiques de MT.

Dans un premier temps, le constat de la faible attractivité des PME dans le contexte français semble jusqu'à ce jour omniprésent et renforce la thèse initiée par Williamson *et al.* (2002) quant au manque de légitimité de la PME et qui a pour conséquence de rendre l'entreprise moins attractive avec de faibles opportunités pour les employés potentiels. Un

second constat touche la taille de la PME qui semble avoir un impact significatif sur sa capacité d'attractivité et autour des stratégies et pratiques qu'elles pourraient mobiliser. Cela rejoint la réflexion de Krishnan et Scullion (2017) quant à l'importance de la taille de l'organisation, notamment les PME, dans le choix et l'élaboration des plans stratégiques et le choix des pratiques.

Dans un second temps, nous mettons l'accent sur deux nouvelles dimensions qui permettent de catégoriser et aider à la prise de décision stratégique en matière d'attractivité et de MT. Ces deux variables sont : 1) l'importance stratégique du poste ; 2) la disponibilité du talent sur le marché du travail et qui serait susceptible d'occuper un poste vacant. Ces deux dimensions permettent de créer des scénarios différents vis-à-vis de la situation de l'entreprise et cela va engager un choix stratégique autour des pratiques particulières à mettre en place.

Septième proposition théorique : Les scénarios stratégiques d'attractivité des talents en PME en France tournent autour de deux dimensions principales : l'importance stratégique du poste et la disponibilité du talent sur le marché.		
La présentation des scénarios dans le cadre des stratégies d'attractivité est une nouvelle dimension du MT qui permet de positionner l'orientation stratégique de la PME à travers 4 scénarios que nous résumons dans ce tableau.		
Importance stratégique du poste	Importance faible	Importance haute
Disponibilité du talent		
Talent faiblement disponible	Le scénario d'embauche de spécialistes nécessite une forte proposition de valeur et un sourcing actif	La recherche stratégique nécessite la mobilisation de pratiques actives et une détermination des activités et des responsabilités au cas par cas
Talent fortement disponible	Le scénario de simple recrutement mobilise une approche passive d'attractivité	L'embauche de masse nécessite la mobilisation de pratiques de marque employeur, de communautés de talents et d'implication du secteur

Les scénarios précédents permettent d'orienter les pratiques d'attractivité, entre approche active et passive. En réalité, la littérature sur l'attractivité des talents ne présente aucune catégorisation stratégique comme nous l'avons présenté, mais s'articule plutôt autour des pratiques à mobiliser et les potentiels facteurs de succès. En l'occurrence, Cui *et al.* (2018) avaient identifié 7 principales conditions⁹⁴ qui doivent exister et que nos résultats renforcent. Par ailleurs, l'approche d'attractivité qui repose sur le marketing-RH semble la plus mobilisée

⁹⁴ Rappelons que Cui *et al.* (2018) ont proposé 7 conditions pour attirer les talents à savoir : le contexte de l'entreprise, la culture, l'attractivité de l'emploi, le développement individuel, l'environnement du travail, les normes d'évaluation du rendement (Cf. Chapitre 1, section 1.2.4.1).

dans toutes les PME de l'étude. De ce fait, la marque employeur est la pratique la plus mobilisée et qui a pour objectif de convaincre les salariés actuels et potentiels à travailler pour l'organisation et par la suite se montrer comme employeur de choix (Kapoor, 2010). En termes stratégiques, nous remettons en lumière la réflexion de Brillet et Gavaille (2017) quant à la considération de la marque employeur comme un outil tourné vers les objectifs stratégiques de la fonction RH.

Véritablement, les stratégies d'attractivité des PME françaises oscillent entre actives et passives. Les pratiques d'attractivité des PME françaises semblent être orientées plutôt vers des pratiques globales qui ne prennent pas en considération, de façon claire, les scénarios que nous avons pu élaborer auparavant. Les PME françaises préfèrent mobiliser, en effet, des pratiques de recrutement comme les annonces, les salons de recrutement, les conditions de QVT, la recommandation, etc. Par ailleurs, la marque employeur reste l'enjeu crucial que les PME souhaitent développer, et qui peut faire référence aux pratiques citées auparavant (QVT, conditions de travail, le sens au travail, etc.). Ces résultats rejoignent celles de Cui *et al.* (2018) des PME chinoises. Par ailleurs, nos résultats de la seconde phase soulignent également l'importance de « la proposition de valeur » dans la mise en œuvre des stratégies d'attractivité en PME. Comme évoqué par Krishnan et Scullion (2017), l'objectif est que les PME soient capables de développer leurs propres modèles distinctifs qui correspondent à leur contexte spécifique.

- **Retenir les talents**

Bhatnagar (2007, p. 655) énumère le travail stimulant, la croissance de carrière et les relations de travail comme les trois principaux facteurs de rétention des talents, suivis des comportements de gestion rémunérée et de soutien. Nos résultats rejoignent ces interprétations et mettent en lumière la particularité des pratiques en PME. En l'occurrence, la rétention par le salaire ne semble pas être la pratique qui prime en matière de rétention des talents en PME, même si elle a été identifiée dans nos réponses. Cela dit, Krishnan et Scullion (2017) ont avancé que la capacité limitée de payer et d'investir dans des pratiques coûteuses dans les PME (Cardon & Stevens, 2004) rend plus difficile d'offrir une rémunération et des avantages sociaux compétitifs. Ensuite, ces derniers éléments contredisent la première taxonomie des cinq présentées par Ortlieb et Sieben (2012), à savoir les incitations (monétaires et non monétaires) qui correspondent à des augmentations de salaire. Cependant, les quatre taxonomies qui

correspondent aux normes et valeurs, à la coercition, au recrutement des professionnels et à la gestion des connaissances ont été identifiées dans nos résultats en PME.

Dans ce sens, Festing *et al.* (2017) mettent en évidence les enjeux du MT pour les PME en termes d'attractivité et de rétention des talents. Il existe très peu de recherches sur la rétention des talents dans les PME, mais l'atmosphère de travail positif dans les PME est considérée comme un facteur positif important, tandis que les difficultés proviennent plutôt lors des possibilités d'évolution de carrière, de formation et de développement (Ates *et al.*, 2013 ; Festing, 2007). Nous rejoignons les propos quant à la positivité des pratiques et soutenons que trois variables majeures contribuent à la rétention des talents en PME : le benchmarking, l'*empowerment* et la rémunération.

Nous soulignons ainsi, que dans une logique globale, le benchmarking est utilisé par les PME de l'étude afin de rechercher et de mettre en œuvre les meilleures pratiques de rétention. L'analyse comparative stratégique permet à une organisation d'évaluer ses stratégies actuelles de rétention des talents par rapport aux organisations les plus performantes, ainsi que la stabilité et la croissance organisationnelles. Elle cherche à comprendre le succès de la marque employeur de la PME par rapport aux autres entreprises du même secteur d'activité, par exemple. À l'aide d'indicateurs de performance clés, les PME créent un ensemble de repères afin de correspondre ou de dépasser les concurrents. A travers ce benchmarking, les PME permettent d'identifier les pratiques mobilisées et de comprendre où se trouvent les lacunes dans leurs stratégies de rétention. Par conséquent, un lien positif est créé entre l'adoption des meilleures pratiques dans le secteur et la rétention des talents. Un système d'analyse comparative informel semble également être présent dans la réflexion stratégique sur la rétention des talents. Néanmoins, rares sont les études qui ont identifié ce type de pratique. Singh et Sharma (2015) soulignent que ce type de pratique est adopté par exemple par les grandes entreprises comme Deloitte, et semble voir le jour dans l'enseignement supérieur en Australie (Mohammed, 2018). Dans ce même sens, cette réflexion peut faire appel aux dispositifs non-financiers, qui peuvent faire référence à la satisfaction au travail et qui impliquent une attitude émotionnelle positive sur le lieu de travail pour aider les PME à retenir les talents et à obtenir un avantage concurrentiel. En effet, cette variable peut comprendre la qualité de l'emploi et la faible bureaucratie (Storey *et al.*, 2010), une meilleure satisfaction au travail grâce à une plus grande flexibilité, une meilleure atmosphère de travail et davantage d'informalité sur le lieu de travail (Dundon & Wilkinson, 2009).

La seconde variable est *l'empowerment*, dont un nombre important et croissant de littérature sur le « mouvement des relations humaines » s'est développé depuis les années 1990 (Kim & Fernandez, 2017). Les pratiques *d'empowerment* des talents sont un élément essentiel pour motiver et retenir durablement en PME. Il améliore le niveau de satisfaction des employés d'une organisation en leur accordant l'auto-efficacité sur leur lieu de travail (Saleem *et al.* 2017 ; Twyman-Abrams, 2017). Notre réflexion s'aligne avec celle de Cui *et al.* (2018) quant à la mobilisation de *l'empowerment* dans les PME chinoises, pour développer et retenir les talents. D'ailleurs, Valax (2012, p. 34) a avancé que dans le contexte chinois, la responsabilité éthique concerne la capacité de gérer et être orienté vers *l'empowerment* de la main d'œuvre. Valax (2013, p. 1584) souligne que *l'empowerment* est plutôt une philosophie organisationnelle. Nous adhérons aux idées de Valax (2013) qui considère que c'est l'état de se sentir autonome pour prendre le contrôle de son propre avenir et de favoriser une culture dans laquelle cet état peut prospérer. D'ailleurs, la question s'est élargie afin de s'interroger sur *l'empowerment* féminine dans d'autres contextes (Alsarhan *et al.*, 2021).

De plus, bien que les deux premières variables soient les plus redondantes, nos résultats ont montré, au même degré, que la rémunération est un facteur qui permet de retenir les talents en PME en France. Krishnan et Scullion (2017) ont illustré que la capacité limitée de payer et d'investir dans des pratiques coûteuses dans les PME rend plus difficile d'offrir une rémunération et des avantages sociaux compétitifs et d'attirer des talents à partir des bassins de recrutement utilisés par les grandes entreprises. Nos résultats prouvent que les PME tentent d'offrir des rémunérations attractives, voire concurrentielles aux grandes organisations, afin d'attirer et de retenir les talents.

Huitième proposition théorique : Le benchmarking, *l'empowerment* et la rémunération sont les pratiques majeures de rétention des talents.

Dans les PME françaises, les pratiques de benchmarking, *d'empowerment*, et de rémunération sont les plus mobilisées pour retenir les talents. Quand la première fait référence aux dispositifs non-financiers, la deuxième permet une participation active des talents de « pouvoir agir » et une forte autonomisation. La rémunération également a été identifiée comme un facteur de rétention des talents.

En effet, la littérature rare sur la rétention des talents s'est principalement focalisée sur les pratiques RH simples de rétention. Cependant, elle ne parvient pas à différencier les pratiques de rétention en fonction du capital humain et des postes des salariés, ni à comprendre l'approche organisationnelle de la rétention (Lepak & Snell, 2002 ; Tlairs *et al.*, 2017). En

d'autres termes, les chercheurs en MT et en management stratégique des RH ont appelé à travailler sur des stratégies de rétention qui diffèrent selon le groupe d'employés ciblé, en fonction de leur importance pour le succès organisationnel et l'avantage concurrentiel (Tlaiss *et al.*, 2017). Les recherches sur les types de pouvoir utilisés par les organisations pour retenir leurs talents sont aussi rares (Ortlieb & Sieben, 2012). Nous nous inscrivons dans ce besoin stratégique en RH et en MT et mettons en évidence deux nouvelles dimensions qui permettent de catégoriser et aider à la prise de décision stratégique en matière de rétention et de MT. La première porte sur « les dommages causés par un turnover » et la deuxième sur « l'importance stratégique du poste ». En effet, le turnover est un sujet qui a été abordé à plusieurs reprises, dont les travaux de Tlaiss *et al.* (2017) qui proposent un changement d'orientation dans les contextes européens. En parlant de turnover, perdre un collègue très performant et précieux au profit d'une autre entreprise peut être extrêmement douloureux pour l'équipe ou pour l'ensemble de l'entreprise. Dans le même temps, les coûts du roulement volontaire peuvent être déterminés relativement clairement. Ce constat peut également être étayé pour les PME, où les conséquences d'un tel départ sont néfastes et ce turnover cause des dommages. Nous estimons que la perte d'un employé représente environ 0,5 à 3 fois son salaire annuel (Phillips & Edwards, 2009). Le chiffre pour les personnes peu qualifiées est plus susceptible d'être de 0,5 et pour les personnes hautement qualifiées plus proche de 3. Parfois, la perte est dramatique, en particulier dans les postes clés. Dans la pratique, Bill Gates a dit un jour à propos de Microsoft : « enlevez douze personnes spécifiques et Microsoft devient une entreprise sans signification » (Bartlett, 2001). Cette proposition stratégique basée sur la combinaison des deux variables (l'importance du poste et les dommages causés par un turnover) permet de distinguer quatre scénarios en fonction de la situation. Nous résumons nos apports dans le tableau suivant.

Neuvième proposition théorique : Les scénarios stratégiques de rétention des talents dans les PME en France tournent autour de deux dimensions principales : l'importance stratégique du poste et l'intensité des dommages causés par un turnover.		
La présentation des scénarios dans le cadre des stratégies de rétention est une nouvelle dimension du MT qui permet de positionner l'orientation stratégique de la PME à travers 4 scénarios que nous résumons dans ce tableau.		
Importance stratégique du poste	Importance faible	Importance haute
Dommages causés par un turnover		
Dommages forts	Les talents loyaux à l'entreprise, mais qui sont disponibles sur le marché => A retenir par les conditions non-financières	Dramatique pour la PME => mobilisation de toutes les pratiques de rétention (actives)

Dommages faibles	Pas d'inquiétude => Les pratiques d'attractivité classiques (passives) suffisent	Survie de la PME possible. => pratiques <i>d'onboarding</i> , les pratiques financières et non-financières, <i>l'empowerment</i> , etc.
-------------------------	---	--

- **Développer les talents**

Bien que la littérature sur le MT n'accorde pas beaucoup d'attention au développement des talents et les trajectoires d'évolution (Tarique, 2021), nous avons essayé de discuter nos résultats issus des PME en France.

Festing *et al.* (2013) ont développé une approche de MT basée sur la rétention qui s'applique aux PME allemandes qui se concentrent principalement sur le développement des talents. Cette approche a mis en évidence le rôle des gestionnaires et des propriétaires dans les activités de développement (Pauli & Poczowski, 2019). En effet, nos résultats confirment le rôle prépondérant essentiellement des managers dans les stratégies et pratiques de développement des talents en PME. Moins d'attention a été accordée à la recherche de nouvelles sources de recrutement de talents ou à la gestion de la diversité, comme pratique de développement. Il y avait aussi quelques lacunes dans la réflexion stratégique concernant le MT dans les entreprises étudiées. De plus, il s'est avéré que, malgré la spécificité des PME, il y avait une tendance à copier les pratiques de MT des grandes entités (Festing *et al.*, 2013; Pauli & Poczowski, 2019). Cela peut être dû au fait que dans la guerre des talents, les PME souhaitent proposer des solutions similaires à leurs concurrents plus importants (Festing *et al.*, 2013). Ces éléments sont porteurs de sens dans nos résultats, vu que les PME françaises mobilisent des pratiques utilisées par les grandes organisations.

Dans ce sens, par exemple les PME polonaises offrent aux talents une qualité de vie, de telle façon qu'ils n'ont pas besoin de chercher de meilleures perspectives à l'étranger (Pauli & Poczowski, 2019). Les PME françaises ne semblent pas être dans cette réflexion, mais mobilisent plutôt 2 catégories de pratiques à savoir : 1) un développement à travers l'expérience et 2) un développement *via* un tiers.

Parmi les pratiques de la première catégorie, l'intrapreneuriat est une nouvelle tendance que nous trouvons dans les PME en contexte français pour développer les talents. Ainsi, nous soutenons que, pour que l'intrapreneuriat prenne place en tant que pratique de développement des talents, plusieurs conditions doivent être présentes. D'une part, étant données les caractéristiques de la PME, cette dernière offre un cadre organisationnel particulièrement favorable, en particulier avec sa structure et le contexte organisationnel dans lequel

l'intrapreneur (ou le talent) évolue (Lerch *et al.*, 2012). Les PME se présentent comme une structure organique qui peut favoriser l'apparition de ces pratiques ainsi que des pratiques d'innovation (Gallego-Roquelaure & Adla, 2019). La PME reste caractérisée par un faible niveau hiérarchique, une grande flexibilité, un fonctionnement par projet et des mécanismes souples de coordination qui facilitent la prise d'initiative et l'identification des intrapreneurs et des projets intrapreneuriaux. D'autre part, le top-management joue un rôle prépondérant dans la mise en place de telles pratiques. La sensibilité du propriétaire fondateur (comme indiqué en section 5.1.6) ainsi que le support qu'il peut apporter aux intrapreneurs sont considérés comme les facteurs clés de succès de l'intrapreneuriat dans les PME (Carrier, 1994). Plusieurs recherches ont montré le lien entre l'ouverture d'esprit du dirigeant et la réussite de l'initiative intrapreneuriale en PME (Bouchard & Basso, 2011). Cela vient en contradiction aux grandes entreprises, vu que la forte proximité que nous trouvons en PME et qui joue un rôle de facilitateur entre les talents et le top-management, n'est pas visible dans les grandes structures. Tout de même, cette catégorie de pratique de développement des talents s'élargit pour inclure tout naturellement l'apprentissage individuel à travers la formation par exemple. D'ailleurs, la formation reste la norme du fonctionnement en contexte français et le constat d'un passage « *du budget obligatoire au compte personnel de formation* » (Colin, 2021, p. 151), favorisant l'individualisation des droits à formation et la capacité de les cumuler au sein d'un compte personnel de formation. Enfin, les évolutions internes au sein de la PME (horizontale ou verticale) représentent de même une pratique interne de développement des talents.

Quant à la deuxième catégorie de pratiques de développement *via* un tiers, elle regroupe les pratiques d'accompagnement, de coaching, de tutorat, etc. En effet, les talents, notamment de la génération dite des milléniaux, veulent un coaching et un mentorat de la part de leurs managers immédiats, de leurs pairs plus âgés et d'autres personnes dans la hiérarchie organisationnelle. Ils comprennent qu'ils ont beaucoup à apprendre et reconnaissent qu'ils se développeront plus rapidement avec les feedbacks et les commentaires significatifs des formateurs et des mentors. D'autant plus, Mirallès (2007, p. 35) considère que le coaching est un moyen de préparer les talents pour les amener au moment venu à l'« état de performance », afin de leur permettre d'exprimer leur potentiel. Cette constatation illustre non seulement les pratiques de développement en PME, mais fait sens de notre définition du talent présentée avant en matière de performance (5.1.1). De plus, le développement personnel a été identifié comme une pratique mobilisée pour le développement des talents *via* un tiers. Ce résultat rejoint notre conception du talent où l'accent a été mis sur les *soft skills* et leur importance pour la définition

du talent en PME. D'ailleurs, les attentes en termes de *soft skills* sont fortes, de la part des organisations comme de celles des salariés (Theurelle-Stein & Barth, 2017). En effet, le développement de ces compétences non techniques est parfois plus important que le développement des compétences techniques lorsqu'il s'agit de performer à l'échelle mondiale (Minbaeva & Collings, 2013 ; Singh Dubey *et al.*, 2021).

Dixième proposition théorique : L'intrapreneuriat et le développement *via* un tiers sont les pratiques dominantes dans les PME en France pour développer les talents.

Nous proposons deux catégories de pratiques de développement des talents dans les PME :

- 1) Les pratiques de développement à travers l'expérience : l'intrapreneuriat, les capacités d'évolution interne, l'apprentissage individuel, etc.
- 2) Les pratiques de développement *via* un tiers : coaching, mentorat, développement personnel, etc.

5.1.5. Le management des talents dans les PME en contexte français : du modèle intégré au système multi-niveaux

Notre démarche de recherche basée sur les approches multi-niveaux a permis de tracer les contours de sa conception en PME. Cette démarche s'est déroulée en deux temps, à travers l'étude des divers niveaux d'analyse et de leurs articulations, et a rendu possible la présentation de deux modèles du MT en PME, à savoir un modèle intégré général, dans un premier temps, et un modèle systémique spécifique à la PME Thêta dans un second temps.

• Modélisation intégrée multi-niveaux du MT dans les PME en France

Jusqu'à présent, très peu de recherches ont mobilisé l'AMN, notamment pour l'étude du MT en PME. Cependant, nous soutenons les efforts des recherches qui ont supposé qu'il fallait plutôt avoir une *best-fit-approach*, ce qui nécessitait une approche plus spécifique au contexte pour concevoir les stratégies et pratiques de MT (Bolander *et al.*, 2017; Boudreau & Ramstad, 2004 ; Collings & Mellahi, 2009). Nous adhérons d'ailleurs aux propos de Stahl *et al.* (2012) quant à : « *les pratiques ne sont meilleures que dans le contexte pour lequel elles ont été conçues* »⁹⁵ (Stahl *et al.*, 2012, p. 26).

Certes, une de nos contributions touche à la modélisation du MT dans une logique intégrée et multi-niveaux. Cette représentation du MT en PME est considérée comme un modèle intégré et holistique qui permet aux PME de répondre de manière adéquate et flexible aux

⁹⁵ « *Practices are only 'best' in the context for which they were designed* » (Stahl *et al.*, 2012, p. 26).

changements de l'environnement (Cf. 4.1.4.2). Le modèle intègre trois niveaux d'analyse à savoir organisationnel, collectif et individuel. Chacun des niveaux joue un rôle prépondérant dans la réflexion sur comment s'opère et se met en œuvre le MT dans les PME en France.

Onzième proposition théorique : Le MT se comprend autour d'un modèle intégré et multi-niveaux dans les PME en contexte français.	
Notre modèle intégré et multi-niveaux du MT considère la coexistence de trois niveaux d'analyse.	
Niveau d'analyse	Explication
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'environnement de l'entreprise pour formuler les objectifs stratégiques - Regroupe trois objectifs stratégiques principaux de MT (attirer, développer et retenir) - Les perceptions du talent et de MT servent comme fondation à la mise en place du MT - Implication de la haute direction et des talents
Collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'exécution des managers - Rôle des managers dans l'opérationnalisation et le partage d'information et la traduction des stratégies en pratiques
Individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de la perception du talent et l'application des pratiques - Spécification des caractéristiques des talents et des compétences spécifiques

En outre, nous mettons l'accent sur l'articulation des niveaux d'analyse, comme évoqué dans nos résultats (Cf. 4.1.4.2). Les PME apprennent que les diverses initiatives de MT et les activités, systèmes et processus RH doivent être alignés au minimum, mais ils sont plus efficaces lorsqu'ils sont entièrement intégrés. D'une part, le modèle multi-niveaux articule les trois niveaux d'analyse à travers une articulation *top-down* et *bottom-up*. D'autre part, la plupart des PME ne disposent pas de systèmes de MT entièrement intégrés, mais opèrent à un stade plus basique. Notre modèle met l'accent sur la présence des alignements, qui sont au nombre de trois et qui sont également notre contribution majeure. Bien que ces alignements soient des éléments novateurs quant à la conception du MT en PME, Silzer et Dowell (2010, p. 78) ont mis l'accent sur plusieurs stades d'intégration du MT, dont l'aligné et le stratégique. En l'occurrence, nous présentons trois alignements dont le stratégique qui suppose une coordination et une existence d'un lien avec les autres systèmes et processus de GRH. Une forte coordination avec les objectifs de talent et les efforts des autres systèmes et processus est présente ainsi qu'une potentielle utilisation des modèles de langage de talent similaire. L'alignement culturel suppose une intégration des démarches de MT à la culture de l'entreprise. Enfin, l'alignement interne se produit lorsque les systèmes organisationnels, la structure et la technologie sont alignés sur les systèmes GRH de la PME.

Douzième proposition théorique : Le modèle intégré multi-niveaux du MT dans les PME se base sur les alignements et les articulations des niveaux d'analyse.

Le succès d'une mise en œuvre intégrée et multi-niveaux du MT en PME en France repose sur deux sens d'articulation et une combinaison de trois alignements :

- L'articulation *top-down* : traduit les stratégies de MT du niveau organisationnel en des pratiques au niveau individuel à travers les acteurs du niveau collectif. Une autre réflexion suppose de commencer par les outputs du MT du niveau individuel pour formuler ainsi la stratégie au niveau organisationnel.

- L'articulation *bottom-up* : permet d'avoir un feedback du niveau individuel combiné avec le feedback du niveau collectif pour évaluer les mesures prises au niveau organisationnel.

- L'alignement stratégique : fait référence aux systèmes et programmes de MT qui sont coordonnés et liés aux autres systèmes et objectifs RH. Ils sont coordonnés avec les objectifs de MT et liés entre eux.

- L'alignement culturel : assure une cohérence entre les stratégies adoptées par les PME et la culture de l'entreprise.

- L'alignement interne : se produit lorsque les systèmes organisationnels, la structure et la technologie sont alignés sur les systèmes RH de la PME.

• **Modélisation systémique multi-niveaux du MT en PME en France**

En analysant en profondeur l'opérationnalisation du MT en PME, à travers l'étude de cas approfondie de l'entreprise Thêta, nous proposons une approche stratégique et systémique dans les PME françaises, pour attirer, développer et retenir les talents. Notre interprétation rejoint la grande majorité des travaux sur le MT même dans les grandes organisations (Harsch & Festing, 2020 ; McDonnell & Wiblen, 2020 ; Pauli & Poczowski, 2019 ; Van den Broek *et al.*, 2018).

La reformulation multi-niveaux des perceptions du MT renforcent à la fois la thèse de la contextualisation et soulèvent la question de son adoption et sa mise en place en PME. Notre connaissance de la spécificité des modes de management des PME a permis d'identifier une démarche systémique et multi-niveaux tout en prenant en considération la dimension d'institutionnalisation, qui est notre contribution majeure et les éléments propres audit contexte. Ainsi, il convient de revoir le MT en PME comme un système multi-niveaux prenant en considération dans un premier lieu, le niveau organisationnel. Nous rappelons que la réflexion patronale guide la réflexion stratégique de l'entreprise, l'institutionnalisation du MT, issu du processus de configuration stratégique de l'entreprise. La mise en œuvre de la stratégie institutionnalisée de MT se traduit à travers les managers du niveau collectifs, qui sont les supports et facilitateur de la traduction de la stratégie en pratiques. *A fortiori*, au cœur de cette

réflexion, une définition claire du talent doit découler, à l'origine d'un niveau plus individuel. Enfin, au niveau individuel, une mise en œuvre des pratiques d'attractivité, de rétention et de développement s'accompagne d'un processus d'internalisation, qui assure, non seulement un alignement interne, stratégique et culturel des talents à la PME, mais clôture le système et sert comme un levier pour attirer, développer et retenir les talents en PME. L'internalisation fait référence aussi bien au degré d'engagement des managers et des employés envers ces pratiques organisationnelles qu'à la valeur qu'ils leur attribuent (Björkman *et al.*, 2017). La prise en compte de l'internalisation des pratiques de MT par les principales parties prenantes est également soutenue par la perspective du processus de GRH, développée par Bowen et Ostroff (2016), qui met l'accent sur le rôle de la direction dans l'élaboration des signaux envoyés par le système de gestion des personnes concernant le type de comportement attendu et récompensé dans l'organisation. Pour que le système de MT envoie le type de signaux voulus par l'entreprise, il est essentiel que les acteurs clés aient internalisé les pratiques en question.

De plus, l'articulation entre les niveaux micro et macro se fait à travers un processus *top-down* et une médiation du niveau collectif. Il s'agit d'un ensemble de processus descendants, qui décrivent l'influence des décisions stratégiques de niveau supérieur sur leur mise en œuvre sur les niveaux complémentaires, suivant l'institutionnalisation.

Dans cette logique systémique, une autre vision autour du MT en PME peut être faite en commençant par les résultats potentiels de MT, tels qu'ils sont vus à travers le prisme de la gestion opérationnelle ou pragmatique et à partir de ces résultats, développer des systèmes et des processus de MT capables de les réaliser/exécuter. Cela peut être considéré comme une forme de réflexion « de l'extérieur vers l'intérieur/*outside-in* » et des miroirs où l'environnement externe et les parties prenantes influenceront la façon dont la démarche de MT est façonnée au sein de la PME.

Treizième proposition théorique : Le MT dans les PME en contexte français se comprend à travers un système multi-niveaux.

Le MT en PME a révélé un système multi-niveaux, complémentaire à la perception intégrée précédente. La systématisation du MT en PME se base, au-delà des articulations entre les niveaux d'analyse, sur les dimensions de l'institutionnalisation et l'internalisation.

5.1.6. Le management des talents dans les PME : proposition d'une typologie

En abordant notre deuxième partie de la question de recherche concernant la mise en œuvre du MT, un constat émerge autour de l'informalité de la politique et des stratégies de MT. D'ailleurs, la thèse de l'informalité en PME avancée par Spence (1999) est confirmée et rejoint les constatations de l'informalité du MT en PME dans d'autres contextes, notamment allemand de Festing *et al.* (2013) et espagnol de Valverde *et al.* (2013). Dans cette vision de l'informalité, les notions de confiance, d'interaction personnelle et de compréhension partagée sont mises en avant, indiquant comment les gens cherchent à compter sur les autres et les relations qu'ils partagent pour coordonner leurs propres actions. Nous rejoignons ainsi la réflexion de Wapshott et Mallett (2015), à savoir que dans un contexte organisationnel, il faut reconnaître les rôles joués, par exemple, par les groupes d'amitié, les conversations informelles et les règles non officielles dans la gouvernance du fonctionnement de l'entreprise.



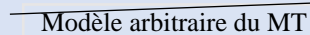
Ensuite, nous confirmons le rôle prépondérant du propriétaire dirigeant et soutenons la thèse de la proximité hiérarchique de Torrès (2003) et l'effet microcosme de Mahé de Boislandelle (2012). Compte tenu de la petite taille des PME, le propriétaire dirigeant est susceptible d'être plus impliqué dans la conception, le leadership et l'opérationnalisation des stratégies de MT. Notre étude de cas unique révèle le comportement cognitif qui s'apparente à un état d'esprit permettant au dirigeant de construire les processus managériaux et les stratégies de GRH. Dans ce sens, l'informalité des processus en PME reflète du fonctionnement cognitif de son dirigeant. Cet ancrage managérial joue un rôle sous-jacent de l'implémentation de sa culture et des processus qui en résultent, freinant parfois le développement managérial de la PME.

Bien que nos résultats aient permis d'identifier quelques spécificités de la PME en matière de MT (informalité, proximité, etc.), une nouvelle orientation française vers la formalisation et l'institutionnalisation du MT en PME a été aussitôt identifiée. Nous faisons un lien entre l'institutionnalisation du MT en PME (que nous rappelons comme la traduction de la culture en

règles, processus, etc.) et la formalisation de la démarche de MT au sein des PME. La formalisation peut être comprise comme « *la présence, la reconnaissance et l'utilisation cohérente et appropriée de politiques et de procédures écrites dédiées dans les domaines clés de la relation de travail* » (Marlow *et al.*, 2010, p. 957). Nous remarquons à partir de cette définition que Marlow *et al.* (2010) se concentrent non seulement sur l'existence de politiques, mais surtout, incluent également la question de savoir si et comment ces politiques sont liées à la pratique. De plus, Wapshott et Mallett (2015) ont mis en évidence le lien entre la croissance de la PME et la formalisation des PME. Ce lien peut être compris à travers la recherche d'un modèle général de croissance sous-jacent qui reflète la conviction qu'une fois que le processus de croissance est éventuellement cartographié, il devient possible de le reproduire ou de cibler des interventions à des stades particuliers. D'un autre côté, un article récent d'Adla et Gallego-Roquelaure (2022) étudie la formalisation de la GRH en PME. Les auteurs avancent que le caractère informel de la GRH dans les PME s'inscrit dans la convention discrétionnaire de Pichault et Nizet (2013), caractérisée par des pratiques de GRH fondées sur des critères subjectifs. Cependant, du fait de certains facteurs conduisant à la formalisation, les pratiques de GRH peuvent s'inscrire dans d'autres conventions telles que la convention objectivante, en vertu de laquelle les pratiques de recrutement, de rémunération, d'évaluation et de formation sont institutionnalisées, ou la convention individualisante, au sein de laquelle les salariés sont gérés individuellement, de la définition de leurs objectifs à la gestion des carrières, par des actions de formation ciblées. Dans ce cadre, le propriétaire-dirigeant est un facteur de formalisation par ses expériences antérieures et ses compétences qui l'ont conduit à mettre en place une politique de GRH intelligemment encadrée et accompagnée d'instruments de gestion (Adla & Gallego-Roquelaure, 2022). Cette réflexion est autant mise en lumière dans notre étude, et rejoint avec Adla et Gallego-Roquelaure (2022) la thèse du lien entre la présence du propriétaire dirigeant et la formalisation de la GRH en PME (Galang & Osman, 2014). Toutefois, Oiry (2006, p. 13) alarme sur la responsabilité des acteurs internes de l'entreprise dans l'essoufflement des instruments de gestion, vu qu'ils sont mis en œuvre « *par mimétisme, sans s'interroger sur la pertinence des instruments pour l'organisation singulière dans laquelle ils travaillent* ».

Percevoir la nécessité d'adopter une démarche de MT à l'échelle de la PME par la direction est la première étape pour réaliser un cadre de MT institutionnalisé et fonctionnel. Cela signifie que la direction doit convenir que les talents organisationnels sont des atouts essentiels pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Barney, 1991). Michaels *et al.* (2001)

suggèrent que l'institutionnalisation du MT dépend de la nécessité du développement des talents organisationnels dans le but de créer un avantage concurrentiel. Nous rejoignons cette réflexion et supposons que les glissements de l'informalité vers la formalité constituent une partie de ce progrès et sont tout aussi prévisibles. La formalisation pourrait donc être associée à un certain nombre d'ajustements nécessaires que les organisations doivent effectuer à mesure qu'elles grandissent. Ainsi, notre étude de cas unique est un exemple illustratif d'un processus d'institutionnalisation du MT dans la PME, en raison d'une évolution de sa taille. Cette réflexion nous a permis de renforcer nos apports de la typologie présentée en matière de MT dans les PME en contexte français en dépit de la faiblesse de recherches qui ont permis de catégoriser les PME en matière de MT (Festing *et al.*, 2013). Nous proposons ainsi une classification des PME selon leur degré d'engagement en MT, tout en considérant les éléments sur l'informalité et l'institutionnalisation, discutés ci-dessus.

Quatorzième proposition théorique : Une typologie de MT se base sur les spécificités des PME en contexte français			
Variables caractérisant les classes	CLASSE 1 : LES FRILEUSES	CLASSE 2 : LES VOLONTAIRES	CLASSE 3 : LES DETERMINEES
	Engagement faible en MT.	Engagement moyen en MT.	Engagement fort en MT.
Taille de la PME	>50 employés 		
Sensibilité du dirigeant au MT	Pas sensibilisé à l'importance du MT.	Peu sensibilisé à l'importance du MT.	Sensibilisé à l'importance du MT.
Approche de MT	Opportuniste	Ajustée	Planifiée
Informalité	Forte	Moyenne	Vers une structuration
Organisation	Recours aux opportunités financières et relationnelles .	Plan réactif du MT.	Plan un peu plus structuré du MT comme une stratégie pro-active pour attirer, développer et retenir les talents.
Personnes ressources pour le MT	Pas de personne ressource (sauf exception) affectée à la mise en œuvre de la démarche de MT au sein de la PME.	Présence probable de personnes responsables du MT.	Création de postes MT / changement sémantique des postes et présence de personnes clés responsables du MT.
Approche de manager les talents	Mode réactif pour la légitimité et le blocage de l'attrition à court terme.	Ajout de la nature du travail et le développement de carrière.	« Stratégiser » l'attractivité, la rétention et le développement en fonction de la nature du travail et du secteur d'activité.
Rôle des acteurs	Exécution probablement individuelle de la part du dirigeant (mode altruiste).	Exécution de proximité du dirigeant avec l'équipe dirigeante.	Les cadres supérieurs et intermédiaires agissent comme des catalyseurs pour amener la réflexion et l'initiative sur les talents aux niveaux inférieurs.
Modèle de management	Modèle objectivant du MT  Modèle arbitraire du MT 		

5.1.7. Le contexte français en discussion avec les autres contextes internationaux

Les recherches sur le MT ont longtemps été critiquées de l'avoir principalement étudié dans une catégorie sélectionnée d'organisations, à savoir les organisations basées aux États-Unis et les multinationales (Al Ariss *et al.*, 2014; Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Récemment, des universitaires ont commencé à contextualiser le MT en l'explorant dans de nouvelles organisations, en l'occurrence les PME ainsi que dans les marchés émergents (Tatoglu *et al.*, 2016 ; Vaiman *et al.*, 2018), démontrant que « *le contexte est tout* » (Sparrow & Makram, 2015, p. 249). Par exemple, les chercheurs affirment que le MT continue d'être un défi pour les organisations opérant dans les économies émergentes (Tatoglu *et al.*, 2016). Bien

que nous considérons ces apports, nous soutenons la réflexion de McDonnell *et al.* (2017) quant à la dominance de la vision américaine des praticiens, avec la pensée et la recherche nord-américaine qui dominent les débats sur le MT et qui représente ainsi l'un des manquements que cette thèse traite. Dès lors, notre recherche s'inscrit dans le cadre des recherches européennes sur le MT et s'intéresse particulièrement au contexte français.

Ainsi, nous revenons sur les éléments contextuels que nous avons développés (Cf. chapitre 2, section 2.3) afin de les discuter et les confronter à nos résultats dans d'autres contextes. Dans cette logique comparative, l'examen des problématiques de MT en Asie nécessite une large enquête sur les conditions macro (nationales) du développement des talents avant de se concentrer sur le niveau organisationnel pour évaluer les pratiques de GRH et les défis de management. Dans ce sens, un certain nombre de caractéristiques de niveau macro, y compris les systèmes éducatifs, les mentalités de talent, les pénuries de talents et les interventions politiques de l'État, impactent le MT dans ce sens (Cooke, 2021). D'un autre côté, le MT en Afrique est fortement impliqué, sur le plan macro, par les défis liés aux politiques, aux industries et aux entreprises. Notons à titre d'exemples, la mobilité globale des talents, de déploiement de l'expatriation, la perte de talents par fuite des cerveaux, la pénurie de talents dans le secteur public, les défis industriels, etc. (*ibid.*). De plus, le contexte de l'Amérique latine influence le MT tant que c'est un contexte impacté par un passage d'économies fermées très instables dirigées par des régimes autoritaires à des économies plus stables et ouvertes à l'investissement et au commerce, ainsi que plus démocratiques, attirant plus de 12 % du total mondial des investissements directs étrangers en 2011 (Trullen & Bonache, 2021). Alors que les principes sous-jacents du MT, tels que l'accent mis sur la méritocratie⁹⁶ et la segmentation de la main-d'œuvre peuvent profiter à la fois aux entreprises et aux employés, leur introduction en Amérique latine peut s'avérer plus difficile que dans les pays anglophones d'où ils sont originaires. Par exemple, dans les pays de l'Amérique latine, où les niveaux de collectivisme sont élevés, les employés peuvent se sentir mal à l'aise d'être désignés comme talents (Diaz-Saenz & Witherspoon, 2000). De même, les superviseurs dans les cultures paternalistes peuvent être plus réticents à faire des distinctions claires entre leurs subordonnés de peur de « perdre la face ». Les principes méritocratiques qui sous-tendent les politiques de MT peuvent également rencontrer plus de difficultés lorsqu'ils sont adoptés par les entreprises en Amérique latine. Privilégier le potentiel et la performance, comme seules bases de décision, peut mettre les

⁹⁶ Dans les sociétés contemporaines, la notion de méritocratie renvoie à l'idée que chacun peut atteindre une position ou connaître une promotion sociale du fait de ses talents personnels et de son travail.

managers dans une position délicate, surtout lorsqu'ils ont des liens affectifs avec leurs employés. Les managers latino-américains peuvent penser que d'autres aspects, tels que l'ancienneté des employés ou la loyauté envers le groupe, doivent aussitôt être pris en compte lors de la prise de décision concernant les talents (Davila & Elvira, 2012).

Enfin, l'analyse du niveau macro chinois de la thèse de Koeppé (2017) sur le MT en Chine met en lumière qu'un des principaux problèmes soulevés est le système éducatif chinois, qui ne prépare pas suffisamment les diplômés à la vie active. En outre, la culture chinoise aurait joué un rôle majeur dans le MT avec des programmes de récompenses et d'incitations faisant partie intégrante des pratiques de MT dans les filiales chinoises. Cooke (2012) attribue cela à deux éléments du contexte chinois : d'une part, à la culture paternaliste chinoise, dans laquelle l'employeur est censé prendre soin de ses employés, et d'autre part, au fait que le gouvernement a établi des lignes directrices favorables aux employeurs et aux employés pour accorder des conditions d'emploi favorables, par exemple en offrant la possibilité de recevoir des indemnités nettes non imposables d'une valeur maximale de 40 % du revenu brut total de l'employé. En effet, de telles pratiques sont inconnues dans la culture occidentale. En tant que telles, il n'est pas surprenant que les répondants occidentaux aient indiqué un certain manque de compréhension quant à la raison pour laquelle une telle pratique est nécessaire.

Dès lors, il est tout naturellement important de noter que, le contexte dans lequel le MT est étudié, impacte obligatoirement la façon dont il est pensé, perçu et mis en œuvre. Nous rejoignons ainsi les réflexions et les analyses précédentes, et les extrapolons au contexte européen et particulièrement français. À vrai dire, le contexte dans lequel le MT se déroule en Europe et en France diffère considérablement (Brewster, 2004 ; Collings *et al.*, 2011). Par exemple, nous soutenons que, concernant la structure organisationnelle et les systèmes et processus de contrôle de gestion, les entreprises européennes mettent davantage l'accent sur la socialisation et les entreprises américaines se concentrent davantage sur la formalisation et la centralisation (Brewster, 2007 ; Haddock-Millar *et al.*, 2016). Les entreprises européennes ont une plus longue histoire de déplacement transfrontalier des personnes en raison de la petite taille de leurs marchés locaux, ce qui les a aidées à observer l'impact de la diversité culturelle et sociétale sur le comportement organisationnel. De plus, le contexte européen et français est étroitement lié à l'idée d'intégration européenne (Collings *et al.*, 2011) et renvoie aux arrangements nationaux et supranationaux à cet égard. D'un point de vue méta (national), le soutien actif des institutions nationales et européennes (en matière d'assistance législative et financière) a aidé les PME à s'internationaliser dans toute l'Europe et a considérablement accru

la nécessité de remettre en question les hypothèses actuelles sur le MT, fortement ancrées dans le contexte des grandes entreprises. En l'occurrence, les PME en contexte français sont épaulées par les fonds d'investissement et les cabinets de conseils qui illustrent le soutien des institutions nationales, comme identifié dans notre recherche, mettant en lumière l'importance de la considération des PME pour l'économie française avec un soutien managérial pour l'implémentation des pratiques managériales et innovantes en RH par exemple.

D'autant plus, l'identification et l'évaluation des talents en France n'étaient pas toujours faites en interne, mais en externe *via* le système des grandes écoles (pour quelques disciplines notamment les écoles de commerce, les écoles d'ingénieurs comme polytechnique, sciences politiques) qui est le niveau supérieur de l'enseignement supérieur. Le potentiel en France est identifié à l'entrée, là où le diplôme des grandes écoles fait déjà ses preuves, et l'évolution de carrière est ensuite basée sur l'ancienneté, la mobilité internationale et les missions politiques d'activation des réseaux, en matière d'attractivité également (d'Armagnac *et al.*, 2020). Cela contredit par exemple les travaux de Boussebaa et Morgan (2008) qui confirment ces éléments par rapport à la logique britannique, qui sous-tendent le cadre de MT, dont l'égalitarisme (égalité des chances pour tous les managers) et la méritocratie, ce qui signifie que l'identification des talents et l'évolution de carrière dépendent de l'évaluation des performances et du potentiel individuels différentiels. En outre, l'ancrage du management des compétences dans le MT et le lien qui préexiste en France est présent dans notre étude. Une vision plus nuancée de la manière dont le talent ajoute de la valeur à la compétence et des autres concepts préexistants, d'expertise et de haut potentiel, a été proposée en France (Dejoux & Thévenet, 2014 ; Klarsfeld & d'Armagnac, 2021), qui fait sens dans notre recherche. Cela revient à confirmer essentiellement la réflexion autour de la compétence, comme étant au cœur de la perception française du talent, et renforce ainsi les propos de Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015, p. 6) quant à : « *il ne peut pas y avoir de talent sans compétence, même si le talent est supérieur à cela* ». Il s'agit ainsi d'une complémentarité des deux modèles et qui répondent aux enjeux et défis d'actualité et prennent en considération les dimensions culturelles, politiques et sociales du contexte des PME.

Après avoir souligné nos propositions théoriques, nous mettons l'accent ensuite sur les contributions managériales de notre recherche.

5.2. Les contributions managériales

Les sections précédentes ont permis de discuter nos résultats et présenter les 14 propositions théoriques de cette thèse au regard de la question de la recherche principale, des sous-questions de recherche et de la littérature. Nous souhaitons finalement retourner sur les principales contributions managériales, avant d'aborder en conclusion générale les limites et voies de prolongement de notre recherche.

Notre recherche présente un intérêt d'ordre pratique et managérial que nous tentons d'exposer à travers plusieurs points. Nous soulignons ainsi quelques contributions managériales pour les dirigeants, managers, acteurs de MT, etc., qui découlent finalement en des préconisations à prendre en considération dans le cadre d'une démarche de MT dans les PME en contexte français. Cette réflexion sera présentée en fonction des trois niveaux d'analyse (organisationnel, collectif et individuel).

5.2.1. Au niveau organisationnel

Vers l'ouverture du champ de vision du propriétaire dirigeant de la PME

A travers notre typologie de MT dans les PME, nous avons constaté que certains dirigeants et/ou propriétaires dirigeants de PME semblent ne pas saisir complètement (ou à un degré variable) l'intérêt de la mise en place du MT, des stratégies et pratiques spécifiques à l'égard de leur organisation et leurs talents. Ainsi, nous estimons que nous avons pu attirer l'attention de ces premiers acteurs pour une prise de conscience de l'importance des talents et du MT pour les PME. D'ailleurs, plus la taille de la PME s'accroît, plus les difficultés managériales ne trouvent plus de solutions à travers les liens forts (incluant l'environnement amical ou familial) (Granovetter, 1983) ou les attitudes et la vision individualiste du dirigeant. Ainsi, le recours à des enseignements issus de cette recherche constitue une opportunité pour ces dirigeants afin de mettre à niveau leurs connaissances et expertises, et de s'approprier des nouvelles tendances et enseignements en matière de GRH et de MT. Comme nous l'avons stipulé avant, l'ouverture du champ de vision de ces acteurs, pour inclure les enseignements stratégiques, de benchmarking ou encore pratique, va permettre de doubler par 2,2 leurs profits et ce 1,5 fois plus rapidement qu'une entreprise fonctionnant de manière classique (BCG, 2015). Cet état d'esprit actualisé par nos apports permettra tout naturellement d'inclure les parties prenantes internes de la PME pour co-construire la stratégie RH. Nous recommandons ainsi aux dirigeants une co-construction des démarches managériales dans les PME avec les talents des

niveaux individuel et collectif, qui peut toucher non seulement les actions communicationnelles, mais sert de même dans le cadre des transformations organisationnelles par exemple.

Préconisation 1 : Les dirigeants et managers doivent adopter un état d'esprit « talent » afin de favoriser la proximité dans la co-construction des initiatives, politiques et stratégies managériales dans les PME en France. Il serait ainsi possible d'effectuer des enquêtes internes régulières et succinctes avec les talents au niveau individuel ou les managers des niveaux collectifs favorisant la prise en compte de leurs initiatives et propositions. Il serait judicieux également d'inclure les informations émanant des acteurs concernés par les changements et le suivi des évolutions dans un contexte en perpétuelle métamorphose.

Vers une communication interne et externe en appui de l'usage du talent

Les problèmes de langage et de rhétorique dans l'utilisation des terminologies du talent et de MT parmi les PME de l'échantillon ont des implications pour la pratique managériale. La façon dont la direction conceptualise le MT et traduit ses composantes en pratique peut susciter des attentes imprévues. En l'absence de référentiel en la matière (par exemple ISO 26000 pour la RSE), l'utilisation de nouveaux termes, qui sont peu compréhensibles et peu théorisés, risque de conduire à une confusion totale, avec comme conséquence l'incapacité de communiquer. Les termes « performance » et « potentiel » qui apparaissent à plusieurs reprises dans les définitions organisationnelles de talent ou de MT peuvent pareillement être ambigus, dans le sens où l'organisation et les individus ont la possibilité d'évoluer en son sein. Ainsi, des stratégies adéquates (d'attractivité, de sélection, de développement, etc.) doivent être mobilisées en cohérence avec la politique de communication, ce qui impose la mise en place d'un système de communication interne, voire externe, relatif au MT.

Préconisation 2 : Il est nécessaire que les dirigeants, responsables RH et managers établissent des canaux de communication pour clarifier les objectifs des programmes à l'avance, afin que les participants fassent des choix éclairés quant à leur participation ou non, dans le cadre de projets par exemple. Dans ce cas, l'atténuation des attentes imprévues peut être obtenue grâce à la préparation d'un modèle pour aider les supérieurs hiérarchiques ou même les RH à communiquer des informations cohérentes.

Vers un consentement pragmatique autour du talent, considérant à la fois l'individu, l'organisation et ses trois dimensions constitutives

Dans une logique de convergence pragmatique de nos résultats, nous avons avancé que le talent dans les PME en France se conceptualise à travers un niveau individuel, regroupant les compétences, le potentiel et la performance, ainsi qu'un niveau organisationnel intégrant les acteurs et le système de MT. Il est ainsi important de cerner les précédents éléments compte tenu du fait que la définition du talent sert comme fondement pour la définition du MT, des stratégies et des pratiques managériales à mettre en place. Cette détermination ne peut pas être faite à l'abri d'une considération claire de « qui est talent dans l'entreprise » et comment une telle qualification contribue à la performance individuelle et organisationnelle.

Préconisation 3 : Il est important que les dirigeants et managers soient précis sur l'appellation du talent et les compétences que l'entreprise recherche, de façon inclusive et identique dans tous les niveaux de l'organisation. Se préparer à de nouveaux scénarios souvent inconnus nécessite une rapidité et agilité pour être intégré dans le tissu même de l'organisation vu que la disponibilité de compétences clés a une incidence sur leur capacité à saisir de nouvelles opportunités de marché. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur l'apprentissage qui stimule la productivité et la performance et la capacité de déployer rapidement les compétences au sein de l'organisation si nécessaire.

Vers une considération des softs et hard skills et du leadership des talents dans les PME

L'imbrication au niveau individuel des *soft skills* et *hard skills* ainsi que du leadership au niveau organisationnel permet de repenser le talent et la façon dont il est géré dans les PME. En effet, le leadership comme composante du talent permet de mettre en avant l'optique philosophique du talent transformationnel en référence au leader transformationnel. Cette considération est visible à travers la capacité d'un talent à identifier, développer et accompagner d'autres talents. La vision considérant le leadership comme une composante collective décelée dans la PME, fait référence aux managers de proximité ou les *first-line* managers qui sont partie prenante de la dynamique organisationnelle. Nous plaidons pour une démarche de talent transformationnel en contradiction au leader transactionnel, qui est plutôt préoccupé par la planification et l'exécution à court terme. A travers l'optique de proximité que nous trouvons dans les PME, une mise en place facilitée et naturelle de cet accompagnement est envisageable.

Préconisation 4 : Il est préférable d'intégrer les compétences de leadership dans l'approche globale du talent et d'adopter une perspective de leader transformationnel dans le cadre du management de la PME et des équipes, tout en sensibilisant les acteurs du niveau collectif (managers) de leur importance pour la conduite de la stratégie et des objectifs organisationnels. La proximité est une condition *sine qua non* à l'émergence des leaders et des compétences de leadership en PME.

Vers une confirmation de la considération stratégique du MT

Les talents et le MT n'ont pas été explicitement mentionnés et mobilisés dans la plupart des PME françaises étudiées, ce qui est intéressant pour confirmer partiellement la thèse de l'informalité en PME. En revanche, la plupart des entreprises semblent comprendre quelles sont les exigences spécifiques pour les RH qui découlent directement de la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire quelles sont les caractéristiques des talents requises pour réaliser la stratégie et qui sont les talents qui font progresser l'entreprise maintenant et à l'avenir. Par conséquent, la plupart des acteurs en PME ont identifié le talent comme étant d'une importance cruciale pour le succès futur et pour l'avantage compétitif. Ainsi, l'une des implications les plus importantes pour le management est que les talents sont fortement liés à la stratégie de la PME et que le développement de pratiques et de processus de MT nécessite la compréhension des exigences uniques qui découlent de la stratégie pour guider la caractérisation des talents. D'ailleurs, la direction devrait se demander si le talent pourrait même participer à la détermination de l'orientation et de la stratégie de l'entreprise, pour un dépassement de la réflexion *business-partner* vers une considération du MT comme étant un *business-integrator*.

Préconisation 5 : Inciter des dirigeants et les managers à faire du talent un pilier de la stratégie de la PME, et non une réflexion après coup : lors du déploiement du MT, les organisations doivent se concentrer sur le talent en alignant la stratégie de MT à la stratégie globale. Pour ce faire, nous soulignons l'importance de convertir les objectifs stratégiques en objectifs de talents. La direction considère souvent la croissance en termes d'objectifs abstraits sachant qu'elle doit considérer les objectifs comme dimension du talent. Le MT comme étant un *business-integrator*

est crucial pour s'intégrer plus harmonieusement et efficacement dans la logique et la pratique même du business.

Vers une incorporation contextuelle du MT dans les PME

Les grilles de lecture générées à travers nos résultats permettent de guider la réflexion des acteurs engagés dans le MT à prendre en compte le contexte où ils opèrent. Les grilles de lecture ont pris la forme de typologies par exemple, afin d'identifier le profil de la PME en matière de MT. Les grilles ont souligné l'importance des alignements, des articulations entre les niveaux d'analyse, des stratégies et pratiques à mobiliser en termes d'attractivité, de développement et de rétention des talents. D'ailleurs, ces grilles peuvent servir à repenser la GRH et le MT au sein de ces organisations et à identifier le rôle de chaque acteur dans ce sens. Nous souhaitons ainsi sensibiliser les acteurs (dirigeants, DRH, acteurs du MT, cabinets de conseil, cabinets d'accompagnement des TPE et PME, l'Etat et les services d'accompagnement, etc.) aux leviers et obstacles agissant sur l'adoption du MT, en amont et en aval de sa mise en place. Cet appel pourrait faire apparaître les difficultés que rencontrent les PME en contexte français, mais également les atouts à la française de ces PME, qui généralement ne sont pas intégrées dans les approches managériales.

Préconisation 6 : Les dirigeants et managers doivent mener une réflexion holistique en incluant les éléments contextuels dans le cadre d'une implémentation ou adaptation du MT en PME. Faire le lien entre la définition et la mise en œuvre du MT met en évidence la nécessité de comprendre le contexte dans lequel une organisation opère pour savoir quelle approche de MT sera la plus efficace. Le MT est fortement dépendant du contexte, dont la dynamique contextuelle explique les immenses variations, en l'occurrence, du sens, de sa mise en œuvre et de l'efficacité des processus de MT.

Vers un triple alignement du MT dans les PME

L'implémentation du MT en PME nécessite un focus sur son intégration en tant que démarche à travers son alignement. L'alignement en général signifie que les buts et objectifs stratégiques s'alignent directement sur les buts et objectifs commerciaux plus larges de l'organisation. En l'occurrence, les alignements du MT en PME, au nombre de trois (stratégique, culturel et interne) permettent d'une part de lier l'environnement et la stratégie d'affaires, à ses ressources et à sa structure, et d'autre part à sa culture. Cette relation fait référence à un état dans lequel les stratégies d'une organisation s'alignent en interne et en

externe. Cette réflexion d'alignement nécessite une communication efficace à tous les niveaux de l'organisation (individuel, collectif et organisationnel), la participation active des talents, la liaison des objectifs de performance individuels à la stratégie, le suivi des progrès, la libre circulation des informations au-delà des frontières organisationnelles, etc.

Préconisation 7 : Il est fortement recommandé aux dirigeants, managers, responsables et acteurs RH et MT de s'intéresser aux démarches d'intégration et d'alignement (stratégique, culturel et interne) lors de l'opérationnalisation du MT en PME. Il va de soi qu'une prise en considération des pratiques parallèles (communication, de co-construction, de suivi, etc.) soit faite. Quand les dirigeants sont acteurs de l'alignement stratégique au niveau organisationnel, les managers quant à eux sont partie prenante de l'alignement culturel au niveau collectif. Les talents au niveau individuel permettent, grâce au feedback et à l'évaluation, l'alignement des systèmes organisationnels avec les systèmes RH et par conséquent les stratégies et pratiques de MT ainsi que l'identification des écarts (le rapport besoins/pratiques de développement par exemple).

Vers une rénovation des pratiques d'attractivité des talents dans les PME en France

Comme évoqué par Krishnan et Scullion (2017), l'objectif est que les PME soient capables de développer leurs propres modèles distinctifs qui correspondent à leur contexte spécifique. La pensée créative des PME leur donne la possibilité d'ouvrir des canaux de recrutement non traditionnels, mais parfois pris en compte par les grandes organisations pour attirer du personnel approprié provenant de différents bassins de talents. Ainsi, nous apportons notre proposition quant aux potentielles pratiques de recrutement qui permettent aux PME de migrer vers un scénario plus actif en matière d'attractivité et de recrutement.

Préconisation 8 : Il est recommandé aux PME en contexte français d'opter plus pour un scénario stratégique actif en matière d'attractivité et ainsi mobiliser des pratiques actives d'attractivité des talents. D'une part, bien que ces organisations mobilisent déjà les annonces, les salons de recrutement, etc., pour attirer les talents, une orientation plus ouverte pour englober la communauté digitale (LinkedIn, Twitter, les blogs), qui offre des options intéressantes pour trouver des talents. D'autre part, la cooptation (ou encore la recommandation) semble également être une pratique favorisée par les PME en France. Une recommandation serait d'aller au-delà des pratiques actuelles pour intégrer l'intelligence compétitive, qui repose sur l'identification et l'attractivité des talents prometteurs chez des

concurrents sélectionnés et établis par le biais de recommandations d'employés. D'autant plus, en cas de scénarios de haute importance stratégique du poste et de faible disponibilité du talent sur le marché, une approche d'attractivité de guérilla est recommandée, où l'accent est mis sur la persuasion des employés de quitter leur poste actuel pour rejoindre votre équipe.

Vers une rénovation des pratiques de rétention des talents dans les PME en France

La rétention des talents est un des objectifs stratégiques des PME en matière de MT. Il est ainsi important que les responsables RH développent et identifient les nouvelles stratégies et pratiques pour avoir un impact positif sur la rétention des talents dans ce même contexte. En effet, la rétention des employés doit être une priorité pour toute entreprise, car le coût de la perte des meilleurs talents est élevé. Parmi ces pratiques, nous soulignons les pratiques de rétention à travers la mise en place de *l'empowerment* ainsi que la concurrence financière comme des atouts de rétention, au-delà du rôle extrêmement important des managers.

Préconisation 9 : Il est important, dans une perspective de baisse de turnover, que les organisations accordent une attention particulière à la rétention des salariés, et cela à travers une attention particulière aux différents niveaux de talent dans l'organisation. Contrairement aux programmes d'indemnités de départ, qui ont tendance à être fondamentalement plus uniformes, les employeurs personnalisent leurs efforts de rétention pour s'adapter aux employés individuels qu'ils souhaitent conserver. Bien que des pratiques telles que *l'empowerment* ont tendance à être mobilisées dans les grandes organisations, nous recommandons qu'avec la proximité en PME, une sorte de dynamique individuelle traduite à travers les pratiques d'*empowerment* puisse émerger, où le manager joue un rôle central. Enfin, la concurrence acharnée incite les PME à développer un système de rémunération concurrentiel.

Vers une rénovation des pratiques de développement des talents dans les PME en France

Le développement des talents est un des objectifs stratégiques des PME en matière de MT. Le constat de la mobilisation des pratiques issues des grandes organisations telles que l'intrapreneuriat permet d'illustrer les efforts menés pour développer les talents en PME. Dans ce cadre, nous distinguons deux catégories de pratiques : celles à travers l'expérience favorisant l'intrapreneuriat, la responsabilisation pour l'apprentissage et l'évolution personnelle, et celles *via* un tiers, dont figurent le coaching, le mentorat, etc.

Préconisation 10 : Il est important que les organisations spécifient leurs pratiques de développement en fonction des niveaux hiérarchiques, du poste et des besoins de chacun. Il est préférable de commencer par planifier des réunions individuelles régulières avec chaque membre de l'organisation ou de l'équipe. En plus d'utiliser ce temps pour vérifier leurs projets en cours, il est important de souligner quelles sont les compétences avec lesquelles ils sont le plus à l'aise et celles qu'ils aimeraient développer. Ces perspectives permettent de faciliter la mise en place des pratiques de développement à travers l'expérience (l'intrapreneuriat en cas de perspective d'entrepreneuriat) ou *via* un tiers (coaching par exemple en cas de difficulté technologique). Ici, comme avant, le rôle du manager est crucial, non seulement dans l'identification des besoins lors des entretiens annuels par exemple, mais dans la transmission de l'information et la recherche permanente d'amélioration.

Vers l'ajustement du MT en PME à travers une grille de maturité

Un de nos apports consiste à la caractérisation du MT dans les PME à travers une grille de maturité. Cet outil présente de multiples avantages pour les organisations comme étant un support d'auto-évaluation *a priori*, qui permet à une organisation en amont ou au cours de la mise en place du MT, de porter une analyse et d'identifier ses forces et faiblesses au regard de l'approche de MT mobilisée et qu'elle devrait maîtriser. En effet, en prenant connaissance du niveau d'exigence attendu de la mise en place du MT, un plan d'action avec des actions d'amélioration serait possible à entreprendre. De plus, notre grille de maturité élaborée qualitativement et à l'issue d'éléments analytiques scientifiques, peut être mobilisée comme un outil de médiation entre les membres de l'organisation et/ou de l'équipe projet en charge de la mise en place du MT et sert comme un support d'arbitrage des choix à adopter. Dresser un profil de l'état de maturité du MT dans les PME est primordial pour ajuster les coûts et s'assurer d'un bon retour sur investissement. Cet outil sert à porter un regard critique à l'égard des choix adoptés. Ainsi, notre grille de maturité s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de la performance RH des organisations, en l'intégrant dans leurs capacités organisationnelles avec une dynamique d'apprentissage continue.

Préconisation 11 : La mobilisation de la grille de maturité permettra de porter un regard évaluatif et/ou critique sur le MT intégré au sein d'une PME, à un instant précis. Il est recommandé aux dirigeants, managers, équipes projets une vive participation à l'évaluation des *process-areas* leur permettant d'identifier leurs forces et faiblesses au regard des pratiques à maîtriser, et donc d'ajuster les stratégies et pratiques de MT en fonction des situations.

5.2.2. Au niveau collectif

Vers le renforcement du rôle des managers pour l'implémentation du MT

Les managers sont généralement des experts dans leur domaine avec un solide historique de performance et un intérêt à être en charge des décisions et objectifs stratégiques. Pour gérer efficacement, ils doivent développer une autre compétence, souvent négligée, celle du leadership en MT. La capacité d'identifier le talent avant que les autres ne le voient (en interne et en externe), de libérer le potentiel humain et de trouver non seulement le meilleur employé pour chaque rôle, mais aussi le meilleur rôle pour chaque talent est crucial pour diriger une équipe de premier ordre. En bref, les managers déterminent non seulement l'implémentation des stratégies et pratiques et leur passage du niveau organisationnel au niveau individuel, mais contribuent à l'identification du potentiel, des besoins de développement et des moyens de rétention des talents en PME, surtout à la vue de la proximité qui domine le relationnel dans ces organisations.

Préconisation 12 : Les dirigeants doivent sensibiliser les managers de leurs rôles, importance et apports à l'organisation et au système de MT. D'autant plus, lorsqu'une nouvelle stratégie doit être mise en œuvre, il appartient généralement aux managers de s'assurer qu'elle se déploie avec succès. Les managers jouent un rôle crucial et apparaissent comme des transmetteurs organisationnels primordiaux, d'où l'importance de les épauler et de les suivre dans leur mission d'agent d'implémentation ou de changement auprès des talents.

Dans l'ensemble, cette attention implique que la théorisation du MT peut être affinée en accordant plus d'importance aux processus cognitifs chez les managers (s'ils adhèrent ou pas aux décisions stratégiques, comment ils défissent le talent, etc.). Ceci est particulièrement pertinent car les actions des dirigeants ont un effet de retombée sur les managers, qui permettent la mise en œuvre des décisions stratégiques, ce qui influence finalement la façon dont les employés perçoivent et réagissent aux actions managériales.

Vers une considération des managers comme étant des leaders transformationnels : une posture de manager-coach

Les managers sont le premier point de contact pour leurs subalternes directs, et ils assurent la liaison et transmettent les informations entre les cadres supérieurs, les RH et les collaborateurs. Les compétences de leadership soutiennent et permettent la responsabilité d'initier et de diriger la dynamique d'une organisation, de favoriser les comportements

souhaités, de répondre au processus de changement et de veiller à ce que la vision stratégique de l'entreprise se réalise.

Préconisation 13 : Les leaders conscients, capables de se diriger eux-mêmes, sont mieux à même de diriger les autres, leurs organisations et les systèmes dans lesquels ils opèrent. Il est ainsi recommandé de développer les compétences de leadership transformationnel, afin d'avoir la capacité non seulement de diriger, mais également d'encourager et d'inspirer les employés à innover et à développer de nouvelles façons de croître afin d'améliorer la voie vers le succès futur d'une PME. Nous orientons ces organisations vers le développement de la posture de manager-coach, qui tend vers un management plus à l'écoute et plus collaboratif et où le manager se présente comme un accompagnant, plus responsabilisant pour les collaborateurs.

Vers la confirmation du rôle des managers comme dénicheur et développeur des talents

Le premier des rôles distinctifs du supérieur hiérarchique dans le MT sera d'agir en tant que détecteur et dénicheur de talents. Cela impliquera l'identification et la sélection des talents pour une variété de rôles au sein de l'organisation. L'identification des talents peut se faire à deux niveaux : les talents qui ont le potentiel pour évoluer dans l'organisation vers des postes de direction et d'autres qui peuvent maximiser leur potentiel dans les rôles existants.

D'un autre côté, un des véritables objectifs de MT est le développement proactif des compétences et de la carrière. Ce lien n'est pas toujours bien fait, même avec des talents plus âgés. Le développement des talents consiste à commencer à préparer les gens au travail qu'ils ne font pas encore, mais qu'ils pourraient faire à l'avenir. Cet avenir peut être dans quelques mois (si quelqu'un est presque prêt à postuler pour une promotion ou un changement de poste) ou dans plusieurs années. En outre, le manager en tant que développeur des talents, veille à ce que l'identification des besoins de développement soit faite à temps et une prise en considération des demandes particulières soit aussi efficacement pris en compte.

Préconisation 14 : Afin de réussir la planification de la relève, il est important de comprendre le contexte unique de l'organisation. Le plan de relève devrait tenir compte des défis opérationnels actuels et futur, des compétences essentielles, des compétences futures, de toutes les compétences techniques et de base et d'un plan solide de développement de carrière.

En effet, afin de réaliser l'un des objectifs stratégiques de MT, à savoir le développement des talents, il est recommandé de confier aux managers les rôles de coach et de mentor. Bien que

l'idée traditionnelle soit de développer les talents à travers les méthodes classiques de formation, les managers sont entre autres le nouveau levier de développement des talents en PME, qui, à travers la dimension de la connaissance et des initiatives, associent les connaissances personnelles et les compétences managériales pour exercer leurs rôles de développeur des talents. Cela améliorerait l'efficacité des démarches de développement et la transformation des relations humaines au travail, plus axées sur la qualité (se faire confiance et travailler ensemble en période de changement ou de crise par exemple).

5.2.3. Au niveau individuel

Vers le renforcement du rôle des talents dans l'approche de MT

Le rôle des employés dans l'élaboration d'une solide stratégie de MT présente des avantages directs pour l'organisation. Les talents sont chargés de développer et d'exécuter des objectifs de performance alignés sur les objectifs de l'entreprise, sont censés participer aux plans et discussions de performance et de développement, et sont souvent invités à fournir des commentaires perspicaces sur les processus, les pairs et la direction. De ce fait, un lien peut être créé entre l'engagement du talent dans son poste et son travail et sa participation, non seulement dans les démarches de MT, mais pareillement dans les processus de gestion de la performance.

Préconisation 15 : Consolider l'engagement élevé des employés et leurs feedbacks vu qu'ils ont une corrélation directe avec le succès de l'organisation. Il est ainsi important d'écouter et de recueillir en permanence les commentaires des employés pour concentrer le travail des RH sur ce dont ils ont vraiment besoin, faire évoluer les parcours des collaborateurs et organiser les workflows RH de leur point de vue et individualiser les cheminements de carrière et les possibilités d'apprentissage.

Vers la sensibilisation des talents de leur importance pour l'accomplissement de la mise en œuvre stratégique des démarches en PME

Les talents au niveau individuel sont les acteurs de la réceptivité des pratiques et de l'application des stratégies en PME. En effet, le niveau individuel sert à traduire les choix stratégiques et collectifs en matière de MT pour adopter les pratiques, en l'occurrence pour attirer, développer et retenir les talents. Ainsi, les talents jouent un rôle prépondérant dans, non seulement la réceptivité des pratiques, mais de même dans le retour et le feedback qu'ils

pourraient apporter pour l'amélioration de la démarche (par exemple pour les pratiques de développement).

Préconisation 16 : Les talents doivent prendre part à la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de la démarche de MT dans les PME. Nous soulignons particulièrement que l'implication des employés dans l'exécution des stratégies est cruciale pour la réussite de la formulation stratégique de la démarche de MT.

Vers une étude des effets de la mise en place du MT à travers des indicateurs

A ce niveau, les retombées de l'application des stratégies et pratiques de MT peuvent être ressenties et identifiées au niveau individuel. Les PME peuvent suivre l'évolution et l'impact de ces investissements à travers la mise en place d'indicateurs de performance, vu que le MT améliore l'expérience des employés, ce qui a un impact direct sur la satisfaction des clients et un retour sur investissement plus élevé, par exemple. Un système structuré de gestion de la performance permet l'alignement de l'orientation stratégique de l'organisation vers ses fonctions clés et ses priorités individuelles.

Préconisation 17 : Il est préconisé que les PME en contexte français adoptent une vision évaluatrice au niveau individuel, à la vue des retombées du MT et des objectifs stratégiques qu'il supporte. Il est ainsi recommandé d'instaurer un système de mesure de la performance ou au moins des indicateurs pour quantifier l'évaluation.

Ces contributions recèlent des limites qui nous semblent nécessaires de souligner pour proposer des voies d'approfondissement permettant de les pallier. Nous abordons ainsi ces limites et les voies futures de recherche dans la conclusion générale.

Conclusion du chapitre 5

Au cours de ce chapitre 5, nous avons discuté nos résultats à l'égard de notre revue de la littérature. De ce fait, une confrontation de nos résultats à la littérature développée dans les chapitres 1 et 2 sur le MT, sur le MT dans PME ainsi qu'à la GRH dans les PME a été faite.

Ainsi, nous avons mis en relief 14 propositions théoriques à l'issue de nos résultats (5.1). Ces différentes propositions théoriques permettent d'apporter des éléments de réponse à nos sous-questions de recherche comme le montre le tableau ci-dessous. De plus, nous avons également souligné nos implications managériales, présentées en fonction des trois niveaux d'analyse retenus, à savoir individuel, collectif et organisationnel (5.2). Enfin, nous avons proposé des pistes de recherche futures qui nous paraissent pertinentes, à travers trois questionnements fondamentaux pour prolonger et compléter nos travaux et ainsi améliorer la compréhension du MT en PME dans d'autres contextes tout en renforçant la mobilisation de l'AMN dans la littérature sur le MT et en GRH. Nous récapitulons les éléments majeurs issus de ce chapitre dans le tableau ci-dessous

Les sous-questions de la recherche et les implications managériales	Propositions théoriques et préconisations
Les propositions théoriques	
1) Comment les talents sont-ils compris par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ?	Propositions théorique : 1, 2, 3, 4
2) Comment le management des talents est-il défini et mis en œuvre dans les PME françaises ?	Propositions théoriques : 5, 6, 11, 12, 13, 14
3) Quelles sont les stratégies et pratiques adoptées par les PME afin d'attirer, de retenir et de développer leurs talents ?	Propositions théoriques : 7, 8, 9, 10
Les implications managériales	
Implications managériales au niveau individuel	Préconisations : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
Implications managériales au niveau collectif	Préconisations : 12, 13, 14
Implications managériales au niveau organisationnel	Préconisations : 15, 16, 17

Conclusion générale

La conclusion générale constitue un récapitulatif de l'état actuel de la thèse. Nous développons notre conclusion générale en deux points : premièrement une synthèse de notre travail et deuxièmement une réflexion autour des limites et voies futures de recherche.

1. Synthèse de notre travail

Notre recherche a débuté avec un questionnement d'ordre théorique et managérial autour des travaux sur le MT, apparu comme un champ d'intérêt pour les chercheurs et les gestionnaires au début des années 1990 (Al Jawali *et al.*, 2022 ; Tarique, 2021). Introduit par Michaels *et al.* (2001), le MT dominait lorsque les universitaires et les praticiens ont réalisé qu'il y avait un écart croissant entre les niveaux d'offre et de la demande des personnes qui peuvent contribuer considérablement à la performance des entreprises (Boselie *et al.*, 2021). L'impératif de la « guerre des talents » qui domine la rhétorique du MT repose sur le postulat selon lequel le resserrement des conditions du marché du travail rend de plus en plus difficile l'attractivité, le développement et la rétention des talents. Les préoccupations concernant l'offre proviennent de la nature changeante de la démographie caractérisée par une main-d'œuvre vieillissante et des taux de natalité en baisse. Ces préoccupations s'ajoutent au processus rapide de mondialisation et d'internationalisation croissante (la concurrence pour les talents s'est déplacée du niveau national aux niveaux régional et mondial) ainsi qu'à la croissance des économies fondées sur la connaissance, ce qui se traduit par un besoin croissant d'embaucher des travailleurs de grande valeur dans les rôles les plus complexes (Dejoux & Thévenet, 2015 ; Collings *et al.*, 2019). Ainsi, le MT est devenu un élément critique dans les processus décisionnels et un des défis auxquels sont confrontées les entreprises contemporaines vis-à-vis du niveau de complexité et de dynamisme sans précédent du contexte actuel (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019).

Le MT est, en effet, considéré aujourd'hui comme un nouveau modèle qui répond aux enjeux d'actualité (Boselie *et al.*, 2021). Cependant, à bien y regarder, et malgré cet intérêt exponentiel à son étude, notre thèse répond à quatre lacunes de la littérature qui entravent l'avancement de la connaissance dans ce champ, que nous resoulignons avant d'avancer nos contributions.

Premièrement, bien que les questions sur le MT soient étudiées depuis trois décennies, la recherche s'est concentrée principalement sur les grandes entreprises (Krishnan & Scullion,

2017). Dans la littérature anglophone, plusieurs auteurs ont présenté des approches théoriques, des résultats de recherches empiriques et des descriptions des stratégies et des pratiques de MT, portant essentiellement sur les grandes entreprises et les multinationales (Collings *et al.*, 2019). En conséquence de ce biais de recherche en faveur des grandes entreprises, les définitions et les conceptualisations de talent et de MT ainsi que les stratégies et les pratiques développées souvent dans les grandes entreprises et les multinationales, ont une applicabilité limitée dans d'autres organisations, y compris les PME (Festing *et al.*, 2013 ; Krishnan & Scullion, 2017 ; Pauli & Poczowski, 2019 ; Valverde *et al.*, 2013). Ces PME restent jusqu'à présent écartées du débat relatif au MT, quoiqu'elles représentent une part considérable de l'économie nationale de nombreux pays ainsi qu'un rôle stratégique important. De surcroît, les approches utilisées dans ces entreprises ne sont en aucun cas des versions réduites de systèmes similaires utilisés dans les grandes organisations. Elles découlent du contexte spécifique du fonctionnement des PME.

Deuxièmement, une analyse fine du MT révèle que les recherches récentes se limitent à une prise en compte insuffisante des questions contextuelles (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019). En effet, les avancées dans le champ du MT étaient principalement basées sur la vision américaine des praticiens, avec une dominance des recherches nord-américaines et anglo-saxonnes. Cependant, l'intérêt croissant pour le sujet et la nécessité de s'écarter du récit américain ont conduit de nombreux chercheurs à porter un regard dans d'autres contextes. Cette nouvelle réflexion du « le contexte est tout » a permis d'explorer le MT dans quelques contextes européens comme l'Allemagne et l'Espagne (Festing *et al.*, 2013 ; Valverde *et al.*, 2013 ; Muratbekova-Touron *et al.*, 2018).

Troisièmement, un constat touche à la sous-représentation de la recherche empiriquement fondée (McDonnell *et al.*, 2017), rejoignant par conséquent le constat de Thunnissen et Gallardo-Gallardo (2019) concernant la faible rigueur et pertinence des études sur le MT. La rigueur est basée sur la manière systématique et consensuelle dont la théorie est générée, vérifiée, appliquée et affinée par des enquêtes approfondies dans la pratique, sachant que la pertinence regroupe l'usage de la connaissance produite à la pratique.

Enfin, nous avons constaté que la plupart des recherches sur le MT étudient les phénomènes en les examinant à un seul niveau d'analyse (micro ou méso ou macro) (Aljbour *et al.*, 2021 ; Collings *et al.*, 2019 ; Renkema *et al.*, 2017). Nous suggérons qu'une meilleure analyse du MT en tant que phénomène à plusieurs niveaux pourrait bien être un mécanisme clé

permettant de générer une théorie ou une explication plus solide (Loufrani-Fedida *et al.*, 2019). Ces modèles multi-niveaux ont une capacité heuristique tout à fait remarquable permettant de générer des résultats en tenant compte des différents niveaux d'analyse ainsi que de leurs articulations.

De la combinaison des quatre lacunes précédentes, a émergé notre question de recherche principale suivante : « **comment s'opère le management des talents dans les PME françaises ?** ». Pour répondre à ce questionnement, nous avons mis en place un protocole de recherche mobilisant une méthodologie qualitative en deux temps, permettant d'apporter des réponses à nos sous-questions de recherche. La première phase de cette recherche est une enquête qualitative avec une orientation descriptive. Cette première phase a permis d'apporter des réponses à la première sous-question de recherche portant sur : « comment les talents sont-ils perçus par les dirigeants, responsables RH et managers des PME françaises ? ».

Dès lors, en réponse à notre première sous-question de recherche, nous avançons que le talent à l'issue de nos résultats est désormais conceptualisé comme un concept bi-niveaux (individuel et collectif) et tri-dimensionnel ([compétences X potentiel] X performance) inscrit dans une logique contextuelle. Il est construit à travers les concepts de compétences, de potentiel et de performance, sur le plan individuel et aussi à travers une articulation entre le système de MT et les acteurs engagés ainsi que la dimension d'alignement (*fit*). Une deuxième réflexion plus approfondie, relative au talent dans la PME Thêta, fait référence à une proportionnalité et combinaison détaillée des *hard* et *soft skills*, avec un double accent mis sur le potentiel de l'individu. Il est important de noter que dans le cadre de la PME Thêta, le leadership comme composante principale de la réflexion autour du talent est présent. Ces éléments nous ont permis de conceptualiser le talent sous la forme d'équations mathématiques. Nous avons aussitôt noté l'importance de la considération du contexte et de ses variables dans la construction discursive et contextuelle du talent. Enfin, nous avons pu également tracer les grandes lignes en matière de philosophies sous-jacentes (inné/acquis ; exclusif/inclusif ; sujet/objet ; stable/développable) discutées dans la littérature et faire émerger une nouvelle dimension relative au talent comme leader transformationnel (contrairement à transactionnel).

Aussi, notre démarche empirique a permis d'apporter des éléments de réponse à notre deuxième sous-question de recherche portant sur : « comment le management des talents est-il défini et pratiqué dans les PME françaises ? ». A travers notre réflexion exploratoire et descriptive, nos apports ont permis de souligner une compréhension du MT axée sur les hauts

performants ou les hauts potentiels (approche bassin/*pool*) en PME. Cette contribution a été complétée avec une vision inclusive du MT qui domine dans les PME françaises et qui traduit des orientations stratégiques ayant pour objectifs d'attirer, de développer et de retenir tous les talents. De ce fait, le MT dans les PME en France peut être traduit à travers un modèle intégré multi-niveaux, articulant les trois niveaux d'analyse (individuel, collectif et organisationnel) et les composantes qui le construisent pour exploiter stratégiquement ces talents et fournir à l'organisation une vue d'ensemble de ces talents, permettant alors de localiser les ressources et stratégies les plus efficaces, ainsi que de créer des directives d'entreprise cohérentes à tous les niveaux. De surcroît, une analyse de la mise en œuvre du MT dans la PME Thêta a relevé un système multi-niveaux, complémentaire à la perception intégrée précédente, se basant sur les dimensions de l'institutionnalisation et de l'internalisation. Nous avons ainsi tenté d'expliquer plus en détail le processus multi-niveaux d'attractivité des talents avec l'apparition de la dimension de l'internalisation comme élément central et comme facteur d'articulation *top-down* du système. Nos contributions ont permis, en plus, de dresser une typologie des PME engagées en MT, ainsi qu'un profil de maturité.

Enfin, en réponse à la troisième sous-question de recherche portant sur : « quelles sont les stratégies adoptées par les PME afin d'attirer et de développer leurs talents ? », notre recherche a permis de développer des scénarios stratégiques d'attractivité, de développement et de rétention ainsi que d'identifier les pratiques mobilisées. En effet, l'orientation stratégique en matière d'attractivité des talents dans les PME en France est conditionnée par les deux dimensions stratégiques de l'importance stratégique du poste et de la disponibilité du talent sur le marché. Les pratiques majeures d'attractivité portent sur le développement de la marque employeur et sur les pratiques de recrutement innovantes. D'un autre côté, le benchmarking, l'*empowerment* et la rémunération ont été identifiées comme les pratiques majeures de rétention des talents. Enfin, l'intrapreneuriat et le développement *via* un tiers ont été identifiés comme les pratiques dominantes dans les PME en France pour développer les talents.

In fine, cette recherche a tenté de comprendre comment s'opère le MT dans les PME en contexte français. Il s'avère ainsi, à notre sens, que le modèle de MT dans les PME françaises est un modèle de gestion actualisé qui répond aux enjeux d'actualité (Boselie *et al.*, 2021), mais qui n'est pas en coupure avec les modèles précédents. D'un point de vue de la GRH, le MT permet de revisiter les outils RH classiques et de faire émerger de nouveaux outils, tout en considérant l'engagement et l'*empowerment* des managers par exemple. Cette volonté est à l'origine de l'instrumentalisation des pratiques de GRH à la suite des diverses évolutions des

courants de la GRH. D'ailleurs, cette évolution s'oriente vers une considération du MT comme une science de la décision au cœur de la GRH et en relation à ses fonctionnalités (mesurer et rétribuer des action, structurer les parcours, accompagner et former, etc.).

Par ailleurs, d'un point de vue de la gestion des compétences, nous estimons que le champ du MT continue à évoluer et à s'enrichir en contexte français, tant que la gestion des compétences est un champ de recherches et de pratiques qui continue de s'enrichir, comme avancé par Klarsfeld et Oiry (2006). Nous soutenons une certaine complémentarité entre le modèle de management des compétences et le modèle de MT, soutenu par le fort ancrage théorique de la compétence et de sa mobilisation sur les thématiques de talent en contexte français. Plus en détail, d'un point de vue des enjeux, ce focus souligne une complémentarité entre la gestion des compétences et le MT. D'une part, la gestion des compétences a permis d'introduire dans les pratiques RH un focus sur l'individu et s'est intéressée à la transférabilité d'une compétence métier d'une entreprise vers une autre entreprise ou encore de métier à métier (Loufrani-Fedida *et al.*, 2015). D'autre part, en abordant la gestion des compétences, les questions sur l'employabilité se posent avec des apports sur comment donner et instrumenter cette employabilité des salariés (Urasadettan & Schmidt, 2020). En revanche, le MT ne se positionne pas dans cette optique, mais plutôt répond à des enjeux et défis actuels et précis, et n'est pas dans la volonté de transférer, mais plutôt de repérer des talents (avec des performances supérieures à la moyenne par exemple) et de savoir pourquoi et comment les gérer (notamment les attirer, les retenir et les développer) (Dejoux & Thévenet, 2015). Ce constat s'ajoute à la volonté d'individualisation en GRH et de la volonté d'intégration de public issu de la diversité. Ainsi, la gestion des compétences est la règle dominante en parlant de la GRH dans les organisations et en contexte français, instaurée dans les grandes organisations et englobe également les PME. En revanche, le MT s'est instauré principalement dans les grandes organisations et les organisations globales (au sens de Toole et Lawler, 2007) avec la volonté de renforcer cette individualisation croissante et d'identifier et gérer les compétences hors des référentiels de compétences. De surcroît, l'importance de telle approche s'élargit pour inclure les PME et leurs spécificités, dont l'importance est visible à travers les recherches récentes, les stratégies et pratiques des PME, l'investissement en MT, les glissements sémantiques des postes vers des *talent managers*, *talent acquisition*, etc., comme le stipule et soutient cette recherche.

Plus particulièrement, nous nions la dichotomie supposée entre les modèles de GRH classiques, de compétences et de talent, tout en remettant à la surface, dans la continuité de la réflexion de Berger et Berger (2011, p. 7), que les compétences sont « *les éléments constitutifs*

d'un système de gestion des talents ». Ainsi, nous ne pourrions pas parler de MT en contexte français sans évoquer la compétence, vu qu'elle sert de base cohérente et objective pour prendre des décisions concernant le recrutement, la promotion, l'évaluation et le développement des employés. La compétence signale les valeurs organisationnelles et transmet des attentes concernant les normes de rendement. Également, en contexte français, le développement de la gestion des compétences est marqué aussi bien par la négociation collective que par les initiatives du législateur. Ainsi, le poids qu'occupent les négociations collectives pour mettre en lumière la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, vecteur principal de la gestion des compétences, s'ajoute à l'importance de la législation. A titre d'exemple, le bilan de compétences s'analyse comme un droit du salarié, droit inscrit dans le Code du travail (article L931-21 du Code du travail, suite à une loi du 31 décembre 1991). D'ailleurs, la formation reste la norme du fonctionnement en contexte français et le constat d'un passage « *du budget obligatoire au compte personnel de formation* » (Colin, 2021, p. 151), favorisant l'individualisation des droits à formation et la capacité de les cumuler au sein d'un compte personnel de formation. Par conséquent, la prise en considération des précédents enjeux dans la réflexion sur le MT est cruciale pour le succès de ce dernier.

Somme toute, nous soulignons trois dimensions majeures de ce champ *com-plexus*⁹⁷ du MT comme étant : multifacette ; multidisciplinaire ; et un champ de pont. Premièrement, le manque de consensus sur la conceptualisation exacte du MT illustre sans doute la nature diversifiée de la discipline avec une identité multiforme affectée par de nombreuses variables, en l'occurrence la double contextualisation. Le MT est défini à partir d'une variété de perspectives en fonction des contextes où il s'opère (taille de l'organisation et pays), de l'unité d'analyse et du niveau d'analyse. Cette idée met en avant la contexte-dépendance du MT, dont les lignes directrices (par exemple la définition et les objectifs), les stratégies et les pratiques diffèrent d'un contexte à un autre. Deuxièmement, le MT évolue continuellement dans diverses disciplines, notamment les arts et le divertissement, la psychologie industrielle/organisationnelle, les forces militaires/armées, la stratégie, le comportement organisationnel, la GRH et la psychologie cognitive. Le domaine est recherché et étudié par divers professionnels et chercheurs, tels que des universitaires en gestion, des consultants en gestion, des experts en organisation, des économistes du travail, des politologues et des spécialistes de l'administration publique. Le MT est un effort multidisciplinaire qui implique

⁹⁷ « *com-plexus* », du latin « com » (ensemble, avec) et « plexus » (tisser ensemble), pour exprimer l'influence de la dynamique des facteurs internes et externes dans la construction du MT.

des universitaires et des experts de différentes disciplines qui coopèrent et travaillent ensemble pour améliorer notre compréhension des problèmes liés au MT. Troisièmement, la littérature sur le MT suggère que les questions, les problèmes et les idées discutés par les chercheurs sont parfois examinés par les gestionnaires, les professionnels et les consultants des RH/MT. Il y a une collaboration et un transfert de connaissances accrus entre les universitaires et les praticiens, ce qui a amélioré la qualité des articles et des résultats et a permis aux gestionnaires et aux universitaires de tirer parti des ressources des uns et des autres.

En outre, le MT peut être classé comme un champ de pont entre les diverses disciplines, chercheurs et professionnels, mais également dans le cadre du même domaine de management et de GRH. *In fine*, nos discussions ont permis de confronter nos résultats et apports aux enseignements de la littérature, développés dans les chapitres 1 et 2. Ainsi, nous avons proposé des pistes de recherches futures qui nous paraissent pertinentes, à travers trois questionnements fondamentaux pour prolonger et compléter nos travaux et améliorer la compréhension du MT en PME dans d'autres contextes tout en renforçant la mobilisation de l'AMN dans la littérature sur le MT et en GRH.

2. Limites et voies futures de recherche

En plus des apports théoriques et managériaux, notre recherche recèle quelques limites dont nous sommes conscients et les citerons ci-après, avant de proposer quelques pistes de réflexion ayant pour objectif de pallier ces limites.

Une première limite touche à la taille limitée de notre échantillon des PME et des réponses collectées. Bien que les données nous aient permis, à la suite d'une saturation théorique, d'analyser les perceptions ainsi que les stratégies et pratiques mobilisées de MT, nous estimons qu'une collecte de données à plus grande échelle aurait permis de nous prononcer de façon plus ferme sur les stratégies et des *best-practices* de MT dans les PME en contexte français. Le problème ne concernait aucunement la nature de l'objet de la recherche, qui était attractif pour la plupart des acteurs contactés, mais les contraintes temporelles, matérielles, contextuelles (pandémie de la Covid-19) dans lesquelles s'inscrit cette recherche, ont joué un rôle contraignant sur la collecte des données, la disponibilité des acteurs des PME et sur le déroulement de notre recherche. Par conséquent, une validité externe relative à la généralisation de notre recherche apparaît difficile à de multiples égards, en raison essentiellement d'un échantillonnage restreint, et donc renforce l'impossibilité de généraliser sur l'ensemble des

PME du territoire français dans une logique de généralisation statistique. Il s'agit donc plutôt d'une généralisation analytique (Yin, 2009). L'utilité d'une telle généralisation est qu'il faut non seulement s'attacher au contexte dans lequel les observations ont été faites, mais également au contexte dans lequel on envisage que le phénomène puisse se reproduire. Ainsi, nous soulignons l'importance de porter une attention particulière au contexte dans lequel l'étude est menée et/ou les entretiens en l'occurrence sont menés. En particulier, il est important d'identifier les grilles d'interprétation dont les acteurs se saisissent pour évaluer leur environnement et prendre leurs décisions.

D'un autre côté, le recours à une étude de cas approfondie avec un échantillon faible ne permet pas de mener la généralisation statistique de nos résultats, un constat dont nous sommes conscients. D'ailleurs, nos résultats avaient justement pour ambition une généralisation analytique et non statistique, avec pour vocation de compléter et enrichir la théorie existante plutôt qu'étudier des liens de causalité et de corrélation (Yin, 2014).

Enfin, une dernière limite pourrait toucher à notre mobilisation de l'approche multi-niveaux pour l'étude du MT dans les PME. Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, l'étude du niveau collectif peut paraître jusqu'à présent succincte et à approfondir, malgré nos contributions théoriques et managériales. Ce constat est corrélé à la taille des PME qui pourrait favoriser ou défavoriser les analyses à ce niveau. D'autre part, la prise en compte du niveau organisationnel pourrait être élargi pour prendre en considération, de façon explicite, les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur nos analyses. Cependant, l'évocation des limites de cette thèse nous incite à relever quelques pistes de recherches futures qu'il apparaît prometteur de poursuivre à l'avenir.

Bien que le champ de recherches sur le MT et la PME mûrisse à la suite de débats importants sur son étendue et son orientation (Krishnan & Scullion, 2017 ; Sparrow & Makram, 2015), des controverses subsistent et ce champ reste en voie de développement. Nous soutenons qu'il y a eu des discussions et débats (Sparrow, 2021) à travers lesquels le MT devient de plus en plus cohérent au lieu de se fragmenter. Cependant, pour éviter le danger de fragmentation, les recherches futures devront rester concentrées à la fois en développant des arguments théoriques solides, mais aussi en restant connectées à la dynamique de la pratique.

À l'issue de cette thèse, il nous semble important de proposer des perspectives de recherches futures, que nous détaillons autour essentiellement de quatre points : 1) rethéoriser

le MT ; 2) remettre la stratégie en pratique ; 3) contextualiser les pratiques de MT ; 4) mobiliser les AMN et articuler les niveaux d'analyse.

La première direction à court terme est la nécessité de rethéoriser le MT. Dans cette recherche, nous avons discuté des perspectives et approches clés qui dominent dans la littérature, soulignant les définitions, les débats, les perspectives et les conceptualisations du talent et du MT. Cependant, il y a eu beaucoup de débats autour des insuffisances de ces conceptualisations, et des préoccupations ont été légitimement soulevées quant à l'étiquetage des personnes talents et non-talents. Nous soutenons que l'importance de la langue et de la terminologie dans le MT mérite une attention scientifique plus approfondie. Il y a sans doute trop de choses déduites par les organisations et les chercheurs de ce que le talent est censé signifier. Même lorsque les mêmes termes sont utilisés, il y a un danger à supposer qu'il y a cohérence et conformité dans les significations sous-jacentes. Ces préoccupations deviennent d'autant plus évidentes lorsque nous savons qu'une proportion substantielle d'articles ne parvient même pas à définir ce qu'ils entendent par talent et MT (McDonnell *et al.*, 2017 ; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). En tant que tel, nous soutenons qu'il est nécessaire de faire des études plus approfondies qui examinent ce que ces concepts clés signifient réellement. Ainsi, nous suggérons qu'une plus grande attention doit être accordée à la question de savoir si le discours sur le talent entre les différentes parties prenantes signifie les mêmes choses ou des choses différentes.

Voire, le sursaut d'attention *via* des numéros spéciaux a aussi ouvert un débat autour de la nécessité d'une meilleure théorisation dans ce champ et d'un élargissement de l'éventail des perspectives théoriques. Al Ariss *et al.* (2014) ont estimé qu'en dépit de ce premier élan d'attention concertée, c'est toujours la recherche de consultants et de praticiens qui avait conduit le discours sur le MT, et il ne restait qu'une quantité limitée de littérature évaluée par des pairs qui montrait l'écart entre les académiques et l'intérêt des praticiens pour le MT. Il y a cependant lieu d'être optimiste quant au niveau de diversité théorique, surtout ces derniers temps. Les premiers travaux sur le MT sont issus de traditions aussi diverses que la gestion du capital humain (Tarique & Schuler, 2010), la gestion stratégique des RH (Becker & Huselid, 2006), la vision basée sur les ressources (*RBV*) (Barney, 1991), les perspectives marketing telles que le capital marque (Boudreau & Ramstad, 2005), et la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Cappelli, 2008). Plus récemment, l'attention a été attirée sur la contribution que pourraient apporter la théorie des échanges sociaux, la théorie de la dépendance aux ressources, la théorie institutionnelle (Iles *et al.*, 2010) et la théorie de la valeur

(Sparrow & Makram, 2015) et enfin la théorie de la stratégie en tant que pratique (Makram *et al.*, 2017).

Au moment de la rédaction de ce travail, nous tenons de rejoindre les nouvelles réflexions des chercheurs sur le MT. Farndale *et al.* (2019) soutiennent que le fait de s'appuyer sur un large éventail de perspectives académiques et appliquées peut-être quelque chose qui peut, au fil du temps, s'avérer être une force, mais c'est aussi potentiellement une faiblesse, selon la capacité des chercheurs à fusionner des idées théoriques dispersées et s'engager dans des études d'évaluation solides. Ainsi, nous pensons qu'il y a maintenant trois séries de questions auxquelles il faut répondre. Premièrement, il y a des débats en cours autour de la conceptualisation, du développement théorique et du cadrage du domaine. La construction du MT, a-t-elle une utilité théorique utile, et ces théories, ont-elles un pouvoir explicatif utile pour comprendre les mécanismes qui régissent les différentes architectures de MT ? Alors que nous continuons à forger des liens entre le MT et d'autres domaines et théories utiles, existe-t-il des preuves utiles concernant les limites les plus utiles ? Deuxièmement, avons-nous des contours suffisamment précis autour des pratiques impliquées dans le MT, et une anatomie des pratiques aide-t-elle à faire avancer les idées précédemment générées dans des domaines proches telles que la planification stratégique des RH et la gestion des compétences ? Troisièmement, quelles sont les perceptions et les priorités des parties prenantes liées à l'adoption du MT ? Alors que nous commençons à traverser des niveaux d'analyse plus larges aux niveaux micro, méso et macro, l'étude du MT nous aide-t-elle à comprendre les problèmes sous-étudiés dans la relation de travail contemporaine ?

La deuxième direction à court terme est la nécessité de contextualiser le MT dans la continuité du travail que nous présentons. Ce processus a bien sûr commencé dans les premiers numéros spéciaux de revues académiques (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019) avant d'introduire une perspective plus internationale et comparative (Metcalfé *et al.*, 2020). Cette recherche y contribue également avec une double contextualisation, aux PME et au contexte français. Cependant, il y a un processus plus large de contextualisation comprenant des variations importantes dans la pratique ou la philosophie. Ce processus de contextualisation (au-delà de la compréhension des différentes perspectives mondiales, locales et françaises sur le MT) a commencé par des contributions qui ont débattu des hypothèses et des philosophies utilisées pour définir à la fois le talent et le MT, et pour étayer sa pratique (Collings & Mellahi, 2009 ; Dries, 2013 ; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 ; Meyers *et al.*, 2013). Vaiman *et al.* (2017) considèrent l'importance d'un certain nombre de facteurs contextuels organisationnels sur la

pratique du MT : l'impact de la gestion de la diversité dans le débat sur le MT et comment les acteurs clés des organisations comprennent réellement le talent dans le contexte particulier des organisations dans lesquelles ils travaillent. Par conséquent, il est important que les futures recherches sur le MT dans les organisations européennes examinent la nécessité d'équilibrer les perspectives organisationnelles et individuelles, et de comprendre les perceptions des différents talents dans différents contextes. Il est nécessaire de poursuivre les recherches sur les questions entourant l'attractivité, le développement et la rétention des talents féminins, par exemple, dans les PME européennes, et les facteurs qui influencent la participation des femmes dans le vivier de talents. Étonnamment, étant donné la pénurie continue de talents de leadership, cela reste un domaine sous-étudié. Des recherches supplémentaires sont aussi nécessaires sur le MT dans les PME en Europe, un domaine conceptuellement et empiriquement sous-développé. Enfin, des recherches supplémentaires sur le MT sont nécessaires dans des contextes peu étudiés, en particulier dans le secteur public et dans les organisations bénévoles où la culture organisationnelle exerce une forte influence sur les approches de MT.

La troisième direction à court terme est la nécessité de remettre la stratégie en pratique, comme nous avons tenté d'explorer. Le lien entre le MT et la performance, la ligne de mire supposée entre les deux systèmes et les hypothèses sur lesquelles elle repose, ont tous été discutés dans la littérature ces dernières années (Collings, 2014 ; Makram *et al.*, 2017 ; Sparrow *et al.*, 2014). Makram *et al.* (2017), en étudiant à la fois les concepteurs de systèmes de talents et les implémenteurs de systèmes de talents dans une perspective de « stratégie en tant que pratique », ont abouti à des conclusions mitigées en termes de niveau de réflexion stratégique dans la pratique. Revenant à Lewis et Heckman (2006, p. 152), ils déplorent que nous devions améliorer « *la qualité des conversations sur les talents dans les organisations* ». De ce fait, une mise en perspective de l'importance de la traduction en pratique, non seulement des enseignements de la recherche, mais également des stratégies formulées par la direction, doit être relevée. De ce fait, un alignement avec les propos de la rigueur et de la pertinence des recherches sur le MT est mis en lumière (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019) afin d'améliorer notre compréhension de comment le MT est pratiqué sur le terrain. Nos scénarios stratégiques permettent d'avancer cette réflexion, car la théorie développée grâce à une recherche empirique solide peut non seulement aider à expliquer le sens, la nature et les défis d'un phénomène, tel que le MT, mais aussi à agir de manière plus éclairée et efficace dans la pratique. De surcroît, la mise en œuvre des stratégies à travers les pratiques est importante à

souligner dans le cadre des PME, qui représentent un terrain propice pour l'étude de ces problématiques, jusqu'à présent limitées aux grandes organisations.

Enfin, la quatrième direction à court terme est la nécessité de croiser et de créer des liens entre les différents niveaux d'analyse du MT dans les PME. La majorité des recherches sur le MT sont encore focalisées sur le niveau méso (considéré comme le niveau de l'organisation dans la majorité des travaux). Ce manque à gagner est maintenant en cours de résolution, et dans un avenir proche, nous devrions nous attendre à voir des recherches intéressantes qui ramènent l'individu dans le cadre (Hitt *et al.*, 2007 ; Nijs *et al.*, 2014). Dans le même ordre d'idées, les opportunités d'étendre le domaine de ses racines méso (organisationnel ou collectif) aux contextes micro (employés) et macro (sociétal) abondent. Nous assistons maintenant à une discussion sur le domaine en évolution rapide du *macro TM* (Metcalf *et al.*, 2020). King et Vaiman (2019, p. 199) définissent une perspective macro du MT comme « *les activités qui sont systématiquement développées par des organisations gouvernementales et non gouvernementales expressément dans le but d'améliorer la qualité et la quantité de talents dans et entre les pays et les régions pour faciliter l'innovation et la compétitivité de leurs citoyens et entreprises* ». Cependant, malgré la dominance des travaux basés essentiellement dans les grandes organisations, comme nous venons d'illustrer, nous insistons sur l'importance de continuer à porter un regard primaire aux PME. Même si les travaux récents incitent à l'étude des PME, les éléments analysés restent de faible importance et relativement liés aux contextes dans lesquels elles évoluent (McDonnell et Wiblen, 2020 ; Tarique, 2021).

Nous désirons en outre poursuivre nos travaux de recherche entrepris autour du MT dans les PME en contexte français à travers la mise en perspective des précédentes recommandations, mais également afin de creuser les résultats de cette recherche. Cette ambition permettra de tester nos modèles élaborés à l'issue de cette recherche. De plus, une recherche comparative dans d'autres contextes européens serait envisageable afin de tenter de théoriser, à travers une contextualisation européenne les spécificités majeures d'un MT en PME. En outre, sur le plan méthodologique, nos premières réflexions appellent à élargir l'échantillon de PME étudiées afin de généraliser nos résultats et guider au mieux les acteurs en PME dans leur démarche de MT, des stratégies et pratiques à mobiliser et dans les leviers d'action à entreprendre. Enfin, nous envisageons, dans le même focus sur un cas unique, de mener une étude longitudinale en suivant en temps réel l'implémentation du MT en PME et identifier les outputs majeurs d'une telle démarche. Enfin, un souhait de réalisation d'une seconde étude de cas approfondie, dans le même secteur d'activité que Thêta, permettra de faire une étude comparative et de souligner

l'apport des spécificités organisationnelles (spécificités des PME, mais aussi des spécificités sectorielles) dans la construction ou la mise en œuvre du MT.

À travers cette thèse, en dernière analyse, il est clair que le langage du « management des talents » n'a cessé d'évoluer, tout comme les paradigmes qui nous disent ce qu'il faut faire dans le domaine (l'épistémologie, la méthodologie, etc.). Il est clair que le label de MT continue d'évoluer avec comme de nouveaux « concepts flous » souvent, avant que le domaine n'ait répondu à certains des précédents. Cependant, ce même langage nous a permis, à nous chercheurs, d'entrer dans un large éventail de phénomènes du monde réel et d'idées utiles qui devraient être associées à ces développements.

Nous espérons avoir apporté notre pierre à l'édifice du MT dans les PME en contexte français, et invitons d'autres chercheurs à poursuivre nos efforts, afin d'explorer dans d'autres contextes, affirmer nos contributions ou encore les discuter à l'égard des leurs. Nous espérons que nous avons contribué à faire avancer la connaissance, la recherche scientifique et enfin la science, ainsi que la réflexion dans les champs de la stratégie, de la GRH et des PME, et plus généralement dans le champ des sciences sociales, à l'origine de l'idée que « les sciences font progresser l'humanité ».

Bibliographie

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. @ *GRH*, 21(4), 47-69.
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2(108), 32-43.
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2019). *Manager l'innovation en PME: Focus sur la gestion des ressources humaines*. Éditions EMS.
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2022). Dual face of HRM formalization in SME : A gift exchange approach: *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 123(1), 57-68.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management-And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Albliwi, S., Antony, J., Abdul Halim Lim, S., & van der Wiele, T. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: a systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 1012- 1030.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management : Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Al Ariss, A., & Syed, J. (2011). Capital mobilization of skilled migrants: A relational perspective. *British Journal of Management*, 22(2), 286-304.
- Al Ariss, A., & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature : Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96.
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector : Empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256-2284.
- Aladwan, S. A., & Forrester, P. (2016). The leadership criterion : Challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector. *The TQM Journal*, 28(2), 295-316.
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris, PUF.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management : A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Alsarhan, F., Ali, S. A., Weir, D., & Valax, M. (2021). Impact of gender on use of wasta among human resources management practitioners. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 131-143.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative* (p. 245-290). EMS management & société.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 14-46). Dunod.
- Alonso, A. D., & O'Neill, M. A. (2009). Staffing issues among small hospitality businesses : A college town case. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 573-578.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Strategic talent management scholarship: a review of current foci and future directions. *Industrial and Commercial Training*. 51(5), 299-314.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage : Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.

- Asplund, K. (2020). When profession trumps potential : The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539-561.
- Asselineau, A., & Cromarias, A. (2011). Construire la proximité. *Revue française de gestion*, 23(4), 141-156.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20(1), 28-54.
- Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001, mars 22). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, (2), 9.
- Bachelard, G., Bachelard, G., Bachelard, G., & Bachelard, G. (1951). *L'activité rationaliste de la physique contemporaine* (Vol. 1161). Paris: Presses universitaires de France.
- Baret, C., & Oiry, E. (2014). La gestion des compétences : Quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. *Gestion*, 39(2), 94-103.
- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Éditions EMS.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm : Ten years after 1991. *Journal Of Management*, 27(6), 625-641.
- Bartlett, C. A. (2001). *Microsoft: competing on talent (A)*. Harvard Business School.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (pp. 261-296). Dunod.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human resource management : A contemporary approach*. Pearson Education.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2014). *Human Resource Managment PDF e book*. Pearson Higher Ed.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management : Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Benhayoun-Sadafiyine, L. (2017). *La capacité d'absorption des PME intégrées dans des réseaux d'innovation collaboratifs : Evaluation via une grille de maturité* [Phdthesis, UGA - Université Grenoble Alpes ; Grenoble INP].
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2010). *The talent management handbook : Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw Hill Professional.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*. 29(6), 640-663.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.

- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. D. A. M., & Sumelius, J. (2017). Talent management in multinational corporations. *The Oxford handbook of talent management*, 461-477
- Blass, E. (2009). *Talent management : Cases and commentary*. London, Springer.
- Blessing, L. T. M., & Chakrabarti, A. (2002). *DRM, a Design Research Methodology*. Springer.
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management : A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boselie, P., Thunnissen, M., & Monster, J. (2021). Talent management and performance in the public sector. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 201-214). Routledge.
- Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contests for status : The Matthew effect vs. the Mark effect. *Management Science*, 57(3), 439-457.
- Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 18(2), 219–231.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and Human Resource Measurement and Analysis : From ROI to Strategic Organizational Change*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability : A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR : The New Science of Human Capital*. Harvard Business Press.
- Boussebaa, M., & Morgan, G. (2008). Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group. *Critical Perspectives on International Business*, 4(1): 25–41.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365-382.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM : European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. Dunod.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research Interviewing*, 149-166. Sage.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational dynamics*, 28(2), 37-52.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function : It's the Talent, Stupid! Identifying and Developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge. *Human Resource Planning*, 24(4), 17.

- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic : Implications for future research and practice. In *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
- Capelli, P., & Sherer, P. D. 1991. The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. In L. L. Cummings & Barry M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1(13), 55-110. Greenwich, CT: JAI Press Inc
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2017). The historical context of talent management. In *The Oxford Handbook of Talent Management* (p. 23-43). Oxford University Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management : Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations : What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche, Méthodes de recherche en management. In R. A. Thietard et al. *Méthodes de recherche en management* (3e édition). Paris: Dunod, 2007
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. In R.A. Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management*. 76-104. Paris: Dunod, 2014
- Carlson, A. A., Russell, A. F., Young, A. J., Jordan, N. R., McNeilly, A. S., Parlow, A. F., & Clutton-Brock, T. (2006). Elevated prolactin levels immediately precede decisions to babysit by male meerkat helpers. *Hormones and Behavior*, 50(1), 94-100.
- Chabaud, D., & Degeorge, J.-M. (2016). Croître ou ne pas croître : Une question de dirigeant? *Entreprendre innover*, 1, 18-27.
- Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. *Revue française de gestion*, N° 246(1), 63-82.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Chatelin-Ertur, C., & Nicolas, E. (2012). Le « produit PME » est-il attractif pour les futurs cadres ? *Revue Internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 257.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization : Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Colin, T. (2021). Investir et développer les ressources humaines: Les enjeux dans les domaines de la formation et de la gestion des compétences. In R. Beaujolin-Bellet & E. Oiry , *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 148-165). EMS Editions, Caen.
- Collings, D. G. (2014). Toward Mature Talent Management : Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G., & Minbaeva, D. B. (2021). Building Micro-Foundations for Talent Management. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 32-43). Routledge.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European J. of International Management*, 5(5), 453.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Cooke, F. L. (2021). Talent Management in Africa: Challenges, Opportunities, and Prospects. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 153-163). Routledge.
- Cooke, F. L. (2012). The globalization of Chinese telecom corporations: Strategy, challenges and HR implications for the MNCs and host countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1832-1852.
- Courgeau, D. (2003). *Methodology and Epistemology of Multilevel Analysis: Approaches from Different Social Sciences*. Springer Science & Business Media.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33-38.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches* (4e éd), SAGE.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking Talent Management to Traditional and Boundaryless Career Orientations: Research Propositions and Future Directions. *European Management Review*, 16(1), 5-19.
- Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2018). Strategic Talent Management in Service SMEs of China: Strategic Talent Management in Service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20.
- Curran, J. (2006). Comment: 'Specificity' and 'denaturing' the small business. *International Small Business Journal*, 24(2), 205-210.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., & O'malley, A. (2012). Correlates and consequences of feedback orientation in organizations. *Journal of Management*, 38(2), 531-546.
- D'Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
- D'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents: définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @ *GRH*, (3), 9-41.
- D'Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A., & Cloet, H. (2020). French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review*, 17(2), 449-465.
- Davila, Anabella, and Marta M. Elvira. "Humanistic leadership: lessons from Latin America." *Journal of World Business* 47.4 (2012): 548-554.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*. 24(5), 418-426.
- Davis, T., Cutt, M., & Flynn, N. (2007). *Talent assessment: A new strategy for talent management*. Gower Publishing, Ltd.
- Depelteau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*. De Boeck Supérieur.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.

- De Kok, J., Uhlaner, L. M., & Thurik, R. (2003). *Human resource management with small firms; facts and explanations*. ERIM Report Series ERS 2003–015. Rotterdam: Erasmus University
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management : The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Defélix, C., & Sanseau, P. Y. (2014). *La PME, terre d'élection pour les «nouvelles dimensions» de la gestion des compétences?* 25ème Congrès AGRH, Nov 2014, Chester, Royaume-Uni
- Defélix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert.
- Defélix, C., & Sanseau, P. Y. (2014). *La PME, terre d'élection pour les «nouvelles dimensions» de la gestion des compétences?*
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC-2ème édition*. Dunod.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents -2e éd*. Dunod.
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management, eBook*. Pearson Higher Ed.
- Diaz-Saenz, H. R., & Witherspoon, P. D. (2000). Psychological contracts in Mexico. *Psychological Contracts in Employment: Cross-national perspectives*, 158-175.
- Dinnen, M., & Alder, M. (2017). *Exceptional Talent : How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees*. Kogan Page Publishers.
- Dries, N. (2022). What's Your Talent Philosophy? Talent as Construct Versus Talent as Phenomenon. In Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H., *Talent Management: A Decade of Developments* (pp. 19-37). Emerald Publishing Limited.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. 28(8), 749-770
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career : Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 297-331). Paris, Dunod.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS*, 8(4), 29-33.
- Dumez, H. (2013). Méthodologie de la recherche qualitative; les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2009). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management* (pp. 130–149). London, Routledge.
- Durand, T. (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-être. *Repenser les compétences de l'entreprise*. In *Les fondements de la gestion stratégique. Acte de Conférence de l'AIMS : es fondements de la gestion stratégique*, Montréal.
- Echols, M. E. (2007). Learning's role in talent management. *Chief Learning Officer*, 6(10), 36-40.
- Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2018). Talent responses to talent status awareness—Not a question of simple reciprocation. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 443-461.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases : Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 38(685-705), 2-2.
- Ericsson, k, Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 115–121.
- Ettahir, N., Ahlafi, H., & Bahoussa, A. (2018). *Marque Employeur : Revue de la littérature et approche critique*. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 1-13.
- Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (2014). Balancing individual and organizational goals in global talent management : A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 204-214.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Fernandez, V. (2020). *L'émergence de la compétence collective en contextes extrêmes. Le cas des équipes de secours en montagne* [Thèse de doctorat publiée, Université Côte d'Azur, Nice].
- Festing, M. (2007). Globalisation of SMEs and implications for international human resource management research and practice. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(1), 5-18.
- Festing, M., Harsch, K., Schäfer, L., & Scullion, H. (2017). *Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises*. In *The Oxford Handbook of Talent Management*.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies : An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Foliard, S. (2010). La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. *CIFEPME*, Bordeaux.
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In *Engineering Management Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International (Vol. 1, pp. 244-249)*. IEEE.
- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management : Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1).
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 67-79.
- Galang M.C., & Osman I. (2014). The Antecedents and Consequences of Strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs. In C. Machado et P. Melo, (dir), *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1-27). IGI Global.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management : Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 1-17.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management : Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Gallego, V., & Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser: quel choix pour les PME?. *Revue Internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 107-130.
- Gallego, V., & De Boislandelle, H. M. (2011). *Délocalisation et relocalisation en PME: opportunités et risques*. Economic, Paris.
- Gallego-Roquelaure, V., Defélix, C., Galois-Faurie, I., & Corbett-Etchevers, I. (2021). Approche contextualisée de la GRH et de l'innovation en PME. *@GRH*, 39(2), 133-158.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Pearson Education France.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management : A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (Vol. 6). Sage.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (p. 41-84). EMS management & société.
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard business review*, 85(3), 72.
- Gomez, P. Y. (2010). L'effet Gulliver fausse l'image des sociétés cotées. *Journal Le Monde Économie*, 22.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of small business management*, 35(3), 30.
- González Cruz, T., Martínez Fuentes, C., & Pardo del Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía industrial*, 374, 21-35.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., & Oiry, E. (2021). Introduction to the Handbook. In Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., & Oiry, E : *Managing Competences* (p. xv-xx). Taylor & Francis.
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., & Oiry, E. (2021). *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues*. Taylor & Francis.
- Groysberg, B., Lee, L.-E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213-1230.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management : A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.

- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Harney, B., & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney and K. Monks (Eds), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp. 53-169). Dublin, Orpen Press.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs : An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- Hendry, C., Jones, A., Arthur, M., & Pettigrew, A. (1991). *Human resource development in small to medium sized enterprises*. The Department of Employment. Research Paper No. 88, London.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises : Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomashunt, M. (1995). The meso paradigm-a framework for the integration of micro and macro organizational-behavior. *Research in Organizational Behavior: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17(17), 71-114.
- Hill, R., & Stewart, J. (1999). Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International*, 2(2), 103-124.
- Hinrichs, H. H. (1966). A general theory of tax structure change during economic development. *A General Theory of Tax Structure Change during Economic Development*.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels : Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business : Critical issues for the 1990's. *Journal of small business management*, 28(3), 9.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of management*, 37(2), 421-428.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A Players" or "A Positions"? *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117
- Iles, P. (2008). *Talent balancing : Staffing your company for long-term success*. Taylor & Francis.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing : Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Janand, A., Guettiche, F., & Cloët, H. (2016). Le management « européen » des talents : Au-delà des typologies existantes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (1), 45-61.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

- Jaouen, A. (2004). Les alliances stratégiques entre TPE: éclairages. *7ème congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27, 28.
- Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH*.
- Jaouen, A., & Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises : Un management de proximité*. Hermès science publications.
- Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. *@GRH*, 8(3), 11-41.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : Bilan et perspectives*. Paris, Economica.
- Julien, P. A. (1998). The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship: GREPME-Research Group in the Economy and Management of Small and Medium Sized Enterprises, 150-179.
- Julien, P.-A. (2002). *Les PME à forte croissance : L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. PUQ.
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices : Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220.
- Kajewski, K., & Madsen, V. (2012). Demystifying 70 : 20: 10. DeakinPrime. Dostępny.
- Kalika M. (1984). Le choix d'un magasin : Qu'est ce qui fait courir les consommateurs ? *Revue Française du Marketing*, 98(2), 66-76.
- Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (2012). Labor force insecurity and US work attitudes, 1970s–2006. *Social Trends in American Life*, edited by Peter V. Marsden, 315-337.
- Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (2013). Changing work values in the United States, 1973–2006. *Social science research*, 42(2), 255-270.
- Kapoor, B. (2010). Business intelligence and its use for human resource management. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(2), 21.
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd). Armand Colin.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- King, K. A. (2015). Global talent management : Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273-288.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey : Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach : A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Klarsfeld, A., & d'Armagnac, S. (2021). Competence as a Revelator of Blind Spots in the Talent Management Literature. In B. Grasser, S. Loufrani-Fedida, E. Oiry *Managing Competences: Research, Practice and Contemporary Issues* (pp. 35-52). New York, Taylor and Francis Group.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella Jr, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24(2), 248-253.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity : Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.

- Koeppe, N. (2017). *Talent Management in German Medium-Sized Companies in China: A Study of Relations Between Headquarters and Subsidiaries* [Thèse de doctorat publiée, Université de Toulouse, Toulouse, France].
- Koenig, G. (1994). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 4-17
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kozlowski SWJ, Klein KJ. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein K, Kozlowski S (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Lanvin, B., & Evans, P. (2016). The global talent competitiveness index. *INSEAD Business School, Adecco Group and Human Capital Leadership Institute*.
- Lawler III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 165-169.
- Lawless, A., Panya, F., O'Brien, S., & Kok, S. (2019). Talk-about talent: Underlying philosophies on talent in Thai SMEs. *Human Resource Development International*, 22(5), 553-572.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Paris, Editions EMS.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 5-11.
- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 59-73.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lerch, C., Schenk, E., & Cavallucci, D. (2012). Emergence d'une fonction d'innovation en PME: le rôle de l'intrapreneur. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 71-84.
- Levet, J. L., & Mathieu, C. (2013). *Évaluation ex post du programme d'investissement d'avenir: un dispositif à construire*. Paris: La Documentation française.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). *Talent management: Art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory*. Handelshögskolan BBS.
- Liger, P. (2013). *Marketing RH-3e éd. : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod.
- Lind, P. (2013). *Small business management in cross-cultural environments*. Routledge.
- Liu, Z. (2014). Les politiques pour la promotion des PME innovantes en chine. *Marche et organisations*, 21(2), 113-131.

- London, M., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships between Feedback and Self-Development. *Group & Organization Management*, 24(1), 5-27.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : Le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. @GRH, n° 15(2), 99-125.
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., & Saint-Germes, E. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences: grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(97), 17-38.
- Loufrani-Fedida, S., Hauch, V., & Elidrissi, D. (2019). The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach. *International Business Review*, 28(2), 222-237.
- Loufrani-Fedida, S. (2019). La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet: état des lieux et perspectives de recherche. @ GRH, 32(3), 9-45.
- Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2020). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 507-523.
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance : The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : Ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. *3e Congrès international francophone PME (CIFPME)*, 101-115.
- Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : Universalité et contingences: essai de théorisation. *Revue Internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30.
- Mahé De Boislandelle, H. (2012). GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue Internationale P.M.E.*, 11(2-3), 11-30.
- Maier, A. M., Moultrie, J., & Clarkson, P. J. (2012). Assessing organizational capabilities: reviewing and guiding the development of maturity grids. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 138-159.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Mallard, A. (2013). *Petit dans le marché : Une sociologie de la très petite entreprise*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding: A Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Marlow, S., Taylor, S., & Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Martineau, A., & Plard, M. (2016). Notice méthodologique pour réaliser un état de l'art en sciences humaines et sociales, working paper, 1-17.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press.
- McCall, M. W. (2010). Peeling the Onion: Getting Inside Experience-Based Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(01), 61-68.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). *Talent Management in the 21st Century : Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers - ProQuest*.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management : A systematic review and future prospects. *Talent Management*, 11(1), 86-128.

- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- McDonnell, A., Skuza, A., Jooss, S., & Scullion, H. (2021). Tensions in talent identification : A multi-stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2020). *Talent Management : A Research Overview*. Routledge.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management : The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Metcalfe, B. D., Makarem, Y., & Afiouni, F. (2020). Macro talent management theorizing : Transnational perspectives of the political economy of talent formation in the Arab Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1-36.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management : Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies : Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of qualitative data analysis. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, 3.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Miner, J. B. (1973). The Management Consulting Firm as a Source of High-Level Managerial Talent. *Academy of Management Journal*, 16(2), 253-264.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back : It is a lot more, and less, than you ever imagined*-. Pearson Education.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management ?. *Revue Management et Avenir*, (1), 29-42
- Moayedi, Z., & Vaseghi, M. (2016). The effect of talent management on organizational success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3), 16-20.
- Mohammed, A. A. (2018). *An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: a case of the higher education sector in Queensland, Australia* [Thèse de doctorat publiée, University of Southern Queensland, Australia].
- Moultrie, J., Clarkson, P. J., & Probert, D. (2007). Development of a design audit tool for SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 335-368.
- Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management : A capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia-A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.

- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR : An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Netessine, S., & Yakubovich, V. (2012). The darwinian workplace. *Harvard business review*, 90(5), 25-28.
- Newman, I., & Ridenour, C. S. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Nikandrou, I., Campos, E., Cunha, R., & Papalexandris, N. (2006). HRM and organizational performance : Universal and contextual evidence. *Managing Human Resources in Europe*, 177-198.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 12(1), 83.
- Nogueira Novaes Southgate, A., & Mondo, T. S. (2017). Perceptions of job satisfaction and distributive justice : A case of Brazilian F&B hotel employees. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(1), 87-101.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles ? *Revue Française de Gestion*, 31(158), 13-34.
- Oiry, E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, (pp. 13-31). Paris, Vuibert.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Defélix, C., Klarsfeld, A. and Oiry, E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert.
- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management : Concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014-decade award: is there strength in the construct of HR system strength ? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2015). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. A. Colin.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance : Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Pauli, U., & Poczowski, A. (2019). Talent Management in SMEs : An Exploratory Study of Polish Companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, 2nd ed., Basil Blackwell, London.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies : An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*. Vol. 22(8), 660-678.
- Peretti, J. M. (2009). *Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris: Eyrolles, Éditions d'Organisation.

- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A, *Méthodes de recherche en Management* (2e ed), (pp. 13-33). Paris, Dunod.
- Perret, V., Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A, *Méthodes de recherche en management*, (3e ed) (pp.13-33). Paris, Dunod.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- Phoemphan, T., Sakulkoo, S., & Tubsree, C. (2015). Cross Case Analysis of Talent Management in Thai SMEs: Multiple Case Studies Approach. *HRD JOURNAL*, 6(1), 79-94.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing talent retention: An ROI approach*. John Wiley & Sons.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based « View » a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*. 43(4), 206-216.
- Puvitayaphan, A. (2008). Talent Management Practices in selected companies listed on the stock exchange of Thailand (SET). *Education Journal of Thailand*, 2(1), 1-9.
- Rabelais, F. (1532). Pantagruel.
- Rani, A., & Joshi, U. (2012). A study of talent management as a strategic tool for the organization in selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28.
- Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals : A study of the mutual fund industry, 1986–1994. *Academy of Management Journal*, 45(3), 491-507.
- Razouk, A. A., & Bayad, M. (2011). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ? *Revue Internationale P.M.E.*, 23(2), 131-157.
- Razouk, A., & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution? *Revue Internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 131-157.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*, 88(6) 78-84.
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research : Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 27(3), 397-415.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187-200.
- Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R., & Lesser, E. (2008). *Integrated talent management, Part 1—Understanding the opportunities for success*. Somers, NY : IBM Institute for Business Value.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- Pocztowski, A., Pauli, U., & Miś, A. (2020). *Talent Management in Small and Medium Enterprises: Context, Practices and Outcomes*. Routledge.
- Roger, A., & Bouillet, D. (2009). *Talents et potentiel. Tous talentueux*. Paris: Eyrolles-Éditions d'Organisation.

- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, JAI Press, Greenwich, pp. 1-37.
- Rousseau, D. M., & House, R. J. (1994). Meso Organizational Behavior : Avoiding Three Fundamental Biases. *Journal of Organizational Behavior*, 1(13), (1986-1998).
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. In *Thietart et al., Méthodes de recherche en Management* (pp. 168-196). Dunod.
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235-250.
- Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129-135.
- Sanyal, C., & Haddock-Millar, J. (2021). Talent Management and Developing Leadership Talent. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 483-498). Routledge.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges : Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schwartz, J., Hatfield, S., Jones, R., & Anderson, S. (2019). What is the future of work. *Redefining work, workforces, and workplaces. Part of A Deloitte Series on the Future of Work*.
- Scullion, H., & Brewster, C. (2001). The management of expatriates : Messages from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management: Introduction. In *Global talent management* (p. 19-32). Routledge.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent management : A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management : Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. John Wiley & Sons.
- Singh Dubey, R., Paul, J., & Tewari, V. (2021). The soft skills gap : A bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630-2661.
- Singh, A., & Sharma, J. (2015). Strategies for talent management: A study of select organizations in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(3), 337-347.
- Skuza, A., Scullion, H., & McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Skuza, A., & Scullion, H. (2021). Talent Management in European Organizations. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 176-186). Routledge.
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.

- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : Regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 39-57.
- Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Sparrow, P. (2021). The history of talent management. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 9-31). Routledge.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed, p. 443-466). Sage Publications.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (Vol. 34). Fontainebleau, Insead.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Paauwe, J., Farndale, E., & Stiles, P. (2012). Global Talent Management : How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-42, 39.
- Stainton, A. (2005). Talent management: Latest buzzword or refocusing existing processes. *Competency and Emotional Intelligence*, 12(4), 39-43.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality : The role of firm and workplace size. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 305-329.
- Storey, D. J., & Westhead, P. (1997). Management training in small firms—a case of market failure? *Human resource management journal*, 7(2), 61-71.
- St-Pierre, J. (2019). *Gestion financière des PME : Théories et pratiques, 2e édition*. PUQ.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sumelius, J., Smale, A., & Yamao, S. (2020). Mixed signals : Employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 511-538.
- Sunday, J. (2012). Talent management : Effect on organizational performance. *Journal of management research*, 4(2), 178.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). Talent management: understanding the dimensions change agenda.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., & Williams, H. (2007). Talent: Strategy, Management. *Measurement. London, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management ? *Industrial and commercial training*. 43(5), 266–274.
- Tarique, I. (2021). *The Routledge Companion to Talent Management*. Routledge.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs :

- Propositions for further research. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 6(1), 79-101.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market : A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
- Taylor, M. A., & Lee, E. (2014). *Talent management*. Association of Research Libraries.
- O'Toole, J., & Lawler, E. E. (2007). *The new American workplace*. Palgrave Macmillan.
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management Avenir*, (5), 129-151.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Paris, Dunod.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management : For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context : Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research : Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171-180.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent : An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2), 182-199.
- Tlaiss, H. (2020). Exploring talent management in practice : An Arab country-specific empirical investigation. *Employee Relations: The International Journal*. 43(1), 63–81
- Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention : Evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), 426-445.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O. (1998). *PME : de nouvelles approches* [SMEs: New Approaches] Economica, Paris.
- Torrès, O. (1999). *les PME*. Paris: Flammarion.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torrès, O. (2002). Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de globalisation. *Xieme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352.
- Torrès, O. (2007). Approche explicative du comportement caractéristique des PME : Le principe proxémique. *Filion, LJ (Ed.), Management des PME-De la création à la croissance. ERPI, Saint-Laurent*, 35-46.
- Torrès, O. (2010). Quelques pistes provisoires de réflexion sur la santé des commerçants et artisans en France. *10ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, France.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352.
- Trullen, J., & Bonache, J. (2021). Taking Stock of HRM Research in Latin America: Implications for Talent Management. In Tarique, I. (Ed.), *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 164-175). Routledge.

- Tsay, C.-J., & Banaji, M. R. (2011). Naturals and strivers : Preferences and beliefs about sources of achievement. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 460-465.
- Twyman-Abrams, B. E. (2017). Strategies to sustain positive leader-employee relationships to increase productivity. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 3963.
- Rath, T. (2011). *The executive guide to integrated talent management*. American Society for Training and Development Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012 (63), 55-61.
- Urasadettan, J., & Schmidt, C. (2020). Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire: Défaut, déni ou défi d'employabilité?. @ *GRH*, 36(3), 97-117.
- Usanova, K., Géraudel, M., d'Armagnac, S., & Telitsyna, A. (2021). Managing talent in mission-driven organizations : A qualitative exploration. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-34.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. G. (Eds.). (2018). *Macro talent management in emerging and emergent markets: A global perspective*. Routledge.
- Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. G. (2018). *Macro Talent Management : A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets*. Routledge.
- Valax, M. (2012). Beyond McDonald's CSR in China: Corporation perspective and report from case studies on a damaged employment reputation. *Asian Business & Management*, 11(3), 347-366.
- Valax, M. (2013). To be empowered to lead in Vietnam: Performance management & ERP teamwork in a boundaryless organization. *10th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI*. São Paulo, Brazil.
- Valverde, M., Gallardo, E., & Trullén, J. (2021). Principles of Talent Management in Small Business Enterprises. In *Contemporary Talent Management*, 221-243. Routledge.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Vilette, M.-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : Convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir*, 16(2), 47.
- Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135-144.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60.
- Volery, T., & Mazzarol, T. (2015). The evolution of the small business and entrepreneurship field : A bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal. *International Small Business Journal*, 33(4), 374-396.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff : The role of branding and industry image. In *Workforce development* (p. 19-36). Springer.
- Wapshott, R., & Mallett, O. (2015). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises : Entrepreneurship and the employment relationship*. Routledge.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 421-438.

- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting ‘talent’ meanings and multi-level context : A discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474-510.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent : Getting the best from the best*. CIPD Publishing.
- Williamson, I. O. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 27.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker : How small businesses can overcome barriers to recruitment. *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, 5, 83-106.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 30.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour : Integrating multiple levels of analysis. In *HRM and Performance : Achievements and Challenges*. p.97–110, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods*. SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE.

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'intérêt managérial des cabinets de conseil au management des talents	12
Tableau 2 : Les définitions du talent dans la littérature.....	31
Tableau 3 : Le talent et les concepts connexes.....	44
Tableau 4 : Comparaison entre compétence et talent.....	46
Tableau 5 : Recensement des définitions du management des talents	52
Tableau 6 : Les six perspectives communes sur le management des talents.....	54
Tableau 7 : Les sept composantes du management des talents	56
Tableau 8 : Les pratiques de management des talents.....	61
Tableau 9 : Recensement des objectifs stratégiques de management des talents les plus mobilisés dans la littérature.....	64
Tableau 10 : Les facteurs internes et externes qui influencent le turnover	75
Tableau 11 : Importance économique des PME dans différents pays.....	87
Tableau 12 : Différence entre micro, petite et moyenne entreprises	89
Tableau 13 : La PME comme mix de proximités.....	92
Tableau 14 : Explication des cinq formes de proximité	92
Tableau 15 : Portrait type du dirigeant de la PME.....	94
Tableau 16 : Comparaison du modèle arbitraire et objectivant.....	100
Tableau 17 : Quelques mesures de soutien dédiées aux PME.....	120
Tableau 18 : Les facteurs internes et externes qui impactent le MT dans la PME.....	121
Tableau 19 : L'approche multi-niveaux et multi-valeurs du management des talents selon Thunnissen <i>et al.</i> (2013)	128
Tableau 20 : Synthèse des éléments majeurs du chapitre 2.....	137
Tableau 21 : Présentation des entreprises de la première phase de la recherche.....	154
Tableau 22 : Les principaux thèmes du guide d'entretien.....	161
Tableau 23 : Détails des données secondaires collectées dans la première phase de la recherche.....	164
Tableau 24 : Liste des entretiens réalisés pour l'étude de cas approfondie.....	167
Tableau 25 : Détails des données secondaires collectées dans la deuxième phase de la recherche ...	168
Tableau 26 : Démarche de l'élaboration des codes	171
Tableau 27 : Exemple de codage thématique de contenu de la première phase de la recherche.....	174
Tableau 28 : Résumé des phases de construction de notre grille de maturité	186
Tableau 29 : Gestion des biais de validité interne de notre recherche	190
Tableau 30 : Récapitulatif des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche	192
Tableau 31 : Recensement des concepts définissant le talent par nos interviewés	199
Tableau 32 : Recensement par rôle des perceptions et philosophies de talent.....	200
Tableau 33 : Récapitulatif des perceptions des acteurs sur le talent.....	204

Tableau 34 : Les philosophies sous-jacentes du talent dans les PME françaises	208
Tableau 35 : Les raisons de la mise en place du management des talents en PME.....	209
Tableau 36 : Matrice par rôle sur la compréhension du management des talents dans quelques PME françaises	212
Tableau 37 : Définition du management des talents à travers la confrontation des courants théoriques à nos résultats	213
Tableau 38 : Les principaux objectifs de management des talents dans les PME françaises.....	214
Tableau 39 : Explication des stratégies d’acquisition des talents en fonction des besoins (4 scénarios)	217
Tableau 40 : Recensement des principales pratiques pour attirer et recruter les talents	221
Tableau 41 : Les stratégies et pratiques de rétention des talents	225
Tableau 42 : Proposition de typologie des PME selon leurs degrés d’engagement en management des talents	228
Tableau 43 : Illustration des éléments retenus pour la niveau organisationnel	230
Tableau 44 : Illustration des éléments retenus pour le niveau collectif.....	231
Tableau 45 : Illustration des éléments retenus pour le niveau individuel.....	232
Tableau 46 : Matrice ordonnée par unité et niveau d’analyse sur le concept de talent	241
Tableau 47 : Perception des acteurs du management des talents	245
Tableau 48 : Les pratiques de rétention et développement par unités d’analyse.....	249
Tableau 49 : Présentation des détails du profil de maturité de l’entreprise Thêta.....	254
Tableau 50 : Propositions d’améliorations en fonction du niveau de défaillance	254

Liste des figures

Figure 1 : Plan de thèse	21
Figure 2 : Conceptualisation des débats philosophiques autour du concept de talent.....	36
Figure 3 : Les philosophies du talent dans une approche stable/développable	43
Figure 4 : La pyramide des débats sur le management des talents.....	55
Figure 5 : Arrangements imbriqués multi-niveaux.....	124
Figure 6 : Les niveaux d'analyse retenus pour cette recherche.....	129
Figure 7 : Conceptualisation de l'ascenseur analytique de connaissances	133
Figure 8 : Cadre conceptuel de la recherche	140
Figure 9 : Les différents modes de raisonnement.....	149
Figure 10 : Répartition géographique des PME de l'étude	154
Figure 11 : Vue d'ensemble sur les phases de cette recherche par rapport aux niveaux et unités d'analyse.....	159
Figure 12 : Liste des entretiens réalisés pour l'enquête qualitative.....	163
Figure 13 : Pourcentage de la connaissance produite par nombre d'entretiens.....	167
Figure 14 : Le cheminement suivi pour l'analyse des données	169
Figure 15 : Exemple de mobilisation du logiciel Nvivo 12 pour le codage du premier thème	170
Figure 16 : Exemple de codage initial du concept de talent.....	172
Figure 17 : Les principales étapes de l'analyse thématique	173
Figure 18 : Exemple de codage du concept de « talent » avec le logiciel FreeMind	175
Figure 19 : Démarche d'analyse des données	176
Figure 20 : Les étapes de construction d'une grille de maturité.....	182
Figure 21 : Les trois raisons de l'adoption du management des talents dans les PME françaises	211
Figure 22 : Les quatre différents scénarios d'attractivité des talents	216
Figure 23 : Aperçu sur les pratiques d'attractivité dans les PME françaises.....	220
Figure 24 : Les deux catégories de pratiques de développement dans les PME	223
Figure 25 : Les scénarios de rétention des talents	225
Figure 26 : Modèle multi-niveaux du MT dans les PME en France	233
Figure 27 : Grille de maturité du management des talents en PME en France	238
Figure 28 : Les quatre niveaux de maîtrise de maturité	239
Figure 29 : Le système de management et de gestion des talents de Thêta.....	244
Figure 30 : Positionnement du management des talents dans la PME Thêta par rapport aux styles de management préexistants	247
Figure 31 : Processus d'attractivité des talents.....	248
Figure 32 : Le système de MT en PME en contexte français.....	251
Figure 33 : Profil de maturité de l'entreprise Thêta	252

Liste des acronymes

Sigle	Signification
AMN	Approche Multi-Niveaux
AMO	<i>Ability-Motivation-Opportunity</i>
ANR	Agence Nationale de la Recherche
BCG	Boston Consulting Group
<i>BFaf</i>	<i>Big Four accounting firms</i>
CE	Commission Européenne
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
EEN	European Enterprise Network
FUI	Fonds Unique Interministériel
GPI	Grand Plan d'Investissement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
GTCI	<i>Global Talent Competitiveness Index</i>
HPWP	High Performance Work Practices
IFC	International Finance Corporation
IGRH	Internationalisation de la Gestion des Ressources Humaines
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
ME	Marque Employeur
MGT	<i>Management Global des Talents</i>
MT	Management des Talents
NRMN	<i>National Research Mentoring Network</i>
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development
OFCE	Observatoire Français des Conjonctures Économiques
PACTE	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PCI	Prêts Croissance Industrie
PDG	Président Directeur Général
PDV	Proposition De Valeur
PIA	Programme d'Investissement d'Avenir
PIB	Produit Intérieur Brut
RBV	Resource Based View
RDV	Rendez-Vous
RH	Ressources Humaines
ROI	Return On Investment
<i>RRH</i>	<i>Responsible Ressources Humaines</i>
TNS	Travailleurs Non-Salariés
UE	Union Européenne

Table des matières

Sommaire	8
Introduction générale.....	9
Partie 1. Revue de littérature	23
Chapitre 1. Du talent au management des talents.....	26
1.1. Les fondements du concept de talent.....	27
1.1.1. Vers une démystification du concept de talent.....	28
1.1.2. Le talent : un concept polysémique	30
1.1.3. Les philosophies sous-jacentes du talent.....	35
1.1.3.1. <i>La vision objet versus sujet du talent</i>	36
1.1.3.2. <i>La vision exclusive versus inclusive du talent</i>	39
1.1.3.3. <i>La vision innée versus acquise du talent</i>	41
1.1.3.4. <i>La vision stable versus développable du talent</i>	42
1.1.4. Le talent <i>versus</i> les concepts connexes	44
1.2. Exploration des fondements théoriques autour de la littérature du management des talents	48
1.2.1. Les définitions du management des talents	50
1.2.1. Le management des talents : perspectives et débats.....	53
1.2.2. Les objectifs et les pratiques de management des talents	60
1.2.2.1. <i>Attirer les talents</i>	66
1.2.2.2. <i>Développer les talents</i>	70
1.2.2.3. <i>Retenir les talents</i>	73
Chapitre 2. Le management des talents dans les PME : une approche multi-niveaux et contextualisée à la France.....	85
2.1. Les PME françaises : définition et spécificités.....	86
2.1.1. Les PME, une importance économique mondialement reconnue	86
2.1.2. Un constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions des PME	88
2.1.3. Les spécificités de la PME	90
2.2. Essai de compréhension du management des talents dans les PME.....	95
2.2.1. Le management des ressources humaines dans les PME.....	95
2.2.2. Analyse de l'état actuel des connaissances sur le management des talents dans les PME	101
2.2.3. Les objectifs et pratiques de management des talents dans les PME.....	105

2.3. Le contexte français pour étudier le management des talents dans les PME	110
2.3.1. Le contexte européen du management des talents	110
2.3.2. L'impact de l'ancrage de la gestion des compétences sur le management des talents en contexte français	113
2.3.3. L'impact des facteurs internes et externes	117
2.4. L'approche multi-niveaux pour l'étude du management des talents en PME	123
2.4.1. Cadre d'analyse de l'approche multi-niveaux.....	123
2.4.2. Le niveau individuel.....	129
2.4.3. Les niveaux collectif et organisationnel.....	131
Conclusion du chapitre 2	136
Partie 2. Etude empirique.....	142
Chapitre 3. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche.....	145
3.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques	146
3.1.1. Positionnement épistémologique interprétativiste	146
3.1.2. Raisonnement abductif.....	149
3.1.3. Une méthodologie qualitative en deux temps	151
3.1.3.1. <i>Le choix d'une méthodologie qualitative</i>	151
3.1.3.2. <i>La 1^{ère} phase : enquête qualitative exploratoire et descriptive</i>	152
3.1.3.3. <i>La 2^{ème} phase : étude de cas approfondie exploratoire et explicative</i>	155
3.1.4. Considérations méthodologiques fondamentales : une recherche multi-niveaux	158
3.2. Recueil des données	159
3.2.1. Préambule au recueil des données primaires et secondaires	159
3.2.2. Recueil des données pour l'enquête qualitative	162
3.2.3. Recueil des données pour l'étude de cas approfondie.....	165
3.3. Analyse des données.....	168
3.3.1. Analyse des données de l'enquête qualitative.....	169
3.3.2. Analyse des données pour l'étude de cas approfondie.....	175
3.3.3. Choix de présentation des résultats	179
3.4. Critères de validité et fiabilité de la recherche	187
3.4.1. Validité du construit	187
3.4.2. Fiabilité de la recherche	188
3.4.3. Validité interne de la recherche.....	189
3.4.4. Validité externe de la recherche	190
Chapitre 4. Résultats de la recherche	196

4.1. Phase I : analyse descriptive du management des talents dans les PME en France	198
4.1.1. Une compréhension bi-niveaux du concept de talent dans les PME françaises.....	198
4.1.1.1. <i>Prédominance de la vision sujet du talent</i>	205
4.1.1.2. <i>Prédominance de la vision inclusive du talent</i>	205
4.1.1.3. <i>Complémentarité des visions innée et acquise du talent</i>	206
4.1.1.4. <i>Prédominance de la vision développable du talent</i>	207
4.1.2. Analyse des perceptions du management des talents dans les PME françaises.....	208
4.1.2.1. <i>Les raisons de la mise en place du management des talents : interaction entre le niveau organisationnel et le niveau collectif</i>	208
4.1.2.2. <i>Analyse descriptive du management des talents dans les PME françaises</i>	211
4.1.3. Les stratégies et les pratiques mobilisées par les PME françaises pour attirer, développer et retenir les talents	215
4.1.4. Proposition d'une typologie et d'un modèle multi-niveaux du management des talents dans les PME en France : l'importance des alignements.....	226
4.1.4.1. <i>Proposition d'une classification des PME selon leur degré d'engagement en management des talents</i>	227
4.1.4.2. <i>Modélisation multi-niveaux du MT en PME : importance des alignements</i>	229
4.2. Elaboration de la grille de maturité qualitative	236
4.2.2. Phase de développement et d'évaluation : les <i>process areas</i> et l'échelle d'évaluation de la maturité	237
4.3. Phase II : une recherche approfondie et une mise à l'épreuve de la grille de maturité...	240
4.3.1. Analyse explicative multi-niveaux de la perception du talent : combinaison des <i>soft</i> et <i>hard skills</i> dans la PME Thêta	241
4.3.2. Aperçu général du management des talents dans Thêta : vers une institutionnalisation ...	243
4.3.3. Analyse approfondie sur le management des talents dans la PME Thêta.....	245
4.3.4. Modélisation systémique et multi-niveaux du MT dans la PME Thêta.....	250
4.3.5. Mise en test de la grille de maturité	252
Chapitre 5. Discussion des résultats.....	259
5.1. Les contributions théoriques de la recherche	260
5.1.1. Le talent : un concept bi-niveaux et tri-dimensionnel inscrit dans une logique contextuelle	260
5.1.2. L'influence des philosophies sous-jacentes sur le talent.....	263
5.1.3. Compréhension du management des talents dans les PME en France : discussion à travers le prisme des philosophies	266

5.1.4. Les stratégies et les pratiques de management des talents dans les PME en contexte français	268
5.1.5. Le management des talents dans les PME en contexte français : du modèle intégré au système multi-niveaux	276
5.1.6. Le management des talents dans les PME : proposition d'une typologie.....	280
5.1.7. Le contexte français en discussion avec les autres contextes internationaux.....	283
5.2. Les contributions managériales	287
Conclusion générale	300
Bibliographie.....	313
Liste des tableaux	333
Liste des figures	335
Liste des annexes	341

Liste des annexes

Annexe 1 : Exemple de l'échantillon de départ.....	342
Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif - enquête qualitative.....	343
Annexe 3 : Guide d'entretien - étude de cas approfondie	348
Annexe 4 : Mail de diffusion du DRH concernant l'étude de cas approfondie au sein de Thêta.....	352
Annexe 5 : Données secondaires de l'enquête qualitative - le rapport Global Talent Competitiveness Index 2021	353
Annexe 6 : Données secondaires de l'enquête qualitative - documentations (exemple de l'entreprise Alpha et Iota).....	354
Annexe 7 : Données secondaires de l'enquête qualitative - site web (exemple de Beta et de Gamma).	356
Annexe 8 : Données secondaires de l'enquête qualitative - stratégies, outils et démarche de management des talents (exemple de l'entreprise Iota).....	357
Annexe 9 : Retranscription d'un entretien - exemple du DRH d'Alpha	358
Annexe 10 : Tableau de codage thématique de la 1ère phase de la recherche	364
Annexe 11 : Tableau de codage de la 2ème phase de la recherche	370
Annexe 12 : Grille de maturité	372

Annexes

Annexe 1 : Exemple de l'échantillon de départ

1	Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Localisation	Critère de choix	Contact	Contactée le	Réponse	Entretien le	Commentaires
2	Covers Telemarket	Télémarketing / Centre	Nice 06	220 salariés Chiffre d'affaires en 2017 : 6 443	Mme Dagard Aline DRH et directrice production	13/05/2019 30/08/2019 MAIL	Positive Négative	29/05/2019 (téléphone) 03/10/2019	Refus de l'étude de cas approfondie
3	Exhibit groupe	Evenementiel	06510 Carros	Effectif : 32 (2018)	Mme Rivaton Ch Elisa	15/10/2019 MAIL	Positive	28/10/2019 (téléphone)	Promesse pour juin 2020 Entretien fait
4	Abyssen	Matérialisation de la marque	06560 Valbonne	Effectif 120 en 2018 ;	Adriana Mac Cortegiano Recruteur	01/2020 Mail envoi	Pas de réponse		
5	HORUS PHARMA	Laboratoire pharmaceutique	06700 ST Laurent	CA : 48 477	Jessica Herculou Ghaz	02/01/2020 LinkedIn	Pas de réponse		
6	Adelias	Services du Numérique spécialisée dans la production IT	92200	100 à 200 ; CA : 11 323,16	Talent Aco Manager et Maureen	27/01/2020 Jessica Herculou Ghaz	Pas de réponse		
7	SERMA Group	société de conseil et d'expertise spécialisée dans les systèmes électroniques embarqués et	33600 pessac	CA : 47,757 ; 150	Melvide Ebel Talent Acq specialist	Mail le 19/12/2019	Pas de réponse		
8	Sbameo	Plateforme de création d'applications mobiles événementielles	78000 Limoges		Frank Alzanneau, COO dir frank@sbameo.com	02/01/2020 par mail	Pas de réponse		
9	Doosye	CRD (Contract Research Organization)	92100 Boulogne Billancourt	50 à 99 ; CA : 6 000,00	Talent Acquisition Cindy ALCARAZ Chargé	02/01/2020 / LinkedIn	Pas de réponse		
10	ARTISEA	Recrutement Handicap	62000	20 à 40 ; CA : 150			Pas de réponse		
11									
12	LMC RECRUTEMENT	Recrutement	Marseille	2 à 10	Amelia M-DA RH	Le 03/02/2020 Mail	Pas de réponse		
13	DATA CORP	Edition de logiciels applicatifs	06410 BIOT	20 à 49 salariés ; CA : 4,554	Sebastien Fraix RH	27/01/2020 29/01/2020	Pas de réponse		
14	Greenworking				Vincent SEVEN RH		Pas de réponse		
15	Apexion	Consulting et innovation digitale	06560 Valbonne		Jessica Richou Etatella Pirozzi		Pas de réponse		
29	Alkhom	Cabinet recrutement IT	69009 Lyon	CA: 3396498 ; 10	Amel Spain	02/02/2020 mail	Pas de réponse		
30	Novily's	Computer & Network Se	78140 Vélizy-	50 à 99 ; CA :	Maïron LE FALHER				
31	extracadabra	La plateforme #1 du recrutement et de		11-50 employees	Delphine LEUS		Pas de réponse		
32	JobOpportunit	cabinet de recrutement spécialisé dans l'informatique.	06220 Sophia	Effectif : 2-10 employees	Stéphan Laryere www laryere@jobopportunit.com	03/02/2020 mail 16/04/2020	Pas de réponse		
33	Atia	Conseil en Ingénierie	06410 Biot	Effectif : 500 - 10	Nicla Hays Manager RH	03/02/2020 mail	Pas de réponse		
34	Plus Academy	agence conseil en marketing digital.	06560 Valbon	Effectif : 20 à 49	Julia THOMAS	20/05 linkedin	Pas de réponse		
35	talent Jo	Recrutement ingénieur	Paris	51-200 employe	Carole Lafay		Pas de réponse		
36	Hostnfly	Gestion De Vos Locations	PARIS 9 (75009)	20 à 49 salariés	Camille Gori	04/02/2020 Mail	Positive	Positive le 04/02/2020 téléphone	
37	Jobcap	Vend logiciel		11-50 employé	Valentin Maugue RH	01-juin	Négative		
38	JobCommunity	service de recrutement			Amel Spain		Pas de réponse		
39	SELECTION	Immobilier	Nice 06	200 à 500	Nicolas Delahaye RH		Pas de réponse		
40	artinet	Inforamtique	Nice 06	203 Diane	Clara Elia	06/02/2020 Mail	Pas de réponse		
41	onnet	Plateforme de recrutem	Paris	20 à 49 salariés	Christiane Ewan RH	06/02/2020 Mail	Pas de réponse		
42	JOJO8	Recrutement	Nice 06	50 à 200	Leanne Vailod-P	02/03/2020 mail	Pas de réponse		
43	JOIT	Conseil eentreprise	Valbonne				Pas de réponse		
44	solantis	Cabinet recrutement	Paris	11-50 employe	Delphine Faluy RH	02/03/2020 mail	Pas de réponse		
45	apsom	Entreprise scientifique,	Marseille	51-200 employe	Stéphan Benoitel	Mail et LINKEDIN	Pas de réponse		
46	apsom	plateforme de Visual Kr	Lyon				Pas de réponse		
47	Jobbear	service de ménage à la demande pour les			Antoine Bourne RH		Pas de réponse		
48	Composite	Information Technology	Paris	11-50 employees	Amel Spain		Pas de réponse		
49	Abblacar	informatique	Nice 06	500 to 1000	Mohamed Ghribi				
50	Abblacar								
51	Abblacar	Information Technology	Bordeau	51-200		02/03/2020 mail	Négatif		

Guide d'entretien semi-directif

A. Présentation générale

• Présentation du document :

1. Ce document est un guide d'entretien rédigé dans le cadre de la préparation d'une thèse en Sciences de Gestion sur un sujet intitulé : le management des talents dans les PME en contexte français. Les questions présentées ci-dessous sont tirées des questions de recherche que nous avons développées précédemment ainsi que de la revue de littérature.
2. Ce guide d'entretien est basé essentiellement sur des entretiens semi-directifs permettant d'orienter en partie le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable T1, T2, T3.
3. Nous avons dégagé 3 thématiques (T1, T2, T3) et des questions spécifiques (Q1, Q2, Q3...) à chaque thématique en identifiant à chaque fois la population interrogée.
4. Les entretiens semi-directifs sont anonyme, confidentiel et pour un usage purement scientifique.
5. Nous exposerons clairement le sujet et les thématiques à discuter avant de commencer l'entretien sans influencer en aucun cas la personne interviewée.
6. Les entretiens peuvent être enregistrés sauf indication contraire de l'interviewé.

• Présentation personnelle

Bonjour, permettez-moi de vous remercier pour le temps que vous m'avez consacré. Je m'appelle Kousay Abid et je suis actuellement doctorant en Sciences de gestion et du Management à l'Université Cote d'Azur. Mon sujet de recherche s'inscrit dans le champ des RH et s'intéresse au management des talents dans les PME françaises. Plus précisément, je cherche à étudier les stratégies mises en place par ces PME afin d'attirer, retenir et développer leurs talents dans ce contexte actuel dynamique. Vis-à-vis l'intérêt porté par votre entreprise au management des talents, j'ai donc souhaité vous rencontrer pour avoir votre perception du sujet. Les données collectées resteront anonymes et seront seulement utilisées dans le cadre de la recherche scientifique. Pour m'alléger dans la prise de notes et être attentif à vos réponses, je souhaiterais enregistrer notre entretien afin de pouvoir ensuite le retranscrire, mais nous pouvons interrompre l'enregistrement à tout moment si vous le souhaitez. Il est bien entendu que les prises de notes, ainsi que l'enregistrement ne seront communiquées à aucune personne de l'entreprise. C'est entre vous et moi.

Cet entretien va se présenter de la façon suivante. Il est semi-directif, c'est-à-dire que je vais vous poser une série de questions. Ces questions sont partagées sur 4 thèmes : premièrement, des questions d'ordre général regroupant votre activité dans l'entreprise et le contexte actuel. Les trois thèmes restants porteront sur les talents, le management des talents dans votre entreprise et les stratégies adoptées pour attirer, développer et retenir vos talents.

Avant de commencer, avez-vous des questions à me poser sur cet entretien ou sur ma recherche ?

B : Le guide d'entretien :

1. Présentation

- Nom de l'entreprise :
- Nom de la personne interviewée :
- Fonction de la personne interviewée :
- Date et heure de l'entretien :
- Durée de l'entretien : de H à H

2. L'entreprise et son environnement

- Pourriez-vous présenter l'environnement dans lequel évolue votre entreprise actuellement ?
- Dans un tel contexte, quelle est la politique et la stratégie RH de l'entreprise ?

T1 : Le talent

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T1Q1 : Comment définissez-vous le talent ?

T1Q2 : Qui est considéré comme talent dans l'entreprise ? (inné/acquis)

T1Q3 : Considérez-vous le talent comme inné ou acquis ?

T1Q4 : Considérez-vous le talent comme une personne ou comme une caractéristique de la personne ?

T1Q5 : Considérez-vous le talent comme stable ou développable ?

T1Q6 : Comment identifiez-vous le talent dans votre entreprise / groupe de candidat ?

T1Q7 : Par qui et sur quelle base l'employé est-il identifié comme talent ?

T1Q8 : Quel poste occupent actuellement ou occuperont les talents dans votre entreprise ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T1Q9 : Comment avez-vous été identifié comme talent ?

T1Q10 : Pourquoi à votre avis êtes-vous considéré comme talent ?

T1Q11 : Quels sont les avantages d'une telle qualification de talent ?

T1Q12 : Pensez-vous qu'il existe une discrimination entre les employés de l'entreprise (les talents des non-talents) ?

T1Q13 : Que pensez-vous de vos collègues non-identifiés comme talents ? T1Q14 : Le discours de la direction générale s'appuie-t-il sur le concept de talent ?

T2 : Le management des talents (la politique)

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T2Q1 : Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place un système de MT ? Est-ce qu'il existe des critères à prendre en compte en tant que PME pour cette mise en place ?

T2Q2 : Quelles sont les motivations derrière cette mise en œuvre ?

T2Q3 : Quelle définition adoptez-vous du MT ?

T2Q4 : Quelle distinction faites-vous entre MT et GRH ?

T2Q5 : Comment le MT est-il intégré à la stratégie de l'entreprise ?

T2Q6 : Quelles sont les pratiques du MT dans votre entreprise ?

T2Q7 : Quelle est l'impact de la mise en place du MT sur votre entreprise ? (Résultats)

T1Q8 : Quelle distinction faites-vous entre l'ancien et le nouveau type de management, s'il existe un changement ?

T1Q9 : Que pensez-vous réellement de ce nouveau modèle de management ?

T1Q10 : A quel(s) niveau(x) le(s) changement(s) a/ont-t-il(s) eu lieu ? (Rémunération, flexibilité, promotion...).

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T1Q11 : Est-ce que vous avez travaillé dans une autre entreprise avant ? Si oui, quelle est votre vision du management des RH au sein de l'entreprise ?

T1Q12 : Quelle distinction faites-vous entre le management dans l'ancienne entreprise et celle-ci ? entre GRH et MT ?

T1Q13 : Qualifieriez-vous le management actuel comme un Management des Talents ?

Si non, T1Q14 : Comment décririez le management RH dans l'entreprise ?

T1Q15 : Qui est le responsable du management des talents dans l'entreprise ?

T3 : Attirer, développer et retenir (les stratégies et pratiques)

• Attirer

Population : <u>Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)</u>

T3Q1 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière d'attractivité ?

T3Q2 : Que fait votre service des ressources humaines pour faire face à la pénurie des talents ?

- Développement des ressources humaines
- Développement d'un site de carrière
- Marketing RH, création d'une marque employeur
- Maintien en poste des employés
- Planification des ressources humaines
- Planification de la relève
- Gestion de la performance
- Rémunération et avantages sociaux
- Gestion de la diversité

T3Q3 : Comment recrutez-vous ?

- Recrutement dans la région, par exemple dans les universités et les collèges professionnels
- Recruter dans toute la France (écoles, universités...)
- Contacter les candidats potentiels à l'étranger
- Identification précoce et contacter les jeunes talents (élèves, étudiant en cours de formation...)
- Contact supplémentaire avec de nouveaux groupes cibles (retraités, les migrants...)
- Utiliser internet, réseaux sociaux, les TIC et sites de recrutement.
- Présenter des arguments en direction de la génération Y

T3Q4 : Quelles sont les stratégies et les pratiques adoptées afin d'attirer les talents ?

T3Q5 : Quels sont les arguments que vous mettez en avant pour attirer les talents ? (Rémunération, gestion de carrière...)

- Environnement créatif
- Une meilleure qualité de travail par rapport aux concurrents
- Moins de bureaucratie
- Meilleure satisfaction au travail en raison de plus de flexibilité
- Plus d'informalité dans l'entreprise
- Favoriser l'innovation et la prise d'initiative

T3Q6 : Quels sont les atouts de votre PME par rapport aux grandes entreprises et aux multinationales ?

T3Q7 : Quelles sont les stratégies adoptées par votre PME pour attirer les nouveaux candidats et les nouveaux talents ?

- Développer la marque employeur
- Identification en termes de talents à développer. Si oui, quel est le rôle du manager de proximité dans cette identification ?
- Analyse des besoins actuels et futurs en talents
- Inscrire les talents dans une politique de RSE
- Présenter des arguments en direction de la génération Y

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q8 : Comment avez-vous entendu parler de cette entreprise ?

T3Q9 : Avez-vous postulé ou c'est l'entreprise qui vous a contacté ?

T3Q10 : Quel argument était le plus convaincant pour que vous rejoigniez l'entreprise ?

T3Q11 : Que cherchez-vous en particulier avant de candidater / pour postuler ? / Qu'est-ce qui vous a attiré chez cette entreprise ?

T3Q12 : Pourquoi avez-vous rejoint une PME ?

T3Q13 : Existe-t-il une stratégie d'attractivité dans l'entreprise ?

Si oui, T314 : Quels sont les pratiques mises en place pour attirer les nouveaux collaborateurs ?

• **Fidéliser / retenir**

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q12 : Quelle distinction faites-vous entre la fidélisation des employés talents et non talents ? (Q. conditionnée de sa vision du talent : inclusive/exclusive)

T3Q13 : Avez-vous une stratégie de fidélisation des talents ?

T3Q14 : Quelles sont les pratiques mises en place pour fidéliser les talents ?

- Comprendre les facteurs motivationnels
- Investir dans les conditions du travail et améliorer la qualité de vie au travail
- Engagement organisationnel
- Les opportunités de développement et de mobilité
- Travail stimulant et compétitif
- La rémunération
- Les relations interpersonnelles

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q15 : A votre avis, existe-t-il une stratégie de fidélisation /rétention des employés dans cette entreprise ?

T3Q16 : Etes-vous satisfait des pratiques mises en place par l'entreprise ? Citez-les. Pourquoi en êtes-vous satisfaits ?

T3Q17 : Existe-t-il une différenciation des pratiques ou d'intérêt entre les employés ou les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ?

T3Q18 : Pensez-vous que les pratiques actuelles sont suffisantes pour vous garder fidèle à cette entreprise ?

• **Développer**

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q19 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière de développement des talents ?

T3Q23 : Quelle place occupe le développement des talents dans vos priorités ?
T3Q24 : Quel type de compétence souhaitez-vous développer plus que les autres ?
T3Q25 : Quels sont les supports que vous préférez pour développer vos talents ?
Formation : l'approche formelle (cours, formation...) ou informelle (expérience) ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q26 : Existe-t-il une stratégie de développement dans l'entreprise ?
T3Q27 : Quels sont les moyens mis en place pour assurer votre montée en compétences ? Qu'en pensez-vous ?
T3Q28 : Quels sont les compétences que vous souhaiteriez développer ?
T3Q29 : Est-ce que ce développement de vos connaissances/compétences a un impact sur votre carrière dans l'entreprise ?
T3Q30 : Quel rôle joue le développement des RH dans :
La satisfaction au travail
La performance notamment l'efficacité
L'engagement
La fidélisation

Est-ce que vous avez d'autres questions, réponses, suggestions qui pourraient compléter l'entretien et enrichir la recherche ?

Est-ce que vous pensez avoir quelques pistes ou contacts d'autres entreprises ou de DRH qui sont sensibilisés au MT et qui pourraient m'être utile pour enrichir ma recherche ?

Est-ce que je pourrais vous recontacter, dans le cas où j'aurais besoin d'autres informations ou de précisions ?

Je vous remercie pour votre aide et pour le temps que vous m'avez gentiment consacré. Je vous ferai parvenir prochainement une synthèse de cet entretien.

Guide d'entretien semi-directif

Etude de cas approfondie au sein de Thêta

A. Présentation générale

1. Ce document est un guide d'entretien rédigé dans le cadre de la préparation d'une thèse en Sciences de Gestion sur un sujet intitulé : le management des talents dans les PME françaises. Les questions présentées ci-dessous sont tirées des questions de recherche que nous avons développées précédemment.
2. Ce guide d'entretien sert à réaliser des entretiens semi-directifs permettant d'orienter en partie le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable T1, T2, T3.
3. Nous avons dégagé 3 thématiques (T1, T2, T3) et des questions spécifiques (Q1, Q2, Q3...) à chaque thématique en identifiant à chaque fois la population interrogée.
4. Les entretiens semi-directifs sont anonyme, confidentiel et pour un usage purement scientifique.
5. Nous exposerons clairement le sujet et les thématiques à discuter avant de commencer l'entretien sans influencer en aucun cas la personne interviewée.
6. Les entretiens peuvent être enregistrés sauf indication contraire de l'interviewé.

B : Le guide d'entretien :

1. Présentation

- Nom de l'entreprise :
- Nom de la personne interviewée :
- Fonction de la personne interviewée :
- Date et heure de l'entretien :
- Durée de l'entretien : de H à H

2. L'entreprise et son environnement

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

- Pourriez-vous présenter l'environnement dans lequel évolue votre entreprise actuellement ?
- Dans un tel contexte, quelles sont la politique et la stratégie RH de l'entreprise ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

- Pourriez-vous nous présenter l'entreprise, le poste que vous occupez et l'environnement de travail notamment en relation avec la fonction RH ?

T1 : Le talent

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T1Q1 : Comment définissez-vous le talent ?

Quelle perception de la compétence adoptez-vous ? (Développable,)

Individuelles et collectives

T1Q 2 : Qui est considéré comme talent dans l'entreprise ?

T1Q 3 : Considérez-vous le talent comme innée ou acquis ?

- T1Q4 : Considérez-vous le talent comme une personne ou comme une caractéristique de la personne ?
- T1Q5 : Considérez-vous le talent comme stable ou développable ?
- T1Q6 : Comment identifiez-vous le talent dans votre entreprise ?
- T1Q7 : Par qui et sur quelle base l'employé est-il identifié comme talent ?
- T1Q8 : Quel poste occupent actuellement ou occuperont les talents dans votre entreprise ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

- T1Q9 : Sur quelle(s) compétence(s) se base le recrutement dans votre entreprise ? / Quelle est la compétence la plus sollicitée lors de l'entretien ?
- T1Q10 : A votre avis, sur quelle(s) caractéristique(s) de la personne / compétence(s) se concentre l'appellation de talent ?
- T1Q11 : Quels sont les avantages d'une telle qualification de talent ?
- T1Q12 : Le discours de la direction générale s'appuie-t-il sur le talent ?
- Si oui T1Q13 : Quelle perception/définition visent-ils du talent ?
- T1Q14 : Cette qualification a-t-elle un impact sur l'image de l'entreprise ? ou sur votre candidature/ intégration /recrutement ?
- T1Q15 : Existe-t-il une liste précise des critères de compétences requises pour chacun des postes de l'entreprise ?
- T1Q16 : Quelles sont les méthodes d'identification / de repérage des compétences requises pour chaque poste (référentiels de compétences, référentiels-métiers, etc.) ?
- T1Q17 : Comment détectez-vous les compétences d'un individu ? Comment une compétence est-elle identifiée, mesurée dans votre entreprise (par qui, selon quels critères, quels dispositifs) ?

La politique / les stratégies

T2 : Le management des talents

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

- T2Q1 : Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place un système de MT ? Est-ce qu'il existe des critères à prendre en compte en tant que PME pour cette mise en place ?
- T2Q2 : Quelles sont les motivations derrière cette mise en œuvre ?
- T2Q3 : Quelle définition adoptez-vous du MT ?
- T2Q4 : Quelle distinction faites-vous entre MT et GRH ?
- T2Q5 : Les différentes stratégies sont-elles initiées à partir des compétences de l'entreprise (ou par le marché, ou les deux) ?
- T2Q6 : Comment l'entreprise communique-t-elle ses axes stratégiques à ses collaborateurs ?
- T2Q7 : Avez-vous l'impression d'impliquer les personnels aux décisions stratégiques de l'entreprise ?
- T2Q8 : Comment le MT est-il intégré à la stratégie de l'entreprise ?
- T2Q9 : Quelles sont les pratiques du MT dans votre entreprise ?
- T2Q10 : Quelle est l'impact de la mise en place du MT sur votre entreprise ?
- T1Q11 : Quelle distinction faites-vous entre l'ancien et le nouveau type de management, s'il existe un changement ?
- T1Q12 : Que pensez-vous réellement de ce nouveau modèle de management ?
- T1Q13 : A quel(s) niveau(x) le(s) changement(s) a/ont-t-il(s) eu lieu ? (Rémunération, flexibilité, promotion...).

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T1Q14 : Est-ce que vous avez travaillé dans une autre entreprise avant ?

Si oui, T1Q14bis : Quelle distinction faites-vous entre le management dans l'ancienne entreprise et celle-ci ? entre GRH et MT ?

T1Q15 : Qualifieriez-vous le management actuel comme un Management des Talents ?

Si non, T1Q15bis : Comment décririez-vous le management RH de l'entreprise ?

T1Q16 : Qui est le responsable du management des talents dans l'entreprise ?

T1Q17 : Êtes-vous partie prenante/contributeur de la fixation des objectifs ou la mise en place des stratégies RH/MT ?

T1Q18 : Par qui sont évaluées les compétences individuelles (par la DRH, ou par le management de proximité) ?

T1Q19 : Quelles sont les outils ou processus de gestion des compétences individuelles mis en place par la DRH (entretiens annuels d'appréciation, de développement des compétences, certifications, bilans de compétences, *Assessment Centers*, le 360°, etc.) ?

T1Q20 : Ces méthodes vous semblent-elles pertinentes pour apprécier les compétences de l'entreprise ?

T1Q21 : Quels sont les dispositifs de motivation du développement des compétences mis en place par la DRH ?

T1Q22 : Le système de rémunération prend-il en compte les compétences individuelles ?

T1Q23 : Est-ce qu'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a été mise en place ?

T3 : Attirer, développer et retenir

• Attirer

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q1 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière d'attractivité ?

T3Q2 : Que fait votre service des ressources humaines pour faire face à la pénurie des talents ?

T3Q3 : Comment recrutez-vous ?

T3Q4 : Quelles sont les stratégies et les pratiques adoptées par votre PME afin d'attirer les talents ?

T3Q5 : Quels sont les arguments que vous mettez en avant pour attirer les talents ? Plus d'informalité dans l'entreprise

T3Q6 : Quels sont les atouts de votre PME par rapport aux grandes entreprises et aux multinationales ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q8 : Comment avez-vous entendu parler de cette entreprise ?

T3Q9 : Avez-vous postulé ou c'est l'entreprise qui vous a contacté ?

T3Q10 : Quel argument était le plus convaincant pour que vous rejoigniez l'entreprise ?

T3Q11 : Que cherchez-vous en particulier avant de candidater / pour postuler ? / Qu'est-ce qui vous a attiré chez cette entreprise ?

T3Q12 : Pourquoi avez-vous rejoint une PME ?

T3Q13 : Existe-t-il une stratégie d'attractivité dans l'entreprise ?

Si oui, T314 : Quels sont les pratiques mises en place pour attirer les nouveaux collaborateurs ?

- **Fidéliser / retenir**

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q12 : Quelle distinction faites-vous entre la fidélisation des employés talents et non talents ? (Q. conditionnée de sa vision du talent : inclusive/exclusive)

T3Q13 : Avez-vous une stratégie de fidélisation des talents ?

T3Q14 : Quelles sont les pratiques / arguments mises en place pour fidéliser les talents ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q15 : A votre avis, existe-t-il une stratégie de fidélisation /rétention des employés dans cette entreprise ?

T3Q16 : Etes-vous satisfait des pratiques mises en place par l'entreprise ? Citez-les. Pourquoi en êtes-vous satisfaits ?

T3Q17 : Existe-t-il une différenciation des pratiques ou d'intérêts entre les employés ou les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ?

T3Q18 : Pensez-vous que les pratiques actuelles sont suffisantes pour vous garder fidèle à cette entreprise ?

- **Développer**

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q19 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière de développement des talents ?

T3Q23 : Quelle place occupe le développement des talents dans vos priorités ?

T3Q24 : Quel type de compétence souhaitez-vous développer plus que les autres ?

T3Q24bis : Comment sont évalués les besoins de formation de chacun ?

T3Q25 : Quels sont les supports que vous préférez pour développer vos talents ?

Population : Dirigeant, DRH, responsable RH, manager, un / des employé(s)

T3Q26 : Existe-t-il une stratégie de développement dans l'entreprise ?

T3Q27 : Quels sont les moyens mis en place pour assurer votre montée en compétences ? Qu'en pensez-vous ?

T3Q28 : Quels sont les compétences que vous souhaiteriez développer ?

T3Q29 : Est-ce que ce développement de vos connaissances/compétences a un impact sur votre carrière dans l'entreprise ?

T3Q30 : Quel rôle joue le développement des RH dans :

- La satisfaction au travail
- La performance notamment l'efficacité
- L'engagement
- La fidélisation

Est-ce que vous voyez d'autres questions, arguments ou problématiques qui pourraient enrichir ma recherche ? Qu'aimeriez-vous aborder en conclusion qui pourrait enrichir mon étude ?

Annexe 4 : Mail de diffusion du DRH concernant l'étude de cas approfondie au sein de Thêta

À :
Cc: Kousay Abid

Vous avez transféré ce message le 14/09/2020 12:22.

mer. 15/07/2020 08:55

Bonjour à toutes et tous,

Pour information, nous lançons un projet de réflexion sur le management des compétences au sein d'AKTID.
Il s'agit surtout d'avoir un regard extérieur et scientifique sur la question des compétences aktidiennes : identification, rétention, développement.

Pour se faire, j'ai demandé un étudiant en troisième année de thèse - Sciences du Management à Nice - de travailler sur une étude de cas approfondie d'AKTID.
Il sera amené à vous interroger.
Son nom est **Kousay ABID**, en copie de ce mail et il est spécialisé sur les PME.

Cette étude se traduit en premier lieu par la réalisation d'entretiens semi-directifs (téléphone/visio) avec la Direction, des managers et des collaborateurs. Entretiens confidentiels.

Nous avons choisi un panel varié et représentatif de la société.
Environ **un quart des collaborateurs interrogés**.
5 hommes / 5 femmes
3 membres du CODIR / 6 collaborateurs / le Président
5 personnes ayant moins de 3 ans d'ancienneté / 5 personnes ayant plus de 3 ans d'ancienneté
A minima une personne par service

Merci de lui réserver un accueil à la hauteur du friendly ADN d'A
Anthony

Annexe 5 : Données secondaires de l'enquête qualitative - le rapport Global Talent Competitiveness Index 2021



The Global Talent Competitiveness Index 2021

*Talent Competitiveness
in Times of COVID*

Table 1

Global Talent Competitiveness Index 2021 rankings

COUNTRY	SCORE	OVERALL RANK	INCOME GROUP	REGIONAL GROUP	REGIONAL GROUP RANK
Switzerland	82.09	1	High income	Europe	1
Singapore	79.38	2	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	1
United States of America	78.81	3	High income	Northern America	1
Denmark	77.98	4	High income	Europe	2
Sweden	77.98	5	High income	Europe	3
Netherlands	77.31	6	High income	Europe	4
Finland	77.07	7	High income	Europe	5
Luxembourg	76.96	8	High income	Europe	6
Norway	75.84	9	High income	Europe	7
Iceland	75.21	10	High income	Europe	8
Australia	75.06	11	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	2
United Kingdom	74.84	12	High income	Europe	9
Canada	74.77	13	High income	Northern America	2
Germany	74.13	14	High income	Europe	10
New Zealand	73.86	15	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	3
Ireland	72.82	16	High income	Europe	11
Belgium	72.18	17	High income	Europe	12
Austria	72.10	18	High income	Europe	13
France	69.18	19	High income	Europe	14
Japan	68.68	20	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	4
Israel	68.65	21	High income	Northern Africa and Western Asia	1
Estonia	66.57	22	High income	Europe	15
Malta	65.72	23	High income	Europe	16
Czech Republic	65.03	24	High income	Europe	17
United Arab Emirates	63.38	25	High income	Northern Africa and Western Asia	2
Slovenia	63.16	26	High income	Europe	18
Korea, Rep.	63.16	27	High income	Eastern, Southeastern Asia and Oceania	5

Annexe 6 : Données secondaires de l'enquête qualitative - documentations (exemple de l'entreprise Alpha et Iota).

Présentation de l'entreprise

Nom de l'entreprise : Alpha
Adresse : Immeuble horizon, 455 pro des anglais, 06000 Nice
Secteur : Télémarketing / Centre d'appel
Effectif : 200 – 220 salariés
Nature juridique : Société par actions simplifiée depuis 20 ans
Date de création : 14-09-2009
Chiffre d'affaires en 2017 : 6 443 400,00 euros
Total bilan : Augmentation de 8.84% entre 2016 et 2017
Prestation : appels et flux entrants / sortants - prestation multi canal - Infrastructures technologiques

Politique et stratégie RH

- 100 % CDI – Horaires modulables
- Population
 - 75.4 % des femmes (Activité professionnelle et intellectuellement intéressante)
 - 42% des seniors (population mature, stable et pérenne. Ils amènent charisme et séniorité des échanges et entretiens)
 - 8.23% des handicapés
 - 45 contrats de génération
- GRH
 - Recrutement : diversité – politique de recrutement attractive et responsable.
 - Intégration (CONVERS School)
 - Développement : formation continue (moutée en compétence) / des entretiens professionnels et d'évaluations
 - promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations
- Charte de la diversité en entreprise
- Contrat de génération
- Charte de la parentalité en entreprise (proposer aux salariés-parents un environnement de travail adapté aux responsabilités familiales).
- Label de la responsabilité sociale (pratiques et initiatives solidaires et citoyennes pour un mieux vivre au travail.)
- Les engagements
CONVERS atteste d'un engagement de fidélisation à l'égard de ses collaborateurs. Les bases de cette approche du management sont :

- la détection de talents,
- la formation et la professionnalisation,
- l'accompagnement,
- la co-construction,
- la politique de « temps convenu »,
- la diversité au service de la performance.

Valeurs : transparence, réactivité et éthique / Temps convenu ; Emploi de seniors ; Dialogue salarial ; Conditions de travail ; QVT (tels qu'indiqués sur le site)

Articles journaux

- Les échos : http://convers.eu/wp-content/uploads/2019/02/20190214_LES-ECHOS_CONVERS-PME->suivre-1.pdf
 - Les contrats de travail à temps convenu (choisir 2 fois par an la durée de son temps de travail et de réaménager chaque mois ses horaires : «une démarche d'entreprise libérante»
 - Un turnover ne dépasse pas 3% des effectifs : Investissement dans la formation avec des budgets qui sont 2.5 fois supérieures aux obligations légales et pratique une politique salariale attractive. (moyenne du turnover du secteur est 30%).
- Le parisien : <http://convers.eu/wp-content/uploads/2019/01/CONVERS-la-PME-championne-de-lemploi-des-seniors-Le-Parisien.pdf> (28-01-2019)
 - 30% des seniors (information en contradiction avec ce qui est cité sur le site) ; 30% sont âgés de 45 ans et plus et en reconversion professionnelle.
 - Taux de turnover de 2.5%

- Contact : Anne.cagnard@convers.fr

L'entreprise « Alpha », la PME championne de l'emploi des seniors

>[Economie](#) >[Emploi](#) | Bérengère Lepetit, envoyée spéciale à Nice (Alpes-Maritimes) | 28 janvier 2019, 6h22 | MAJ : 28 janvier 2019, 6h31 | 0



Nice (Alpes-Maritimes), le 17 janvier. Marie-Pierre, 62 ans, travaille depuis plus de vingt ans chez Convers. LP/Jean-Baptiste Quentin

Dans ce centre d'appels niçois, un patron atypique, sans préjugés, a embauché 30 % de seniors. Et ça marche !

Un sexagénaire en forme olympique, vêtu d'un débardeur orange, enchaînant les pompes. Tel est l'étonnant personnage qui accueille le visiteur sur le site Internet du centre d'appels Convers. « Osez la différence », clame le slogan de cette PME niçoise qui a fait de l'[emploi des seniors](#) son cheval de bataille. Parmi les 200 salariés de Convers, 30 % sont âgés de 45 ans et plus et en reconversion professionnelle. On compte aussi parmi les téléconseillers un nombre important de mères élevant seules leurs enfants.

LIRE AUSSI >[Les formules saznantes pour faire reculer le chômage](#)

« J'accepte toute personne intéressée et motivée qui réussit les tests de candidature. De cette manière, on parvient à attirer des candidats qui ont des profils variés, de l'expérience et... de la valeur ! », défend Philippe de Gibon, le PDG qui réfute le terme de « discrimination positive » pour définir sa politique de recrutement.

Implantée dans le quartier d'affaire Arenas, à deux pas de l'aéroport, l'entreprise, qui a pour client Engie, la Caisse d'Épargne ou Orange, ne fait rien comme les autres. Dans le vaste open space lumineux de 800 m2 avec vue sur mer, des dizaines de salariés s'activent, casque sur les oreilles.

Chacun choisit son rythme hebdomadaire

« Quand je suis arrivée chez Convers, j'avais 40 ans et partout où je me présentais, on me répondait que j'étais trop vieille », se remémore Marie-Pierre, 62 ans, l'une des plus anciennes téléconseillères qui travaille ici depuis vingt ans pour « l'ambiance » et la « considération », glisse-t-elle. Sans parler du rythme de travail et de sa rémunération mensuelle (autour de 1 450 €) soit au-dessus des standards des 3 000 centres d'appels français.

PUBLICITE
[inRead invented by Teads](#)

Chez Convers - baptisée ainsi en référence à la « conversation » et non aux célèbres baskets américaines - nulle pointeuse et organisation du travail rigide. Ici, on ne parle pas de 35 heures mais de « temps convenu », une fabrication maison qui est née dans l'esprit de Philippe de Gibon. En clair, chacun choisit son rythme hebdomadaire selon son rythme de vie et peut travailler 20, 30 ou 35 heures.

Philippe De Gibon est le PDG de Convers. LP/Jean-Baptiste Quentin

« Vers 17 heures, je me mettais parfois à bégayer au téléphone tellement j'étais fatiguée. J'ai donc décidé de ne travailler que 25 heures par semaine », confie Marie-Pierre. Quelques bureaux plus loin, Philippe, 62 ans, a lui opté pour un mi-temps en attendant sa retraite prévue pour 2021.

Mais comment diantre l'entreprise parvient-elle à s'organiser en accordant autant de liberté à ses salariés ? « Quand les salariés se sentent bien, les résultats de l'entreprise s'en ressentent », vante Philippe de Gibon qui ne veut surtout pas entendre parler de délocalisation dans un secteur où, depuis les années 1990, de [nombreuses sociétés se sont expatriées au Maroc ou au Portugal](#).

D'autant plus que Convers connaît une croissance de « 5 à 12 % selon les années », affirme le patron, conscient que ces valeurs éthiques jouent en faveur de son image de marque et donc de son succès. Ultime détail, l'entreprise connaît certes l'absentéisme, mais le turn-over des salariés se limite à 2,5 % dans un secteur où la moyenne se situe plutôt aux alentours de... 30 %.

« Iota » lève 10 millions d'euros pour diviser par deux le prix du permis de conduire, 19 mars 2018

Le spécialiste de l'éducation routière en ligne Iota vient d'annoncer avoir levé 10 millions d'euros auprès d'Idinvest Partners, Partech Ventures, Elaia Partners et Brighteye Ventures. Une opération qui lui permettra de lancer son service dans plusieurs pays européens d'ici la fin de l'année, mais aussi d'élargir son offre à la vente de voitures et d'assurances jeune conducteur.

Des syndicats et associations de professionnels demandaient sa fermeture, elle est toujours debout, et affiche plus que jamais des objectifs ambitieux : Iota, la startup fondée il y a maintenant quatre ans par Benjamin Gaignault et Flavien Le Rendu et déjà présente dans 250 villes françaises, annonce aujourd'hui vouloir conquérir de nouveaux pays européens.

Comment ? En doublant ses effectifs, d'une part. La jeune pousse devrait ainsi **recruter 30 nouveaux talents** d'ici la fin de l'année. Autant de nouveaux visages qui devraient l'aider à renforcer sa notoriété sur le marché très privé des auto-écoles, en lançant notamment de nouveaux services associés. À plus long terme, elle envisage d'élargir son offre à la vente de voitures et d'assurances jeune conducteur.

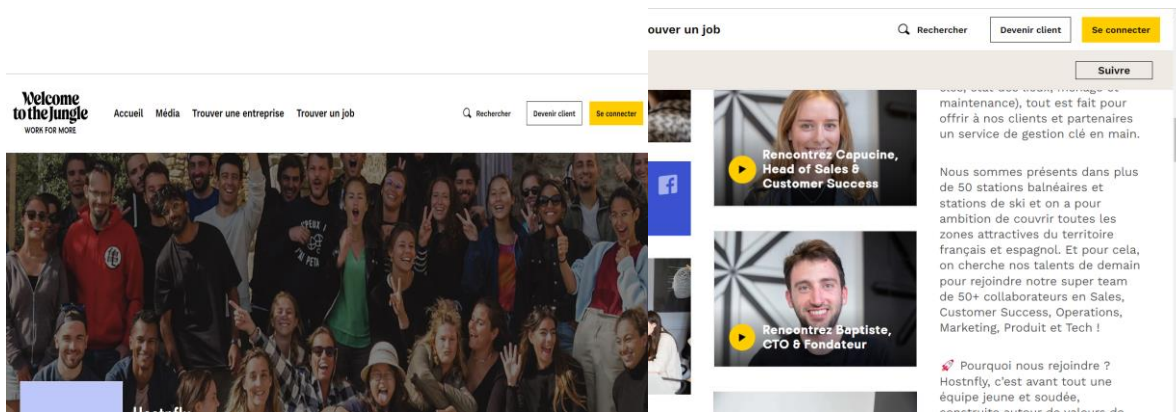
Des objectifs qui ont été rendus atteignables par l'arrivée à son capital de nouveaux investisseurs dans le cadre d'une levée de fonds de 10 millions d'euros. Idinvest Partners et Brighteye Ventures rejoignent ainsi ses investisseurs historiques Partech Ventures et Elaia Partners, déjà présents lors du dernier tour de table de la startup (1,5 million d'euros), bouclé en novembre 2014.

Annexe 7 : Données secondaires de l'enquête qualitative - site web (exemple de Beta et de Gamma).

❖ Site web de Beta







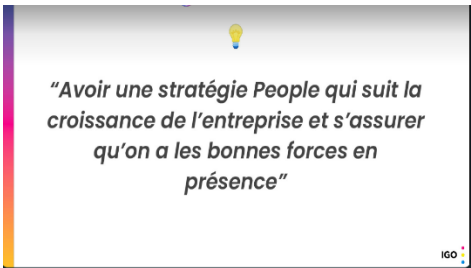
❖ Site web de Gamma



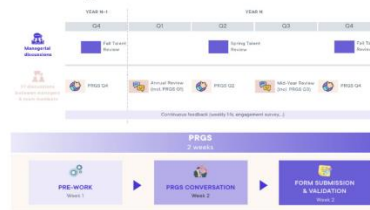
Annexe 8 : Données secondaires de l'enquête qualitative - stratégies, outils et démarche de management des talents (exemple de l'entreprise Iota).

L'agenda

-  Contexte et définition du Talent Management
-  Evaluer la performance
-  Assurer la pertinence du leveling et des salaires
-  Garantir la bonne planification People & financière



Outil de performance review



Annexe 9 : Retranscription d'un entretien - exemple du DRH d'Alpha

L'entreprise et son environnement

Q1 : Pourriez-vous décrire l'environnement dans lequel évolue actuellement votre entreprise ?
Déjà, il faut comprendre que notre entreprise est un Centre d'appel, nous sommes existants maintenant depuis 20 ans, et à la création d'Alpha, nous avons voulu mettre en place une stratégie RH très différenciante de ce qui peut être fait dans les centres d'appels il y a plus de 20 ans. Nous avons aujourd'hui les plus gros clients sur le marché avec lesquels nous travaillons depuis de longues années. Ces clients sont des incontournables d'ailleurs. Nous sommes dans un des rares centres d'appel peut-être spécialisés à la télé vente et nous sommes bien souvent sur la première marche du podium au niveau de la performance et de la qualité

Q2 : Est-ce que vous avez une stratégie RH ? c'est quoi la politique RH ?

Notre politique c'est déjà une autre activité qui repose que sur l'humain, notre outil de production c'est l'humain. Cet humain n'est pas forcément formé, il n'a pas de formation scolaire enfin diplômante pour pouvoir travailler dans un centre d'appel. Il fallait justement attirer des personnes, les former et les intégrer, les fidéliser et leur faire monter en compétence. Cette stratégie est partie en proposant déjà 100 % de CDI, de pouvoir mettre un véritable emploi et pas une notion de Job. Nous avons créé une diversité là aussi où tous les âges toutes les origines peuvent avoir la possibilité de travail chez nous et ce qu'on a mis en place c'est, recherche à avoir du bien-être pour que le collaborateur soit justement plus performant et plus fidèle pour limiter le turnover, et nous limiter les coûts en recrutement

On a mis en place une organisation du temps de travail révolutionnaire. Je dirais parce qu'on en parle souvent mais c'est très très rare, surtout dans les centres d'appels avec un véritable équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Donc ce qu'on appelle le temps convenu Donc un contrat de travail, où chaque collaborateur va pouvoir déterminer sur le mois à quel moment il veut ou il peut Travailler donc il peut choisir également s'il veut travailler à temps plein ou à temps partiel, donc on est sur cette partie-là si le collaborateur se sent bien, il va être plus heureux et performant et puis la volonté d'avoir enfin on a mis en place de suite de former le collaborateur, mais de les former sur des compétences clés de ce métier et également des compétences qui vont être facilement transférables, et donc sauvegarder si on peut dire l'emploi quoi qu'il arrive. Si jamais la personne qui doit partir pour X raisons, elle puisse retrouver un emploi. Enfin il y a une responsabilité sociale et sociétale sur notre stratégie RH.

Et notre clé de voûte c'est sur le management. Je pense qu'aujourd'hui, ce qui est important même si c'est stratégique et qui émane de la direction. Il faut s'assurer que le relais managérial soit cohérent et vraiment valorisant par rapport à toutes les personnes que le manager doit encadrer. Donc là aussi, on a sélectionné des profils sur le bon sens, ça paraît simple à dire mais pas évident à trouver. On les a formés à nos méthodes managériales qui vont partir déjà sur la connaissance de soi. La communication positive est surdéveloppée et au cœur de leur côté leadership.

T1 : Le talent

T1Q1 : Comment définissez -vous le talent ?

Alors le talent, le talent ce sont pour moi des personnes qui ont capacité de savoir-faire-faire (...) ce sont aussi des vrais, des véritables ambassadeurs quelques soit de l'entreprise et lu métier et qui aient aussi la capacité de faire monter en compétence (c'est ce que je disais tout à

l'heure sur ce savoir-faire), et il y a un bon manager, c'est celui qui va apprendre par lui-même, c'est à dire qu'il a la capacité d'être autonome quoi qu'il arrive. Il n'attend pas des directives systématiquement. Donc le management des talents c'est de s'assurer que les profils choisis soient de véritables humains avec une intelligence émotionnelle. Parfois, ils ne sont pas des supers techniciens du métier, cependant, ils savent véritablement monter eux même en compétences pour acquérir encore plus de connaissances. On doit compter sur ces managers et c'est vraiment important pour l'entreprise d'avoir des véritables talents pour que l'entreprise se développe vite et de manière naturelle et organique pour pouvoir aussi maintenir la bienveillance, la QVT et l'atteinte des objectifs.

T1Q2 : Qui est considéré comme talent dans l'entreprise ?

Les managers sont en gros les talents dans votre entreprise, parce que on pourrait avoir plusieurs visions dans les entreprises,

Q : Donc pour vous ce sont les managers ?

Oui , en fait, sans ces premiers talents, on n'a pas les autres talents, qui sont les employés, les collaborateurs que chez nous on les appelle téléconseiller.

T1Q3 : Par conséquent, pour vous, ce talent, vous le considérez comme inné ou acquis ?

Les deux mots capitaines, je pense que le talent est quelque chose qui est quand même sur l'acquis même s'il y a des personnes qui sont un peu plus dans la capacité de faire certaines choses, et qui vont découvrir leur côté inné mais qui vont développer avec l'acquisition et les apports qui peuvent avoir en formation et en observation en milieu professionnel et de pouvoir reproduire ce qu'ils ont appris. Je pense qu'il y a une notion de positivité, c'est d'être aussi toujours dans une véritable optique quel que soit pour les employés ou les managers de trouver des solutions et de ne pas rester bloqué sur des problèmes. Alors, on parle beaucoup de conduite du changement, où il y a cette étape généralement, je pense que les talents sont ceux qui ont la capacité d'arriver à la 7ème étape de plus rapidement possible et le plus facilement possible.

T1Q4 : Considérez-vous le talent comme une personne ou comme une caractéristique de la personne ?

Les deux. Les talents sont les personnes qui travaillent chez nous, et qui sont en mesure de faire, faire-faire et accompagner. Donc les deux

T1Q5 : Considérez-vous le talent comme stable ou développable ?

Développable. Tout à fait, c'est quelque chose de très dynamique.

T1Q6 : Comment identifiez-vous le talent dans votre entreprise / groupe de candidat ?

Alors je pense qu'il y a ... Bon on peut regarder le parcours de la personne, qu'est-ce qu'il a pu apprendre en formation, ses diplômes et après ses expériences professionnelles et je pense qu'il y a aussi à s'intéresser à la personne pour ce qu'elle est, alors non pas pour l'évaluer sur ce qu'elle aime ou ce qu'elle n'aime pas, mais on peut aussi poser certaines questions sans entrer dans la sphère personnelle, pour ce qui l'intéresse dans la vie. Et surtout ses retours d'expérience, ce qui est intéressant c'est de savoir comment la personne a vécu les choses et comment elle a exprimé ces retours d'expérience. Si la personne développait en elle-même une forme d'apprentissage et qu'elle est en capacité de dire ce qu'elle a pu apprendre et ce qu'elle pourrait améliorer par la suite, on a de véritables talents qui sont ces personnes-là , et c'est systématiquement cette capacité à se remettre en question et la capacité à être aussi force de proposition, pour soit les employés soit les managers. Nous voilà on va chercher les talents sous cette forme-là, ah bien sur après il y a un questionnaire sur des critères très spécifiques qui vont

bien sûr concernent le métier, chez nous un collaborateur, téléconseiller doit très bien maîtriser le français à l'écrit et à l'oral, doit être en capacité d'avoir une relation commerciale et doit également avoir une agilité informatique, ça se sont des textes qu'on va leur faire passer pour s'assurer de ces critères pour leur permettre d'accéder au poste et que nous va pouvoir réaméliorer par notre rapport de la formation .

T1Q7 : Par qui et sur quelle base l'employé est-il identifié comme talent ?

Q : L'identification des talents quel que soit pour un poste de manager ou pour un poste d'employé normal c'est pareil ?

C'est pareil.

T2 : Le management des talents (la politique)

T2Q1 : Comment avez-vous eu l'idée de mettre en place un système de MT ? Est-ce qu'il existe des critères à prendre en compte en tant que PME pour cette mise en place ?

Encore une fois, je pense que la partie employé d'un coup pour l'entreprise et cette, ces conditions font qu'en observant finalement des autres entreprises où ils avaient du mal à gérer leurs employés, on identifie des souffrances au travail, on identifie un mauvais dialogue social, dans lequel également on a tendance à vouloir augmenter les collaborateurs pour qu'ils soient plus performants mais finalement c'est un instant T et derrière on voit qu'il y a d'autres leviers de motivation à mettre en place. On s'est dit déjà qu'on arrive à bien recruter donc à identifier les bons profils et savoir les garder le plus longtemps possible pour que nous puissions faire des économies en matière de recrutement et formation donc il y a aussi la capacité de choisir ces bons profils, comment les intégrer partager les mêmes valeurs, leur donner la formation nécessaire pour qu'ils puissent être autonomes dans leur poste de travail et avoir une qualité de vie. Le choix de nos locaux fait partie aussi du MT, l'organisation du temps du travail, la relation entre les uns et les autres, on est très attentif à l'ambiance de travail donc tout ce qui va être outil de travail, la capacité d'accompagner des personnes dans leur départ permet d'avoir une sérénité et donc manager véritablement les talents c'est-à-dire être reconnaissant bien sûr à la part financière qu'on va leur donner par rapport à leur effort individuel voire collectif

T2Q4 : Quelle distinction faites-vous entre le MT et la GRH ?

Moi, je suis atypique là-dessus parce que je ne veux pas enfermer les choses telles qu'elles peuvent être. Je pense qu'il y a eu une culture, un enseignement au niveau des RH qui était très pilotage d'indicateur et sans prendre en compte l'humain alors que c'est plutôt l'inverse, on prend en compte l'humain et on voit quel indicateur on a besoin, comment on va l'utiliser pour se donner des buts. Il y a en parallèle des coûts associés au MT mais ces coûts doivent être comme un investissement. Et on est dans un monde où ça change énormément, ou ça va évoluer et je pense aujourd'hui les RH reposent sur beaucoup de services et personnes et ça va être, prendre en compte les intérêts du service RH mais qui doivent être valorisés par chacun et chacune des collaborateurs de l'entreprise et le rôle du RH c'est comment systématiquement améliorer la communication, comment améliorer la formation et comment améliorer la performance de l'entreprise.

T2Q3 : Quelle définition adoptez-vous du MT ?

C'est simplement l'accompagnement des personnes avec lesquelles on travaille.

Q : le critère à prendre en compte en tant que PME ?

Les critères basiques, c'est d'être attentif à sa manière de recruter et aux attentes de ses collaborateurs qui sont aujourd'hui l'intelligence collective de l'entreprise et toutes les bonnes

décisions prises chez nous, c'est grâce à l'ensemble des collaborateurs qui travaillent avec nous. On peut avoir des idées mais on va aussi écouter les idées des collaborateurs, et manger les talents c'est savoir aussi écouter, la prise en compte des efforts collectifs que ce soit dans des tâches quotidiennes mais également de faire progresser l'entreprise dans laquelle ils travaillent ;
T2Q5 : Comment le MT est-il intégré à la stratégie de l'entreprise ?

On l'a créé dès l'origine. Ça ne veut pas dire que c'est un succès à chaque fois, on a des envies et on se bat toujours pour les faire. On a demandé à des consultants externes de nous accompagner à la mise en place du MT. On a mis, c'est tout bête en 2008 les entretiens professionnels mais pour nous c'est un outil de pouvoir mieux manger les talents, les entretiens annuels on ne voulait pas les faire un fois par ans, mais plusieurs fois par ans, on est aussi sur comment améliorer les choses en évitant de sanctionner, la sanction ne fait pas progresser, on évite la sanction à tout prix.

T2Q6 : Quelles sont les pratiques de MT dans votre entreprise ?

Ce sont les outils : les entretiens professionnels, les entretiens one to one, les réunions collectives en s'appuyant sur notre représentant du personnel et il y a la formation qui est un outil aussi. On a les projets externes à l'entreprise c'est là aussi voir d'autres compétences de certain talent et d'envisager la création de certains postes pour se positionner sur le marché de façon différente et de valoriser les compétences de certains.

T2Q7 : Quelle est l'impact de la mise en place du MT sur votre entreprise ?

C'est la performance, la performance sociale pour la performance économique. Notre objectif c'est d'être de plus en plus performant.

Q2Q8 : A quels niveaux de l'entreprise les changements ont eu lieu ?

Je pense que les employés de toute façon était conseillé, attend toujours qu'il soit considéré et valorisé avec des baromètres sociaux et enquêtes sociales pour chercher ce qu'on devait faire avec l'écoute de certaines attentes et aussi d'être compétitif et attractif, comment donner envie au talent de venir et surtout de rester et puis de donner envie au client de travailler avec nous parce que on est humainement responsable.

T1Q9 : Que pensez-vous réellement de ce nouveau modèle de management ?

Le changer non, l'améliorer oui, il faut continuer plutôt dans ce sens, la réussite d'une entreprise repose sur ses talents donc c'est un impératif et je pense que nous à la direction a besoin d'éclairer les grandes lignes. On doit s'assurer qu'il ait toujours un besoin d'identifier si les talents tels qu'on les a mis en place sont toujours efficaces aussi, s'aperçoit que certain et très talentueux à un moment donné, malgré la formation continue se retrouve dans une situation, plus à leur place, et il faut accepter aussi que le talent ne fait qu'une partie de l'entreprise.

Il y a l'excellence qui est plus que le talent.

T3 : Attirer, développer et retenir (les stratégies et pratiques)

Attirer

T3Q1 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière d'attractivité ?

A notre mériter, notre activité qui est aujourd'hui encore mal perçue, le métier de vendre par téléphone n'est pas valorisant ne donne pas envie, donc il y a des aprioris et des mauvaises expériences. Il faut qu'on attire autrement, il faut que ce métier soit fait d'une autre façon et c'est ce qu'on fait d'ailleurs, on a déchiré les scripts, on fait appel à l'intelligence du collaborateur pour être dans une relation avec un client complètement libre, structuré mais libre, et une autre attractivité première c'est l'organisation du temps du travail.

T3Q2 : Comment recrutez-vous ?

Déjà on recrute en demandant à nos propres collaborateurs d'être aussi des ambassadeurs, en passant des annonces comme tout le monde peut faire, avec des partenaires locaux comme pôle emploi, et puis en parlant de nous en faisant savoir qui nous sommes donc pas trop des réseaux sociaux mais c'est surtout localement en faisant des conférences en intervenant, en faisant des articles de presse, des interviews, on fait connaître ce métier et convers.

T3Q4 : Quelles sont les stratégies et les pratiques adoptées afin d'attirer les talents ?

Equilibre personnel et donner la chance à tout le monde c'est-à-dire chaque talent peut se révéler chez convers.

T3Q7 : Quelles sont les stratégies adoptées par votre PME pour attirer les nouveaux candidats et les nouveaux talents ?

Nos atouts je pense que c'est grâce à nos talents, c'est notre savoir-faire et nos compétences, véritables compétences techniques et l'envie d'être les meilleures et dépasser les grands mais pas seulement d'un point de vue économique. Je pense l'autre image est importante pour attirer les clients, pour attirer les talents est importante aussi pour les associés fondateurs, ce sont nos valeurs.

Q : Pensez-vous qu'il existe une discrimination entre les employés de l'entreprise (les non-talents) ?

Quand on gère les talents, il y a aussi s'occuper des gens qui ont plus de difficultés à développer leurs compétences.

Retenir

T3Q12 : Quelle distinction faites-vous entre la rétention des employés talents et non talents ? (Q. conditionnée de sa vision du talent : inclusive/exclusive)

On a des objectifs qui sont qualitatifs et quantitatifs et on mesure l'atteinte des objectifs, on voit que certain ne progresse pas, on va chercher les raisons pour lesquelles n'y a pas de progression et quand on accompagne par des formations ou coaching, on identifie qu'il n'y a plus de motivation à travailler ou dans des limites et que nous l'entreprise continue à évoluer.

Les entretiens qui permettent d'identifier la non-motivation. L'absentéisme fait partie des signes. Les Collaborateur qui n'arrive pas avec le sourire, qui ne participe plus à des projets collectifs, qui n'est que dans la critiques négatifs, des signaux qui nous disent la non-motivation. C'est le manager qui va pré-relayer et le service RH va le prendre selon le niveau de motivation.

T3Q13 : Avez-vous une stratégie de fidélisation des talents ?

Oui, je pense que les bons vont être valorisés par les résultats qu'ils déclenchent, financièrement et par la parole, vont aussi après être dans la capacité de se projeter sur l'évolution et sur la participation ou la prise de décision également.

Développer

T3Q19 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en matière de développement des talents ?

On a une activité qui est malheureusement contrainte avec une pyramide très large à la base avec un certain nombre de collaborateurs, ensuite le manager qui va être un relais, donc on crée des postes transverses sur le tuteur pour accompagner les nouveaux, des projets d'animation qu'on propose à des collaborateurs pendant X temps de mener un projet d'animation sur le plateau, de refaire la salle de pose et puis quand le métier évolue il y a d'autres métiers

émergents et on va chercher dans nos talents si un ou plusieurs peut se permettre sur cette création de poste. A chaque fois qu'il y a un poste se crée ou un départ on passe sur une annonce interne pour diffusion à tous et puis on sélectionne le meilleur talent.

Q développer les talents ou les moins talent

Ma priorité c'est de développer les petits talents parce que c'est avec eux qu'on travaille au maximum, mais en parallèle il faut continuer à développer nos excellents talents

T3Q23 : Quelle place occupe le développement des talents dans vos priorités ?

Je pense que c'est 95% parce que sans eux je ne pourrais pas faire l'activité.

C'est grâce à mes talents actuels que je suis compétitive et performante, on parle de marque employeur pour attirer les nouveaux mais moi je la travaille en interne.

T3Q24 : Quel type de compétence souhaitez-vous développer plus que les autres ?

Je pense que c'est cette capacité à suivre le changement. On a créé des formations sur l'intelligence émotionnelle, de savoir mieux se connaître, mieux anticiper. La résilience c'est important aussi, et on est sur des référentiels vraiment socio-émotionnel.

T3Q25 : Quels sont les supports que vous préférez pour développer vos talents ?

La formation, le coaching, l'accompagnement informel interne, etc.

Q : est-ce que vous avez quelques questions

Il faut peut-être insister qu'on ne soit pas une entreprise libérée. On est plutôt une entreprise libérante, en mettant en place de l'accompagnement et le pouvoir, il faut dire que certains vont arriver à des limites qu'il faut accepter et leur demander dans leur zone de confort d'être excellent et ça crée un équilibre dans l'entreprise. L'entreprise libérée va permettre à toute et à tous de faire ce qu'ils veulent mais à un moment il faut savoir les mettre dans une dynamique, comment s'épanouir sereinement mais on est quand même là pour travailler, donc avant tout il y a cette notion de travail, de production pour que ça passe dans les meilleures conditions.

Q : autre contact d'entreprise qui ont mis en place le MT ?

Oui, Beta.

Annexe 10 : Tableau de codage thématique de la 1ère phase de la recherche

Méta-thème	Thème	Sous-thème	Code	Emergence : Inductive/déductive	Niveau I/C/O	
Environnement et stratégie RH	L'environnement Code : EVT	Génération Z	GEN-Z-EVT	Déductive	O	
		Multiculturalité	M-CUL-EVT	Déductive	O	
		Pression	PESS-EVT	Déductive	O	
		Disponibilité du talent	DIS-TAL-EVT	Inductive	O	
	Stratégie RH Code : SRH	Informalité	INFOR-RH-SRH	Déductive	O/C	
		Excellence	EXC-RH-SRH	Déductive	O	
		Lean	LEAN-RH-SRH	Déductive	O	
		Diversité	DIV-RH-SRH	Déductive	O/C	
		Importance stratégique	IMP-STRAT-SRH	Inductive	O	
Le talent	Perception talent Code : PTAL	Compétence	COMP-T	Déductive	I	
		Potentiel	POT-T	Déductive	I	
		Performance	PERF-T	Déductive ; inductive	I/C/O	
		Excellence	EXC-T	Déductive	I/O	
		Savoir-faire-faire	SFF-T	Inductive	I/C	
		Adaptabilité - <i>Fit</i>	FIT-T	Inductive	I/C/O	
		Talent exceptionnel	T.EXC-T	Inductive	I/O	
		Savoir	SAV-T	Inductive/déductive	I	
		Savoir-être	SE-T	Inductive/déductive	I/O	
		Acteurs	ACT-T	Inductive/déductive	O/C	
	Système MT	SYS-T	Inductive/déductive	O		
	Philosophies sous-jacentes Code : PHILO	Innée-acquis	INN-ACQ-T	Déductive	I/O	
		Inclusive-exclusive	INC-EXC-T	Déductive	I/C	
		Object-sujet	OBJ-SUJ-T	Déductive ; inductive	I/O	
		Stable-développable	STB-DEV-T	Déductive	I/O	
		Leader transformationnel	Lead-transf-T	Inductive	I/C/O	
		Leader transactionnel	Lead-Transa-T	Inductive	I/C/O	
Le MT	Motivations et antécédents Code : MOT-MT	Intégration culturelle	CUL-MOT-MT	Inductive	O/C	
		Impact macro-économiques	Macro-MOT-MT	Inductive	O	
		Fond d'investissement	FI-MOT-MT	Inductive	O	
		Problèmes de gestion	PRB-MOT-MT	Inductive	O	
		Optimisation	OPT-MOT-MT	Inductive	O	
		Stock-options	ST-OP_MOT-MT	Inductive	O	
		Suivi	SUIT-MOT-MT	Inductive	O/C	
		Performance	PERF-MOT_MT	Inductive	O/C	
		Fidélisation	FID-MOT_MT	Inductive	O/C/I	
		QVT	QVT_MT	Inductive	O/C/I	
		Image de marque	IMG-MT	Inductive	O	
		Perception MT Code : PER-MT	Activités	ACT_MT	Déductive	O
	Processus		PROC_MT	Déductive	O	
	Attractivité		ATTR_MT	Déductive	O	
	Identification		IDEN_MT	Déductive	O	
	Développement		DEV_MT	Déductive	O	

		Engagement	ENG_MT	Déductive	O/C/I
		Rétention	RET_MT	Déductive	O/C/I
		Déploiement	DEP_MT	Déductive	O
		Informalité	INF_MT	Inductive	O/C
		Accompagnement	ACC_MT	Inductive	C/O/I
	Philosophies MT	Pratiques	PRAT-PILO-MT	Déductive ; inductive	O
	Code : PHILO-MT	Flux	FLUX- PILO-MT	Inductive	O/C/I
		Bassin	BASS-PILO-MT	Déductive ; inductive	O/C/I
		Catégorisation	CAT- PILO-MT	Déductive ; inductive	O/C/I
		Postes	POST- PILO-MT	Déductive ; inductive	O
		Approche processuelle	PROC-PHILO-MT	Inductive	O
		Identification des talents	IDEN-PHILO-MT	Inductive	I/C/O
		Approche inclusive	INC-PHILO-MT	Inductive	O/C/I
	Processus MT	Identification des talents	IDEN-MT	Déductive ; inductive	O/C/I
	Code : PROC-MT	Attractivité et recrutement	ATTRACT-MT	Déductive ; inductive	O/C
		Rétention des talents	RET-MT	Déductive ; inductive	O
		Développement des talents	DEV-MT	Déductive ; inductive	O
		Planification de la relève	PLANI-MT	Déductive ; inductive	O/C
	Approche MT	Inclusive	INC-MT	Déductive ; inductive	O/C/I
	Code : APP-MT	Exclusive	EXC-MT	Déductive ; inductive	O/C/I
		Inclusive et exclusive	INCEXC-MT	Inductive	O/C/I
	Perception de la fonction RH	Une culture	CULT-RH	Inductive	O
		Un enseignement RH	ENS-RH	Inductive	O
		Orientation indicateur	INDI-RH	Inductive	O
	Code : PERC-RH	Pas de prise en compte de l'humain	NHUM-RH	Inductive	O
		Fonction isolée	ISOL-RH	Inductive	O
Les principales stratégies de MT STRAT-MT	Difficulté d'attractivité Code : DIFF-ATT-STRAT-MT	Absence de notoriété	NOT-DIFF-ATTR	Inductive	O
		Dimension géographique et territoriale	GEO-DIFF-ATT	Inductive	O
		Activité de niche	ACT-DIFF-ATT	Inductive	O
		Taille	TAIL- DIFF-ATT	Inductive	O
		Informalité	INF-DIFF-ATT	Inductive	O
	Attirer Code : ATT-STRAT-MT	Disponibilité du talent	DISPT-STRAT-MT	Inductive	O
		Importance stratégique	IMP-STRAT-MT	Inductive	O
		Simple recrutement	SR- STRAT-MT	Inductive	O

	Spécialistes	SP- STRAT-MT	Inductive	O
	Compétitivité	COMP-STRAT-MT	Inductive	O
	Embauche de masse	EM- STRAT-MT	Inductive	O
	Recherche stratégique	RS- STRAT-MT	Inductive	O
Pratique d'attractivité : PRAT-ATT-STRAT-MT	Annonces	ANN-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive/déductive	O/C
	Salon de recrutement	EVT-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Campus	EVT-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Communauté sociale	RES-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Recommandations	REC-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive/déductive	O/C/I
	Recrutement tribal	RES-PRAT-ATT-STRAT-MT	Déductive	O
	Talent scouting	TS-PRAT-ATT-STRAT-MT	Déductive	O
	Intelligence compétitive	INTC-PRAT-ATT-STRAT-MT	Déductive	O
	Recrutement tribunal	RT-PRAT-ATT-STRAT-MT	Déductive	O
	Recrutement de guérilla	RG-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Braconnage des recruteurs des concurrents	BRACC-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Culture	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Valeurs	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Marketing RH	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
	Marque employeur	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
Emplacement	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O	
Agilité	MRH-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O	

		Onboarding	DS-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O/C
		Accompagnement	DS-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Equilibre VPVP	DS-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Climat organisationnel	EO-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O/C
		Prise de décision	EO-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O
		50/50	50-PRAT-ATT-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
	Développer	Grands projets	EXP-DEV-STRAT-MT	Inductive ; déductive	O
	Code : PRAT-DEV-STRAT-MT	Rôle du manager	MGR-STRAT-MT	Inductive	O/C
		Apprentissage	EXP-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Rotation	EXP-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Intrapreneuriat	EXP-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Mentorat	TIE-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Coaching	TIE-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Rétroaction	TIE-DEV-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
	Retenir	Importance stratégique	IMPSTRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O
	Code : RET-STRAT-MT	Domage d'un turnover	DMGTURN-RET-STRAT-MT	Inductive	O
	Rétention :	Team building	TB-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive ; déductive	O
	PRAT-RET-STRAT-MT	Onboarding	ONB-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O
		QVT	QVT-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O
		Amitié	CUL-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Stratégie de carrière	CARR-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Rémunération	REM-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I

		Recommandation	REC-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Prise de décision	DEC-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Sur mesure	SM-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Valeurs	VAL-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Cadre	CT-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Communication	COM-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
		Rémunération	REM-PRAT-RET-STRAT-MT	Inductive	O/C/I
Typologie des PME et du MT : Code : TYPO	Facteurs PME : FACT-PME-TYPO	Taille-FACT-PME-TYPO	TAI-PME : FACT-PME-TYPO	Inductive/déductive	O
		Valeurs	VAL-PME : FACT-PME-TYPO	Inductive	O/C
		Approche MT	AMT-PME - FACT-PME-TYPO	Inductive/déductive	O
		Informalité	INF-PME- FACT-PME-TYPO	Inductive/déductive	O
		Organisation	ORG-PME- FACT-PME-TYPO	Inductive	O/C/I
		Ressources	RC-PME- FACT-PME-TYPO	Inductive/déductive	O/C
		Managers	MG-PME- FACT-PME-TYPO	Inductive	C
		Parties prenantes	PP-PME- FACT-PME-TYPO	Inductive	O/C/I
		Modèle	M-PME-FACT- PME-TYPO	Inductive/déductive	O
Modélisation MT : Code : MOD-MT	Modèle intégré : MOD-MT-INT	Intégration	INT-MOD-MT	Inductive	O
		Environnement	EVT-MOD-MT	Inductive	O
		Implication des salariés	IMP-MOD-MT	Inductive	O
		Alignement stratégique	AS-MOD-MT	Inductive	O
		Alignement culturel	AC-MOD-MT	Inductive	C

	Rôle managers	MG-MOD-MT	Inductive	C
	Caractéristiques individus	CI-MOD-MT	Inductive	I
	Alignement interne	AI-MOD-MT	Inductive	I
	Feedback	FB-MOD-MT	Inductive	I/C/O
	Mesures	ME-MOD-MT	Inductive	I/C/O
	Résultats	RS-MOD-MT	Inductive	I/C/O
	Pratiques MT	PMT-MOD-MT	Inductive	O/C/I
	Top-down	ART-MOD-MT	Inductive	O/C/I
	Bottom-Up	ART-MOD-MT	Inductive	I/C/O

***Niveau : I : individuel ; C : collectif ; O : organisationnel**

Annexe 11 : Tableau de codage de la 2ème phase de la recherche

Nous procédons en 3 étapes du codage de la théorie enracinée (*grounded theory* ; phase 2 de la recherche).

- 1) Codage **descriptif** dit « **ouvert** » : exploration initiale par lecture fine des textes et étiquetage de concepts qui pourront être complétés ou éliminés ultérieurement.
- 2) Codage **thématique** dit « **axial** » : organisation hiérarchique des concepts en catégories plus génériques ; approfondissement et enrichissement de ces catégories selon le paradigme de codage et établissement des liens entre catégories par comparaison continue (codage axial = thème général ; sous-thèmes avec leurs codes).
- 3) Codage **matriciel** dit « **sélectif** » : articulation des catégories autour de la catégorie centrale identifiée *in fine* produisant un modèle théorique du cas (générer plusieurs codes sélectifs pour chacune des sections (attirer ; style de management ; etc..) pour générer un modèle systémique du MT en PME en France).

Codage ouvert	Codage axial	Codage sélectif	Niv.
Le talent			Niveau individuel
Savoir	La compétence et l'expérience	<i>Hard-Skills</i>	
Savoir-faire			
La perfection			
Le potentiel			
Compétences techniques			
Adéquation compétences et poste	Importance des compétences techniques		
Contribue au développement de l'entreprise			
Polyvalence			
Capacité d'adaptabilité	Présence du savoir-être	<i>Soft-skills</i>	
Adéquation au projet de l'entreprise			
Compétences comportementale			
Savoir-faire-faire	Capacité d'évolution	Leadership	
Potentiel			
Leadership	Capacité d'encadrement		
Gérer des équipes			
Progression			
Acteurs	Parties prenantes	Interaction organisationnelle	Niveau organisationnel
DRH			
Acteurs stratégique	Organisation		
Système			
Adaptabilité			
Le MT			Institutionnalisation
Management du propriétaire-fondateur	Attitude du dirigeant	Culture du dirigeant	
ADN de l'entreprise			
Domination du fondateur dans le management de la PME	Management dirigeant	Attitude du dirigeant	
Esprit familial	Culture		

Hiérarchie aplatie			
Evolution de la taille de la PME	Evolution de la taille	Taille	
Changements			
Taches	planification	Structuration des rôles et responsabilités	
Missions			Internalisation
Intégration	Accompagnement	Externe-interne	
Onboarding			
Insertion			
Fit	Intégrer la culture de l'entreprise	Intégration	
Culture			
Appropriation de la culture			
Confrontation de la culture			
Les stratégies et pratiques			
Responsabiliser	Visibilité	Problème d'attractivité	Niv. organisationnel
Stratégie de contenu			
Problème			
Absence de notoriété			
Activité	Proximité géographique		
Géographique			
Sol			
Réactivité	Réaction	Mimétisme	
Adaptabilité			
Trouver des solution			
Réflexion stratégique			
Benchmarking	Planification stratégique		
Propriétaire fondateur			
Stratégie			
Planifier			
Réagir	Stratégies	Proposition de valeur	Collectif
Pratiques			
Diffusion			
Communiquer			
Managers	Pratiques		
Intégrer			
Stratégies			
Pratiques			
RESPONSABILISER	Pratiques d'attractivité	PDV + intégration des talents	Individuel
STRATEGIE DE CONTENU			
Intégration talents			
Culture/poste			
Savoir-être	Intégration talents		
Polyvalence			
Savoir-être			
Savoir faire			
Voir loin	Pratiques sur caractéristiques	Pratiques de rétention	
Retenir			
Intrapreneuriat			
Onboarding			
Prise de parole	Pratiques inclusive		
Party			
Axe physiologique			
Relais managérial			
Formation	Pratiques inclusive	Pratique de développement	
Accompagnement			
Priorité stratégique			
Amélioration des pratiques			
	Suivi stratégiques		

Annexe 12 : Grille de maturité

Auto-Evaluation de la maturité du management des talents dans les PME en contexte français

Une grille de maturité

Cet outil d'auto-évaluation permet aux acteurs concernés dans les PME de mesurer la maturité du management des talents dans un contexte français.

Notions clés

La PME s'inscrit dans la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) qui est constituée d'entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. En l'occurrence, la PME renvoie à une organisation qui s'est engagée dans une démarche managériale de management des talents et/ou qui a l'intention de l'adopter, dans un contexte français.

Le management des talents renvoie à une stratégie, un processus et un ensemble d'activités en vue de créer un succès organisationnel stratégique durable.

Pourquoi utiliser cet outil ?

De prime abord, l'utilisation de cet outil est fortement recommandée en amont **d'une réflexion sur le management des talents**, afin d'identifier le plus rapidement possible les forces de l'organisation en matière de GRH. Les membres de l'équipe/direction engagés dans ce projet pourront ainsi adopter les bonnes dimensions et les bons réflexes pour une mise en place réussie et une évaluation de la démarche.

De plus, cet outil peut être utilisé **en cours de la démarche de mise en place**, afin d'évaluer l'avancement du projet par rapport à un idéal-type ainsi qu'identifier clairement les non-conformités qui pourraient y avoir et remédier avec des actions correctrices/rectifications qui favorisent le succès de l'implémentation du management des talents en PME.

L'objectif de cette évaluation n'est guère de sous-estimer les efforts fournis ou à fournir en matière d'implémentation. Son objectif principal est d'avoir **une photo de la situation** et du déroulement de la démarche ainsi que pour **évaluer le niveau de maturité de la démarche** afin de confirmer et suivre l'engagement en l'état, soit pour ajuster avec des améliorations et adaptabilités. Il propose ainsi un plan d'action unique et spécifique à l'organisation avec des contributions aux indicateurs clés de performance et à l'analyse de rentabilisation pour les

prochaines étapes possibles. Par ailleurs, une implication des collaborateurs talents, des managers et du département RH doit être présente et émerge en faveur de l'organisation.

Cet outil contribue au développement continu de l'organisation et des collaborateurs talents. Il permettra de répondre efficacement à une variété de dynamiques internes et externes telles que le marché du travail en constante diminution et le manque de profils d'employés critiques, etc., et le soutien des objectifs clés, y compris la rétention des employés talentueux, la stimulation de la satisfaction des employés et l'augmentation de la disponibilité de successeurs appropriés pour des postes clés.

Comment utiliser cet outil ?

- 1) **Contextualisation** : le Management des Talents dans une PME renvoie à 4 process areas qui en découlent 12 axes d'évaluation. Chacun des axes correspond à des questions auxquelles il faudrait apporter une réponse d'évaluation de 1 à 4.
- 2) **Auto-évaluation et présentation des résultats** : chaque réponse pour les 4 process areas permet de dresser un profil de maturité de l'organisation avec une sorte d'évaluation qui reste propre à chaque organisation.
- 3) **Proposition des actions d'amélioration** : à l'issue du précédent modèle de maturité de l'organisation, une réflexion sur les forces et faiblesses de l'organisation en matière de MT doit être présente. Ceci s'inscrit dans l'onglet de « plan d'action » à mener par l'organisation pour faire face aux non-conformités ou encore aux faiblesses de chacune des actions. Le manque de capacité de parfaire certaines actions nécessite potentiellement des actions de formation/accompagnement des acteurs impliqués dans la mise en place du MT selon nos critères prédéfinis. D'autre part, si le constat concerne la volonté de l'équipe projet dans cette mise en place, des plans d'action managériaux et de communication peuvent être menés pour renforcer la conscience des acteurs des bénéfices apportés à l'organisation à l'issue d'une mise en place réussie du Management des Talents et des pratiques en question.
- 4) **Evaluation de la pertinence de l'outil** : un retour d'expérience sur l'usage de cet outil est fortement recommandé, dans une logique d'amélioration continue et de collecte des retours d'expérience avec potentiellement des ajustements en fonction des organisations.

Auto-Evaluation de la maturité du management des talents dans les PME en contexte français

Une grille de maturité

Evaluation des *process areas* et de la situation de l'organisation

Cette première étape a pour objectif de décrire et évaluer, non seulement le contexte de l'entreprise, mais aussi les process-areas, afin que l'outil puisse noter chacun des éléments identifiés. Les évaluations ici se présentent sous la forme d'une note allant de 1 (faible adaptabilité/maitrise) à 4 (très forte adaptabilité/maitrise).

L'organisation

L'environnement externe	L'environnement dans lequel évolue l'entreprise actuellement :	Note
	Compétitivité accrue	
	Innovation technologique	
	Adaptation aux évolutions du secteur d'activité	

La stratégie RH	Dans un tel contexte, quelles sont les politiques et stratégies RH de l'entreprise	Note
	Politique / Stratégie classique	
	Evolution systématique de la réflexion RH	
	Une stratégie RH et MT avec innovante et à jour	

Les motivations de l'adoption du Management des Talents	Pourquoi adopter le MT ?	Note
	Les motivations de mise en place du MT	
	Critères à prendre en compte en tant que PME	
	Les changements avant/après la mise en place	

Le Management des Talents		Note
	Une définition claire du MT	
	Définition des pratiques du MT dans l'entreprise	
	Distinction entre la GRH et MT	
	L'impact de la mise en place du MT sur l'entreprise	

Individus

La perception du « talent »	La maîtrise de l'organisation de :	Note
	La définition du talent	
	La conceptualisation du talent	
	L'identification des talents	

L'identification des talents	La capacité à identifier le talent	Note
	La liste des critères de compétences requises	
	Les méthodes d'identification / de repérage des talents	
	L'identification des capacités de l'individu (potentiel, compétence, etc.)	

Processus

Le MT Attirer	La maîtrise de l'attractivité	Note
	Connaissance des difficultés rencontrées	
	Stratégies pour attirer les talents	
	Mise en place des pratiques	
	Les arguments à mettre en avant pour attirer les talents	
	Connaitre les atouts de la PME	

Le MT Retenir	La maîtrise de la rétention	Note
	Connaissance des difficultés rencontrées	
	Stratégies pour retenir les talents	
	Mise en place des pratiques	
	Les arguments à mettre en avant pour attirer les talents	

Le MT Retenir	La maîtrise du développement	Note
	Connaissance des difficultés rencontrées	
	Stratégies pour développer les talents	
	Mise en place des pratiques	
	Le type de compétence à développer : l'évaluation des besoins	
	Retour sur les dépenses de développement	

Les alignements

Alignement /fit Alignement interne	La maîtrise des alignements	Note
	Communication des axes stratégiques aux collaborateurs	
	Les systèmes organisationnels, la structure et la technologie sont alignés sur les systèmes de ressources humaines de l'organisation	
	L'adéquation du talent au poste-culture-moment	

Alignement /fit Alignement stratégique	La maîtrise des alignements	Note
	L'alignement du MT à la stratégie	
	Les pratiques sont liées à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise	
	Correspondance des ressources et des capacités aux opportunités de l'environnement externe	

Alignement /fit	La maitrise des alignements	Note
Alignement stratégique	Une culture d'entreprise définie clairement	
	Adéquation du talent aux exigences culturelles de l'entreprise	
	Harmonisation des pratiques avec la culture de l'entreprise	

**Auto-Evaluation de la maturité du management des talents dans les PME en
contexte français**
Une grille de maturité

Formulation des actions d'amélioration

Critères	Forces	Faiblesses	Actions d'amélioration
Organisation			
Individus			
Processus			
Alignements			

Auto-Evaluation de la maturité du management des talents dans les PME en
contexte français
Une grille de maturité

Evaluation

Vous avez utilisé cet outil de maturité du management des talents dans les PME dans un contexte français.

Dans une logique d'amélioration de cet outil sur le plan ergonomique mais aussi sur son contenu, nous souhaiterions avoir un retour sur votre expérience d'utilisation notamment en termes de **facilité, utilité et complétude**. Nous vous remercions donc de répondre aux questions ci-dessous.

Pour chacune des questions, merci d'indiquer si l'outil a rempli la fonctionnalité proposée de manière satisfaisante ou non à l'aide d'une échelle à quatre niveaux (Pas satisfaisant / Moyennement satisfaisant / Satisfaisant / Très satisfaisant).

Pour chaque point, vous avez la possibilité de laisser un commentaire dans la zone prévue à cet effet et/ou de préciser la réponse « pas satisfaisant ».

Nom et prénom (**facultatif**) :

Fonction / poste :

Votre participation dans la mise en place du Management des Talents :

1. Facilité d'utilisation

La présentation du document est claire et permet de s'approprier facilement de l'outil

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

L'échelle de notation est claire et compréhensible

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Les critères d'évaluations sont clairs et ne représentent aucune ambiguïté

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Le temps consacré à l'usage de cet outil est acceptable

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

2. Complétude

La présentation de 4 process areas pour le Management des talents vous semble suffisante

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

La présentation de 3 axes pour chacun des process vous semble correcte

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

L'échelle d'évaluation de 1 à 4 vous paraît pertinente

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Les points de focus de cette grille vous permettent d'avoir une capture instantanée de l'organisation

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

3. Utilité

Cet outil a-t-il été pour vous source d'apprentissage lorsque vous l'avez utilisé

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Cet outil a permis / permet d'apporter des solution concrètes à l'organisation

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Cet outil permet d'identifier et d'évaluer les forces et faiblesses de l'organisation, et donc facilité l'élaboration des plans d'actions ?

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

L'usage de cet outil permet de générer des discussions dans l'équipe / entre les acteurs ?

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

L'utilisation de cet outil vous a-t-elle permis de considérer des éléments que vous auriez pu sous-estimer

Pas satisfait Moyennement satisfait Satisfait Très satisfait

Si pas satisfait, merci de préciser pourquoi :

Résumé

Le Management des Talents (MT) a trouvé les racines de son émergence dans les années 2000 et connaît un engouement considérable, tant pour les chercheurs que pour les praticiens. En effet, les discussions théoriques et managériales sur son application ont été bien documentées récemment essentiellement dans les grandes entreprises et multinationales ainsi que dans des contextes anglo-saxons. Néanmoins, elles soulèvent continuellement un intérêt faible aux PME et à la façon dont le talent et le MT sont compris, conceptualisés et mis en place. Les PME restent écartées des débats relatifs à la thématique du MT, du fait de leur taille modeste, malgré leurs rôles stratégiques et importants. Ces avancées dans le champ du MT restent principalement basées sur les visions américaines et anglo-saxonnes des praticiens, avec une négligence des contextes européens et notamment français.

Cette recherche porte sur une double contextualisation du MT, d'une part, aux PME et d'autre part, au contexte français, en mobilisant une approche multi-niveaux. Elle s'attache à apporter des réponses aux manquements théoriques s'interrogeant sur comment s'opère le MT dans les PME en France. Cette compréhension se fait à travers les contributions relatives à la compréhension du talent et du MT dans les PME en contexte français ainsi qu'à travers les stratégies et pratiques de MT mobilisées.

Pour mettre en exergue cette déclinaison du volet empirique en pleine pandémie de la Covid-19, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative en deux temps, traduite dans un premier temps par une enquête qualitative, à vocation exploratoire et descriptive, menée au sein de 15 PME en France. La seconde phase de la recherche, à vocation exploratoire et explicative est mise en œuvre à travers une étude de cas approfondie au sein d'une PME en France engagée dans l'économie sociale et solidaire.

Les résultats de notre recherche explorent et décrivent les perceptions que se font les acteurs des PME du concept de talent à travers une conception bi-niveaux et tri-dimensionnelle ainsi qu'un apport aux philosophies sous-jacentes du MT. Ils soulignent également la compréhension doublement contextualisée du MT, et permettent l'émergence d'un modèle intégré multi-niveaux. De plus, nous identifions et discutons les stratégies et pratiques mobilisées en fonction de la situation stratégique des PME. Enfin, notre étude de cas approfondie propose de comprendre le MT comme étant un système multi-niveaux mis en œuvre dans le cadre d'une approche stratégique et systémique. L'accent mis sur les articulations entre les niveaux d'analyse a été souligné.

Sur le plan managérial, nous proposons des préconisations aux différentes parties prenantes (dirigeants, managers, talents, etc.) à divers niveaux de l'organisation, permettant notamment de réussir le MT dans les PME en contexte français à travers la dynamique interne des parties prenantes et éventuellement l'évaluation de son succès à travers une grille de maturité.

Mots clés : Management des talents ; PME ; approche multi-niveaux ; contexte français.

Abstract

Talent Management (TM) has originally emerged in the 2000s and it is experiencing a considerable enthusiasm, from both researchers and for practitioners. In fact, the theoretical and managerial discussions on its application have recently been well documented, mainly in large companies and multinationals as well as in the Anglo-Saxon contexts. Nevertheless, they constantly show little interest in SMEs and on how talent and TM are defined, conceptualized and implemented. In addition, SMEs have always been excluded from debates on the theme of TM, due to their modest size, despite their strategic and important roles. Advances in the field of TM were mainly based on the American and Anglo-Saxon visions of practitioners, neglecting European and particularly the French one.

This research adopts a dual contextualization of TM, on the one hand, in SMEs and on the other hand, in the French context, by mobilizing a multi-level approach. It strives to provide answers to the theoretical shortcomings, highlighting how TM operates in SMEs in the French context. This understanding is done through the contributions related to the understanding of talent, TM as well as the TM strategies and practices mobilized in the French SMEs.

To highlight this variation of the empirical component in the midst of the Covid-19 pandemic, we mobilized a qualitative methodology in two stages, initially translated into a qualitative survey, with an exploratory and descriptive vocation, carried out within 15 SMEs in France. The second phase of the research is exploratory and explanatory, implemented through a unique case study within an SME in France engaged in the social and solidarity economy.

The results of our research explore and describe the perceptions that French SMEs' actors make of the concept of talent through a bi-level and three-dimensional conception, as well as a contribution to its underlying philosophies. They also underline the dual-contextualized understanding of TM and unveil the emergence of an integrated multi-level model. Moreover, we identify and discuss the strategies and practices mobilized according to the strategic situation of SMEs. Besides, our in-depth case study proposes to understand TM as a multi-level system operationalized within the framework of a strategic and systematic approach. The emphasis on the links and articulations between the levels of analysis was also highlighted.

Concerning the practical implications, we offer recommendations to stakeholders (CEO, leaders, talents, etc.) at the different levels of the organization, allowing the success of TM in SMEs in the French context and possibly to evaluate its success through a maturity grid.

Keywords: Talent management; SMEs; multi-level approach; French context.