UCLouvain

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

La mise en place du talent management produit-elle les mêmes effets dans la carrière des différents membres du personnel de l'entreprise ?

Auteure : Maëlle Antoine
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je souhaiterais remercier l'ensemble des personnes qui me sont venues en aide dans la rédaction de ce mémoire et grâce à qui ce projet a vu le jour.

Je remercie Madame Evelyne Léonard, ma promotrice et professeure de gestion des ressources humaines et de relations industrielles à l'Université Catholique de Louvain et à la *Louvain School of Management*, pour tous les conseils apportés tout au long du processus d'écriture. Votre accompagnement m'a été d'une aide inestimable lors de l'écriture et de l'analyse de mes données.

Je remercie également l'ensemble de mes professeurs qui m'ont accompagné, formé et inspiré au cour de ces cinq dernières années. Grâce à leur aide, j'ai pu acquérir toutes les compétences nécessaires à la rédaction d'un tel travail.

Je tiens également à remercier Christophe Voirand, ainsi que toute l'équipe des People Services qui m'ont accueilli durant mes cinq mois de stage chez KPMG S.à r.l. Cette opportunité et l'expérience acquise durant mon parcours de stagiaire m'ont permis de grandir professionnellement. Je suis extrêmement reconnaissance pour toutes les expériences et les rencontres que j'ai pu faire au sein de l'entreprise.

Je remercie mes dix intervenants, sans qui ce travail n'aurait jamais pu aboutir. Merci de m'avoir accordé votre temps et d'avoir répondu de façon si complète à toutes mes questions. Votre aide m'a été précieuse.

Enfin, je voudrais remercier mes parents qui m'ont soutenue durant ces cinq années d'études et qui m'ont apporté leur assistance lorsque j'en avais besoin. Votre bienveillance, vos encouragements et votre confiance ont été d'une aide inestimable dans tous mes accomplissements. Merci pour tout.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES ..... **II**

I. INTRODUCTION **1**

II. ÉTAT DE L'ART **3**

1. DÉFINITION DES CONCEPTS **3**
1.1. ÉMERGENCE DU TALENT 4
1.2. LE TALENT 4
1.2.1. Deux conceptions du terme de talent 4
1.2.2. Ce que nous retenons de la définition 6
1.2.3. Typologie du talent en entreprise 8
1.3. LA CARRIÈRE DES EMPLOYÉS 9
1.3.1. Définition 9
1.3.2. Les étapes de la carrière 9
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE : LE *TALENT MANAGEMENT* **11**
2.1. DÉFINITION DU TALENT MANAGEMENT 11
2.2. LES ENJEUX DU TALENT MANAGEMENT 12
2.3. L'IDENTIFICATION DU TALENT 13
2.3.1. Les techniques d'identification 13
2.3.2. La reconnaissance du talent 15
2.4. OUTILS UTILISÉS POUR L'IDENTIFICATION DES TALENTS 15
2.5. LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS 17
2.6. UNE FIDÉLISATION DES TALENTS ? 19
2.7. LE TERME DE « HAUT POTENTIEL » 20
3. CRITIQUES SUR LA PRATIQUE DU *TALENT MANAGEMENT* **21**
4. CONCLUSION DE LA PARTIE THÉORIQUE **24**
4.1. QUE RETENONS-NOUS ? 24
4.1.1. Définition des concepts 24
4.1.2. Revue de la littérature 25
4.2. MODÈLE D'ANALYSE 27
4.2.1. Le *talent management* et le principe de carrière 27
4.2.2. Le *talent management* et les différents membres du personnel 28
4.2.3. Que pouvons-nous donc répondre ? 29

III. MÉTHODOLOGIE **30**

1. MÉTHODOLOGIE **30**
1.1. MÉTHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES 30
1.1.1. Collecte de données 30
1.1.2. Analyse des données 32
1.2. FORCES ET FAIBLESSES DE LA RÉCOLTE DE DONNÉES 33
2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE **34**
2.1. LE RÉSEAU KPMG INTERNATIONAL 34
2.2. AUDIT & CO 35
3. PRÉSENTATION DES INTERVIEWÉS **35**

IV. ANALYSE **36**

1. RÉSULTATS EMPIRIQUES 36
1.1. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE 37
1.2. RÉSULTATS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS 38
1.2.1. Le talent management 39
1.2.1.1. Définition 39
1.2.1.2. Raisons de la mise en place de la pratique 40
1.3. OBSTACLES ÉVENTUELS À LA MISE EN PLACE DE LA PRATIQUE 41
1.3.1. L'identification des talents 41
1.3.1.1. Facteurs individuels 41
1.3.1.2. Facteurs organisationnels 44
1.3.2. Le développement des talents 47
1.3.2.1. Facteurs individuels 47
1.3.2.2. Facteurs organisationnels 49
1.3.3. La rétention des talents 55
1.3.3.1. Facteurs individuels 55
1.3.3.2. Facteurs organisationnels 55
2. ANALYSE DES RÉSULTATS 58
2.1. LE *TALENT MANAGEMENT* 58
2.2. IDENTIFICATION 59
2.2.1. Facteurs individuels 59
2.2.2. Facteurs organisationnels 60
2.3. DEVELOPPEMENT 61
2.3.1. Facteurs individuels 61
2.3.2. Facteurs organisationnels 61
2.4. RETENTION 63
2.4.1. Facteurs individuels 63
2.4.2. Facteurs organisationnels 64
2.5. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS 65

V. CONCLUSION 66

VI. BIBLIOGRAPHIE 69

VII. ANNEXES 74

1. LE MODÈLE DES DIFFÉRENTS TYPES D'INTELLIGENCE 74
2. TYPOLOGIE DES TALENTS 74
3. GUIDE D'ENTRETIEN 75
4. THE NINE-BOX MODEL 79

I. Introduction

Depuis quelques années maintenant, une pratique s'est répandue dans le monde managérial et dans la gestion des ressources humaines : il s'agit du *talent management* (Dejoux et Thévenet, 2012). Ce terme fait référence au développement et à la rétention des employés, afin de s'assurer qu'ils deviennent les plus performants possible (Swinarski, 2021).

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises se basent sur ce modèle afin de gérer leurs employés en leur sein (Dejoux et Thévenet, 2012). Dans cette optique, nous allons tenter, grâce à une recherche approfondie sur le sujet, de répondre à la question suivante : « La mise en place du *talent management* produit-elle les mêmes effets dans la carrière des différents membres du personnel de l'entreprise ? ».

Dans leur article « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises » (2016), d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon ont observé que 63% des entreprises interrogées dans le cadre d'une étude ANDRH-FEFAUR (2013) considèrent ce type de gestion du personnel comme critique pour leur performance (ANDRH-FEFAUR, 2013, cité dans d'Armagnac et al., 2016). Ce constat, bien que spécifique à une étude menée auprès de 300 entreprises françaises, nécessite dans un premier temps une définition du terme de talent. Là où certains comprendront le terme comme étant une compétence pouvant être acquise par une personne (Roger et Bouillet, 2009), d'autres l'attribueront plutôt à une personne physique (Araújo et Davids, 2011, cité dans Terramorsi et al., 2018). Il conviendra donc initialement de définir précisément dans quel sens nous entendons ici le terme, afin de pouvoir correctement l'analyser par la suite.

L'enjeu est d'autant plus important du fait que les deux définitions abordées ci-dessus, bien que semblant à première vue s'exclure l'une l'autre peuvent, dans certains cas, être complémentaires. En effet, si pour Araújo et Davids (2011) le talent fait référence à des individus échangeant avec leur environnement, ce qui en fait donc une personne physique, le talent pour Roger et Bouillet (2009) consiste en des compétences spéciales certes, mais qui ne font pas partie de l'éventail habituel des compétences retrouvées dans le domaine des ressources humaines – le talent, dans leur définition, concernerait donc plutôt une aptitude du salarié (Michaels et al., 2001, cité dans d'Armagnac et al., 2016). Cependant, ces deux définitions se complètent également, car pour qu'une personne soit considérée comme talent (Araújo et Davids, 2011, cité dans Terramorsi et al., 2018), elle doit être propriétaire d'aptitudes rares, au sens de la définition de Roger et Bouillet (2009). Enfin, définir le terme est important, car cela

nous permettra également d'en faire ressortir ses caractéristiques propres : qui, ou encore qu'est-ce que cela concerne ? Quels sont les critères et les méthodes utilisés afin de les identifier par rapport à leurs collègues ? (Terramorsi et al., 2018). Bien que le talent soit ici l'élément central de notre question de recherche, du fait de la complexité de sa définition, nous nous attèlerons également à la définition de sa seconde composante: le concept de carrière.

Une fois cette étape terminée, nous réaliserons une revue de la littérature sur notre thématique. Pour ce faire, nous définirons, dans un premier temps, la pratique du *talent managemen*t et nous nous pencherons sur les enjeux qu'elle présente pour l'entreprise. Ce type de gestion du personnel étant propre à un groupe restreint d'employés, il semble important de s'intéresser aux raisons de sa mise en place dans les organisations. Nous y aborderons également trois points cruciaux : l'identification, le développement et la fidélisation des talents. Ces thématiques sont importantes pour nous permettre de répondre à notre question de recherche. Une courte présentation des diverses critiques pouvant être émises de la pratique sera ensuite développée afin d'aborder les étapes suivantes du travail de recherche de la façon la plus objective possible. Nous terminerons la première partie de ce mémoire par la présentation de notre modèle d'analyse, qui permettra de démontrer les liens existants entre les différentes thématiques et les différents concepts abordés.

Dans la seconde partie de ce travail, nous aborderons la méthodologie utilisée à travers la collecte des données empiriques, ainsi que ses forces et faiblesses. Nous y présenterons ensuite la méthode choisie pour analyser les données récoltées avant de présenter nos divers intervenants et, pour terminer, l'entreprise Audit & Co, principale source de données de ce travail.

Suite à cette présentation, une synthèse des divers résultats empiriques accumulés au cours de cette étude sera proposée. Dans un premier temps, des informations recueillies quant à l'entreprise Audit & Co et la façon dont est mis en place le *talent management* seront abordées. Dans un second temps, les résultats issus de nos dix entretiens seront présentés. L' analyse des diverses données récoltées sera effectuée en les comparant à la théorie accumulée sur le sujet. Ce procédé permettra de porter une analyse plus poussée sur les résultats obtenus, mais amènera également à un questionnement afin de vérifier leur véracité.

Il sera également crucial de porter un regard critique sur la pratique de la gestion des talents. En effet, les articles scientifiques sur la thématique semblent parfois faire l'éloge de ce

type de gestion du personnel. De fait, Mirallès (2007) explique que les performances des organisations reposent aujourd'hui sur un petit groupe d'individus : les talents (Mirallès, 2007). Nous devrons cependant nous questionner sur la véracité de ce type d'affirmation, mais également nous pencher sur son caractère élitiste.

Enfin, nous finirons ce travail par une brève conclusion, qui permettra de mettre en avant les résultats finaux obtenus suite à l' analyse. Cela permettra également de refaire un point sur les principes importants du *talent management* évoqués durant ce travail, sur les forces et faiblesses de la pratique, mais aussi sur les risques que cette méthode de gestion du personnel peut présenter en entreprise.

II. État de l'art

La première partie de ce travail portera sur l'établissement d'une base théorique suffisante afin de répondre à la question de recherche. Le but sera ici, grâce à la lecture de divers articles et livres scientifiques accumulés au cours du travail, d'acquérir le savoir nécessaire afin de pouvoir par la suite le confronter aux observations et aux informations accumulées via notre recherche chez Audit and Co.

Pour ce faire, il faut dans un premier temps définir les différents concepts jouant un rôle clé dans notre questionnement, à savoir le talent et le terme de carrière. Dans un second temps, il nous faudra faire état de la littérature déjà parue sur le sujet car cela nous sera utile pour le dernier point de cette partie théorique, à savoir la critique de la pratique du *talent management*. Enfin, nous terminerons la première partie de ce travail par une courte conclusion, laquelle nous servira à mettre en avant les divers éléments que nous retiendrons dans le cadre de l'étude.

1. Définition des concepts

Le « *talent management* », suite à son émergence, a gagné en popularité au cours des années 2000 à 2010 (Al Ariss et al., 2013). Cependant, afin de comprendre le terme de « *talent management* », il nous est dans un premier temps important d'en comprendre ses deux composantes principales. Dans cette optique, nous allons dans un premier temps nous intéresser aux raisons derrière l'émergence du terme, avant de nous atteler à la compréhension de ce qu'est le « talent », mais également de ce qui est pris en compte dans la pratique du « management ».

1.1. Émergence du talent

Dans leur article, d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon (2016) parlent de l'émergence du terme de « talent ». Inventé par des consultants de McKinsey, il est né dans le cadre de la « guerre des talents » à la fin des années nonante, lorsque les États-Unis faisaient face à un besoin grandissant de main d'œuvre qualifiée. Le terme serait alors, par définition : « la somme des capacités d'une personne – les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère » (Michaels et al., 2001, p. 12, cité dans d'Armagnac et al., 2016, p. 12), ce qui laisse penser qu'il pourrait se retrouver dans toutes les différentes parties de la main d'œuvre de l'entreprise.

Cependant, pour McKinsey, ce qui nous intéresse dans le cadre de cette guerre est ce qui est appelé le « grand talent managérial ». Il comprend entre autres les qualités suivantes : un esprit stratégique, des capacités de leadership, des capacités de communication ou encore des capacités à produire des résultats suite à son travail (Michaels et al., 2001, cité dans d'Armagnac et al., 2016). Dans cette définition, le talent serait alors associé à une haute performance et une transférabilité d'une entreprise à une autre. Cela peut être expliqué par le contexte de l'époque, où dans le cadre de la compétition entre les différentes organisations, ces dernières avaient un grand intérêt à tenter de les accaparer et donc de faire « transférer » chez eux les talents présents sur la marché de l'emploi (d'Armagnac et al., 2016).

1.2. Le talent

1.2.1. Deux conceptions du terme de talent

Il est aussi ici important de définir le terme de « talent ». En effet, comme nous l'avons vu dans l'introduction, il va se référer à deux choses : une personne physique (Araújo et Davids, 2011, cité dans Terramorsi et al., 2018) ou une compétence considérée comme spéciale (Roger et Bouillet, 2009). En effet, nous pouvons confirmer que d'après Terramorsi, Fabiani et Albertini (2018), il existe bien deux approches différentes dans la conception du talent.

La première approche est dite « substantialiste », elle va concevoir le talent dans le sens qui lui a été donné lors de la période de l'Antiquité. À cette époque, le terme faisait référence à un objet rare, dont la valeur était supérieure à celle du salaire habituel d'un travailleur (Gallardo-Gallardo et al., cité dans Terramorsi et al., 2018). Cependant, bien que cette approche soit née d'une ancienne conception du terme, nous la voyons également être utilisée aujourd'hui. Nous pouvons notamment la retrouver dans les travaux de Mirallès (2007), qui considère le talent comme « une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et

permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire » (Mirallès, 2007). Cette approche substantialiste va donc considérer le talent comme étant les différentes compétences et aptitudes qui sont possédées par une personne.

La seconde approche, dite « intersubjective », va plutôt considérer le talent comme une dynamique ; ainsi : « les talents ne sont pas un agglomérat de dons et de capacités, mais des individus engagés activement dans une dynamique d'échanges avec leur environnement » (Araújo et Davids, 2011, cité dans Terramorsi et al., 2018). Nous voyons ici les composantes importantes que sont l'environnement, mais également l'engagement social dont fait preuve l'individu dans son travail. D'après cette définition, un talent serait donc une personne physique, faisant preuve de qualités lui permettant de faire face à son environnement (De Meuse et al., cité dans Terramorsi et al., 2018). Ainsi, grâce à l'approche intersubjective, nous voyons que le terme peut également faire référence à une personne physique à part entière qui, à l'aide des diverses compétences et qualités qu'elle possède, pourra s'adapter facilement à un grand nombre de situations.

Au-delà des différentes approches du terme, certains auteurs s'accordent aussi sur le fait que diverses conditions préalables sont favorables au développement d'un talent en entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). La première est d'avoir réalisé une quantité de travail d'environ 10 000 heures, ce qui correspond à toutes les heures d'apprentissage passées à s'exercer depuis son plus jeune âge (Colvin, 2008 ; Gladwell, 2008, cités dans Dejoux et Thévenet, 2012). La seconde condition est le fait de s'être entrainé de façon ciblée, afin d'atteindre les objectifs fixés, parfois ambitieux. Ce type de pratique permet de développer la mémoire et d'apprendre des erreurs passées, ce qui entraine une facilité à comprendre l'information reçue, mais aussi une facilité dans l'analyse et son utilisation (Colvin, 2008, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). La troisième condition de développement d'un talent est sa recherche constante de performance ; il aurait donc un certain attrait à tenter de se dépasser lui-même, mais aussi à faire mieux que ses pairs (Dejoux et Thévenet, 2012). La détermination et la motivation de l'individu constituent ensemble la quatrième condition : la volonté du talent qui lui permet d'atteindre le niveau de performance souhaité. De plus, dans le cadre d'existence d'un talent – ou d'un haut potentiel (cfr. Le terme de « haut potentiel ») – cette volonté individuelle dans la tâche est cruciale (Roger et Bouillet, 2009, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, la cinquième et dernière condition est la concentration et la maitrise de soi de l'individu. Ces deux composantes sont importantes car elles permettent au talent de rester calme dans des situations parfois complexes et/ ou stressantes (Dejoux et Thévenet, 2012).

1.2.2. Ce que nous retenons de la définition

Nous voyons donc que diverses définitions du talent peuvent exister et que certaines conditions sont parfois requises à son émergence, ce qui peut rendre difficile une définition claire du terme. Néanmoins, il est important de noter que les deux approches (substantialiste et intersubjective) de Terramorsi, Fabiani et Albertini (2018) mentionnées préalablement ne s'excluent pas. Nous pouvons alors ici tirer une dernière définition de ce terme, qui nous est donnée par Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries et Sels (2013) :

> Talent refers to systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning, operationalized as performing better than other individuals of the same age or experience, or as performing consistently at their personal best (Nijs et al., 2013, p. 182).

Nous voyons ici que la performance est un élément central dans sa définition. Ainsi, les différents auteurs nous font part des deux composantes essentielles qui permettent de prédire ladite performance d'un employé considéré comme étant « talentueux » : l'habilité et la composante affective (Nijs et al., 2013).

Pour la première composante, le talent fait référence à : « systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning » (Nijs et al., 2013, p. 183). Ce qui importe donc sera, dans un premier temps, les capacités innées de l'individu dans un domaine donné. Elles sont généralement triées par groupes, afin d'être attribuées à différentes formes d'intelligences (comme, par exemple, les quatre domaines des habiletés de Gagné, à savoir : intellectuel, créatif, socio-affectif et sensorimoteur). Un tel modèle permet de comprendre pourquoi les capacités que nous développons sont différentes chez chacun et donc pourquoi chaque personne est talentueuse dans un domaine spécifique, différent des autres : ces capacités dépendent du type d'intelligence possédé par l'individu (cfr. Annexe 1) (Nijs et al., 2013). Dans un second temps, nous nous intéressons au développement systématique de ces compétences. Cette partie est en effet importante car, pour qu'une habileté innée puisse devenir un talent, elle doit être développée par l'individu afin qu'il puisse arriver à un haut niveau de performance dans un des domaines du fonctionnement humain, préalablement mentionnés (Gagné, 1998, cité dans Nijs et al., 2013).

Concernant la seconde composante de la performance, soit la composante affective, le point d'attention principal porte sur les attributs non-intellectuels dont font preuve les employés, ainsi que sur la manière dont ces attributs influencent la performance (Nijs et al., 2013). La composante affective est elle-même composée de deux éléments : la motivation de l'individu à s'investir, ainsi que ses centres d'intérêts. La motivation fait partie des composantes essentielles du talent, aux côtés des compétences dont il fait preuve et de son engagement dans les tâches qu'il va réaliser (Renzulli, 1986, cité dans Nijs et al., 2013). Plus précisément, la motivation va influencer sa performance car elle lui sera essentielle lors de la réalisation de tâches considérées comme pénibles. Néanmoins, l'intérêt que chacun va porter à ces tâches va également influencer les résultats qui en résulteront (Nijs et al., 2013). Cet intérêt aurait comme rôle premier d'aider les individus à trouver une position professionnelle qui est en adéquation avec leurs propres attentes ; cela signifie donc qu'en fonction des intérêts portés par chacun, les attentes concernant la carrière ne seront pas les mêmes. Il convient donc de trouver une position dans laquelle l'individu se sente bien et dans laquelle il peut continuer à développer ses centres d'intérêt (Arnold et Cohen, 2008, cité dans Nijs et al., 2013). Nous revoyons donc ici l'importance de l'environnement dans lequel les tâches sont réalisées, comme mentionné par De Meuse (Terramorsi et al., 2018). Ainsi, la performance sera plus importante lorsqu'on fait face à un environnement nous correspondant, et dans lequel on retrouve la plupart de ses centres d'intérêts (Achter et al., 1999, cité dans Nijs et al., 2013).

En conclusion, ce qui ressort d'un talent, c'est sa capacité à réaliser des tâches données avec un niveau élevé de performance, grâce à ses compétences innées, le tout pouvant être facilité par la présence de conditions préalables favorables. Les résultats découlant de l'exécution des diverses tâches par l'individu vont lui permettre de se situer par rapport à ses pairs, en fonction de sa performance (Nijs et al., 2013). Tout cela nous renvoie donc aux deux définitions du talent vues préalablement, à savoir le talent comme personne physique dans l'approche intersubjective, ou le talent comme compétence dans l'approche substantialiste (Terramorsi et al., 2018). Ce qui fait d'un individu un talent est sa capacité à faire face aux diverses difficultés qu'il peut rencontrer dans un environnement donné (dans notre cas, son lieu de travail et sa carrière) et, pour se faire, les compétences mentionnées dans l'approche substantialiste lui seront alors nécessaires. Il semble donc clair que les deux définitions du terme sont ici complémentaires. Nous retiendrons que le talent en organisation fait référence à un employé faisant preuve de compétences et d'habiletés qui le démarquent de ses pairs grâce à la performance résultant d'une utilisation optimale de ses compétences. (Brown et al., 2005).

1.2.3. Typologie du talent en entreprise

Nous comprenons donc, au vu des approches très différentes qui peuvent être adoptées par rapport au terme, que toutes les entreprises mettant en place une pratique de gestion des talents n'auront peut-être pas la même définition du concept. De fait, Dejoux et Thévenet pointent du doigt que chaque organisation va généralement définir ce qu'elle comprend comme étant un « talent » (Dejoux et Thévenet, 2012). Pour ce faire, ils utilisent une matrice se basant sur deux axes distincts : le premier positionne les organisations en fonction de leur conception des métiers compris comme talent (Dejoux et Thévenet, 2012). Le second axe, lui, fait la distinction entre les entreprises qui pensent que seul un groupe restreint d'individus peut être considéré comme des talents, contrairement à d'autres qui elles, vont considérer que tous les employés peuvent être porteurs d'un talent (Dejoux et Thévenet, 2012). Ainsi, sur base de ces deux axes, Dejoux et Thévenet nous montrent l'existence de sept conceptions du terme (cfr. Annexe 2) : les divas, les hauts potentiels, les experts, les métiers clés, les talents pivots, les leaders globaux, et enfin, les focus EVP (Dejoux et Thévenet, 2012).

Les divas, comme les talents, démontrent un niveau de performance élevé dans leurs tâches et sont dès lors reconnues comme étant des personnes exceptionnelles. De ce fait, elles ont souvent droit à des traitements de faveur, comme une meilleure rémunération, par exemple (Dejoux et Thévenet, 2012). Les hauts potentiels regroupent tous les individus identifiés comme pouvant évoluer au-delà de deux niveaux hiérarchiques en l'espace de deux ans dans l'organisation (Beechler et Woodward, 2009, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). Nous les aborderons d'ailleurs dans la revue de la littérature. Pour les experts, il s'agit de personnes ayant des compétences (parfois techniques) considérées comme rares. Ils ont un sens de l'innovation exacerbé et un fort réseau avec leurs pairs (Dejoux et Thévenet, 2012). Les métiers clés, quant à eux, font référence à des postes occupés par des personnes considérées comme des contributeurs stratégiques à l'organisation, mais qui ne présentent pas forcément de qualités de leadership (Dejoux et Thévenet, 2012). En ce qui concerne les talents pivots, il s'agit d'individus exerçant une certaine influence sur leurs pairs, ce qui facilite l'initiation au changement dans l'entreprise – ils jouent donc un rôle stratégique important (Dejoux et Thévenet, 2012). Les leaders globaux peuvent facilement s'adapter à un grand nombre de fonctions et de métiers différents, et leur haut niveau de leadership leur permet de le faire avec tout en assurant un niveau de performance élevé. Le terme de global indique que cela se passe ici dans un contexte international, et non pas dans une seule organisation (Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, les focus EVP (*Employee Value Proposition*) font référence à des entreprises qui

partent de l'idée que tous les salariés ont en leur possession un talent propre à eux, et que ce serait le rôle du manager d'aider ces individus à le mettre en avant (Dejoux et Thévenet, 2012).

Grâce à cette typologie réalisée par Dejoux et Thévenet (2012), nous voyons qu'il existe une grande variété de termes faisant référence au talent en entreprise. Cependant, il est important de noter que, bien que ces sept conceptualisations se ressemblent du fait qu'elles fassent toutes références à des personnes considérées comme jouant un rôle important au sein de l'entreprise, elles sont tout de même différentes les unes des autres.

1.3. La carrière des employés

1.3.1. Définition

La notion de carrière était initialement définie de deux manières différentes ; soit comme une succession de statuts professionnels (ce qui correspond ici à une définition dite objective du terme), soit comme la manière dont l'individu va percevoir l'évolution de sa vie au fil du temps et interpréter les évènements qu'il va vivre (ce qui correspond ici à une définition dite subjective de la notion) (Hugues, 1937, cité dans Giraud et Roger, 2011, p. 14).

Cependant, la carrière d'une personne fait à présent référence à son parcours professionnel au sein d'une ou de plusieurs organisation(s), dans une profession donnée, ou encore à toutes ses expériences passées (Giraud et Roger, 2011, p. 14). En effet, le concept de la carrière fait plus généralement référence à la suite d'étapes prenant place dans la vie professionnelle d'un individu donné (Tréanton, 1960). Néanmoins, il est important de noter que le terme n'est pas rattaché à une seule organisation ou une seule expérience professionnelle, comme cela pouvait être le cas auparavant (Dahan et Dufour, 2012). En effet, il ferait aujourd'hui référence à un amas d'expériences professionnelles variées, que l'individu a accumulé au cours des différents emplois qu'il a exercé dans plusieurs organisations (Dahan et Dufour, 2012).

1.3.2. Les étapes de la carrière

Étant donné que la carrière d'un individu est comprise comme une suite d'étapes professionnelles, nous devons prendre en considération l'évolution des employés car, au cours du temps, ils vont changer et avoir des attentes et des priorités différentes quant à leur profession (Herriot, 1992, cité dans Giraud et Roger, 2011). Il est aujourd'hui de plus en plus courant de changer fréquemment d'entreprises durant sa vie professionnelle ; cela a notamment été

démontré avec l'émergence des carrières « nomades », qui correspondent à un changement fréquent de profession au cours de la vie des individus (Dahan et Dufour, 2012).

En outre, les différentes étapes qui correspondent à la carrière des individus peuvent être représentées, pour certains, comme des phases distinctes et hiérarchisées (Mayrhofer et Iellatchitch, 2005, cité dans Giraud et Roger, 2011). Ces étapes sont, par ordre respectif : l'exploration, la maitrise, la maintenance et le désengagement. L'exploration correspond à la toute première phase de la carrière d'un employé durant laquelle il va réaliser son apprentissage et construire son identité professionnelle (Giraud et Roger, 2011). Elle est cruciale afin qu'il s'intègre dans son environnement de travail (Nelson et Quick, 1991, cité dans Giraud et Roger, 2011). La seconde étape, celle de la maitrise, est marquée par le développement de l'individu. Ainsi, un lien se tisse entre lui et son environnement (Erikson, 1963, cité dans Giraud et Roger, 2011), ce qui entraine sa croissance professionnelle, via l'obtention de promotions et un élargissement de ses compétences. La maitrise est notamment atteinte lorsque l'employé a l'impression de contrôler son environnement (Lachman et al., 1994, cité dans Giraud et Roger, 2011). La troisième étape, la maintenance, représente le moment où l'individu est reconnu par ses pairs comme maitrisant parfaitement son emploi ; il rentre alors dans une phase de routine. C'est dans cette phase qu'il se rend notamment compte qu'il a atteint le maximum de ses compétences et qu'il va alors devoir faire un choix : soit continuer sa carrière en cherchant à acquérir de nouvelles compétences (D. T. Hall et Goodale, 1986, cité dans Giraud et Roger, 2011), soit subir leur stagnation, ce qui mène généralement à une baisse de son implication dans son travail (Guthrie & Schwoerer, 1996 ; Pazy, 1998 ; Simpson, Greller, & Stroh, 2002 ; Williams & Savickas, 1990, cité dans Giraud et Roger, 2011). Enfin, la dernière étape est celle du désengagement de l'employé, qui fait généralement suite au dernier cas mentionné où il s'implique moins dans son travail. Ici, l'individu désengagé tend à quitter l'organisation pour laquelle il travaille quand de trop gros changements prennent place – ce qui est expliqué par le fait qu'il semble préférer réaliser des activités familières (I. Goldstein et H. Goldstein, 1990, cité dans Giraud et Roger, 2011).

Nous voyons donc que les quatre étapes préalablement décrites correspondraient au cycle habituel des carrières des individus. Cependant, certains remettent en question cette suite d'étapes hiérarchisées, car chaque carrière est originale et dépend des attentes de chacun ; il serait donc faux d'affirmer que ce schéma est vrai pour tous (Giraud et Roger, 2011). Il est également important de noter que ce modèle a initialement été développé pour représenter la carrière au cours de la vie des employés et qu'il s'étend donc sur plusieurs dizaines d'années,

du début dans la vie active jusqu'à la pension – ce qui est aujourd'hui rare suite à l'émergence des carrières « nomades » (Dahan et Dufour, 2012). En résumé, ces quatre étapes se déroulent aujourd'hui plusieurs fois dans la vie de chacun, à chaque nouvelle carrière.

2. Revue de la littérature : le *talent management*

2.1. Définition du *talent management*

Le terme de *talent management* n'est apparu qu'à la fin des années 90, lorsque McKinsey y a fait référence dans son ouvrage sur la « guerre des talents » (Michaels et al., 2001, cité dans d'Armagnac et al., 2016). La pratique, bien qu'elle soit relativement récente, s'est malgré tout fait une place au sein d'un grand nombre d'institutions et dans la recherche académique (Claussen et al., 2013). En outre, son succès au sein des entreprises provient de sa capacité à leur donner un avantage concurrentiel au travers de l'identification et du développement des employés dits « talentueux » (Iles et al., 2010). La pratique en organisation est généralement mise en place et gérée par le département des ressources humaines (Machado, 2017, p. 8) et est définie comme suit :

> Activities and processes that involve the systematic identification of key positions that differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high-potential and high- performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents, and to ensure their continued commitment to the organization (Collings et Mellahi, 2009, cité dans Al Ariss et al., 2014, p. 174).

Cependant, Iles, Chuai et Preece (2010) pointent du doigt qu'il est difficile, dans la littérature, d'en trouver une définition claire, ce qui est notamment confirmé par Al Ariss, Cascio et Paauwe (2014), pour qui le champ de recherche sur le *talent management* s'est principalement basé sur les pratiques organisationnelles, en oubliant de prendre en compte la théorie existant sur le sujet. Ainsi, d'après Iles, Chuai et Preece (2010), mais aussi pour Al Ariss, Cascio et Paauwe (2014), il existe trois définitions différentes de la pratique : (1) le *talent management* peut être vu comme n'étant pas tellement différent des pratiques RH et il serait alors un nouveau terme utilisé afin d'en désigner certaines pratiques ; (2) le *talent management* comme une pratique RH possédant une orientation sur la sélection et se basant sur un groupe défini d'employés ; (3) la gestion des talents en lien avec le développement des compétences, axé sur l'organisation et consistant en la gestion des flux de talents dans l'entreprise (Lewis et

Heckman, 2006, cité dans Iles et al., 2010 ; Lewis et Heckman, 2006, cité dans Al Ariss et al., 2014).

La première définition compare la gestion des talents aux pratiques RH habituelles, du fait qu'elles consistent toutes les deux en l'adéquation entre une personne et une position dans l'entreprise, au moment où cette adéquation entre les deux est nécessaire, tout en gérant le flux des personnes employées dans l'entreprise. D'après elle, le *talent management* prend en compte, tout comme les ressources humaines, le recrutement, la sélection, la formation et l'évaluation du personnel (Iles et al., 2010). La seconde définition considère que la pratique de gestion des talents utilise les mêmes outils de gestion que les ressources humaines, mais en ne portant son attention que sur une petite fraction de la population des employés – ceux considérés comme talentueux – et sur leur performance actuelle et future. Nous retrouvons ici diverses activités, telles que le recrutement, le développement ou encore la rétention de ces employés (Iles et al., 2010). Enfin, la troisième définition de la pratique va porter sur ce qui est appelé la *talent pipeline*, soit l'ensemble des candidats – ou dans ce cas-ci, des talents – disponibles et prêts à remplir les postes vacants au sein de l'organisation lorsque le besoin de le faire se présente (Ghosh, 2021). Nous nous rapprochons ici des pratiques de planification et de successions des ressources humaines de l'entreprise, avec une gestion des talents s'occupant de gérer les flux d'employés talentueux au sein de l'organisation (Iles et al., 2010).

2.2. Les enjeux du *talent management*

Les pratiques de *talent management* utilisées vont différer ou se ressembler d'une entreprise à une autre (Stahl et al., 2012, cité dans Al Ariss et al., 2014). En effet, chaque organisation va adopter des pratiques qu'elle jugera comme étant les meilleures et les plus adaptées au contexte de son institution (Al Arisset al., 2014) puisque le *talent management* en organisation s'inscrit dans un contexte social et organisationnel donné (Iles et al., 2010).

Cependant, Iles, Chuai et Preece (2010) pointent du doigt l'importance pour les entreprises de veiller à leurs talents internes et de ne pas uniquement chercher à acquérir des talents externes. En effet, d'après certains auteurs, plusieurs organisations auraient des difficultés à remplir les postes vacants dans leurs positions stratégiques, à cause de l' absence de *pipeline* (Ready et Conger, 2007, cité dans Iles et al., 2010) ; il est d'autant plus important d'assurer la continuité de cette *pipeline*, notamment managériale, en trouvant les profils recherchés au sein des employés déjà présents dans l'entreprise (Miner, 1973, cité dans Iles et al., 2010). Ces employés doivent pouvoir accumuler diverses sortes de capitaux (social, culturel

ou encore humain) afin de faire partie du processus de gestion des talents de leur entreprise et ainsi être choisis pour remplir une des fonctions vacantes.

En effet, le capital humain et social des managers sont considérés comme des facteurs cruciaux quant à la performance de l'entreprise (Collins et Clark, 2003, cité dans Claussen et al., 2013). Dans un premier temps, le capital humain adopte un point de vue plus individualiste et tend à soutenir le fait que les connaissances individuelles du manager vont augmenter ses capacités cognitives, améliorant ainsi ses performances professionnelles (Davidsson et Honig, 2003, cité dans Claussen et al., 2013). Dans un second temps, le capital social va, quant à lui, adopter une perspective plus collective. Il tend à affirmer que l'implication du manager au sein de réseaux sociaux lui donnera accès à divers avantages, qui viendront eux aussi augmenter ses performances professionnelles (Davidsson et Honig, 2003, cité dans Claussen et al., 2013). D'après les recherches menées par Claussen, Grohsjean, Luger et Probst (2013), le capital humain et social ont également un rôle à jouer quant à la probabilité de recevoir ou non une promotion. Cependant, ces effets dépendent du niveau hiérarchique sur lequel l'individu concerné se situe, d'où l'importance pour l'organisation de les définir correctement (Kaehler, 2022). Par exemple, lorsque le capital humain d'un manager croît, de par un gain d'expérience et d'expertise dans divers domaines, cela tend à améliorer ses chances d'être promu, surtout lorsqu'il occupe une place de *middle-* ou de *senior-manager* (Claussen et al., 2013). Une augmentation du capital social n'a généralement des effets positifs que dans les positions de *middle-management*.

Enfin, il faut noter que, même s'il existe plusieurs définitions de la pratique de la gestion des talents en entreprise et que cette dernière est mise en place pour plusieurs employés en son sein, elle reste néanmoins réservée à un groupe relativement restreint d'individus, pour lesquels il est attendu qu'ils évoluent pour reprendre les différentes positions managériales (Al Ariss et al., 2014). Cependant, cette approche oublie la majeure partie des employés, comme les ouvriers, qui n'ont pas souvent l'occasion de développer de telles compétences au sein de leur poste (Al Ariss et al., 2014).

2.3. L'identification du talent

2.3.1. Les techniques d'identification

Nous avons vu par avant qu'un talent se distingue grâce à son niveau élevé de performance. Il est important de faire de bonnes prédictions lors de l'identification d'un

potentiel talent, afin de pouvoir plus facilement atteindre les objectifs de l'entreprise. C'est dans cette optique que les techniques d'identification des talents viennet trouver leur importance. Le but est alors d'identifier les employés « talentueux », afin d'ensuite venir développer leurs compétences considérées comme utiles pour l'organisation (Nijs et al., 2013).

Ainsi, les techniques d'identification initialement créées au début du XXe siècle reposaient sur une batterie de tests d'intelligence. Dans cette optique, un score de quotient intellectuel supérieur à 135 démontrait une personne dite « talentueuse » (Brown et al., 2005). Ce n'est que par la suite que Tannenbaum a amélioré les techniques utilisées, en pointant du doigt la complexité que représente la prédiction des habilités actuelles et futures d'une personne. Il a proposé cinq facteurs devant être présents pour garantir l'obtention d'une performance optimale : une intelligence générale supérieure, des aptitudes distinctives et spéciales, un ensemble de traits non-intellectuels favorables, un environnement stimulant et enfin, être chanceux lors de périodes considérées comme cruciales (Brown et al., 2005). Grâce à l'ajout du dernier facteur, nous faisons face à l'émergence d'une considération selon laquelle une mesure unique – en outre, les tests de détermination de quotient intellectuel – ne peuvent, à eux seuls, démontrer la présence de talent (Brown et al., 2005).

D'après Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries et Sels (2013 on peut, en réalité, distinguer deux types de performances permettant d'identifier un talent en entreprise. La première est l'« excellence interpersonnelle » qui repose sur une croyance affirmant que tous les individus ne peuvent pas être considérés comme talentueux. La composante affective de la performance va jouer un rôle important, car elle suppose que l'individu fait preuve de motivation et qu'il porte un certain intérêt à la réalisation des tâches attitrées, ce qui serait rare (Ericsson et al, 1993, cité dans Nijs et al., 2013). La seconde performance est dite une « excellence intrapersonnelle ». Elle repose sur une conception plus inclusive du terme de talent, où l'on considère que chaque personne a un rôle à jouer dans la performance de l'organisation. Ainsi, il convient d'offrir les mêmes opportunités, ressources et encouragements à chacun, afin de leur permettre d'atteindre leur plus haut potentiel (Renzulli, 2005, cité dans Nijs et al., 2013). Cette seconde approche est inspirée de la psychologie positive qui suppose que chaque individu possède un assortiment de forces spécifiques le rendant unique (Buckingham et Clifton, 2001, cité dans Nijs et al., 2013). Cela renvoie alors à la définition du talent donnée par Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries et Sels (2013), selon laquelle le développement de nos capacités innées, en entrainant une performance élevée de l'employé, le transfère alors dans la catégorie de

« talent » – l'identification des ses forces est alors essentielle, afin de pouvoir ensuite les développer.

2.3.2. La reconnaissance du talent

Il existe une grande variété de pratiques qui doivent pouvoir être mises en place de manière efficace, afin de reconnaitre les talents de ses divers collaborateurs (Dejoux et Thévenet, 2012).

Dans un premier temps, l'entreprise doit instaurer une culture de la réussite pour faire naitre ces talents (Murphy, 2007, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). Pour ce faire, l' individu devra mettre en œuvre divers principes : avoir la volonté de réussir, être concret dans ses plans, agir avec humilité, être un partenaire pour ses clients, fournir un engagement total, être optimiste, et enfin, accepter les responsabilité qui lui sont attribuées. L'entreprise, quant à elle, doit instaurer une distinction entre trois branches : le service, l'innovation et le management (Murphy, 2007, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). C'est au travers d'une comparaison entre les sept principes de l'individu et les trois principes de l'entreprise qu'un talent pourra être identifié, lorsqu'il agit de manière adéquate à la situation (Dejoux et Thévenet, 2012).

Dans un second temps, l'entreprise doit pouvoir repenser ses plans de succession, afin de les ouvrir à de nouveaux profils (Dejoux et Thévenet, 2012) et elle doit aussi correctement rémunérer ses talents (même si le salaire n'est aujourd'hui plus un critère déterminant lors du choix de l'entreprise pour laquelle on va travailler) (Dejoux et Thévenet, 2012). En effet, d'après ces mêmes auteurs, les talents attendent une rémunération rendant compte de leur performance ou de la qualité de leur travail. Il faut cependant noter qu'être considéré comme un talent ne peut pas justifier un salaire supérieur à un autre employé réalisant un travail similaire si les résultats obtenus ne sont pas différents (Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, il est important de valoriser les performances exceptionnelles quand une pratique de gestion des talents est mise en place (Dejoux et Thévenet, 2012). Ceci permet d'assurer la fidélisation des talents.

2.4. Outils utilisés pour l'identification des talents

Les outils utilisés afin d'identifier des talents font partie du processus de gestion des employés. Les méthodes utilisées vont dépendre en grande partie de la définition qui est faite du talent par l'entreprise (Terramorsi et al., 2018).

De fait, Terramorsi, Fabiani et Albertini (2018) expliquent que, dans un premier type de gestion des talents, les employés talentueux ne seraient considérés comme tels par l'entreprise que lorsqu'elle estime qu'ils contribuent à l'atteinte de ses objectifs stratégiques (Boudreau et Ramstad, 2005, cité dans Terramorsi et al., 2018). Ces individus sont généralement considérées comme fiables et capables d'occuper des postes à haute responsabilité. Ils portent parfois le nom de « hauts potentiels » (Derr et al., 1988, cité dans Terramorsi et al., 2018). Dans cette première approche de la gestion des talents, les entreprises vont les identifier à l'aide de critères évaluant les compétences clés à un instant donné, pour un poste défini (Collings et Mellali, 2009, cité dans Terramorsi, et al., 2018).

Une deuxième approche considère le talent comme une personne aux performances élevées par rapport à ses pairs. Des instruments normalisés y sont utilisés pour leur identification, le but étant d'assurer un plus haut niveau d'objectivité lors des évaluations (Terramorsi et al., 2018). C'est ici que les tests de quotient intellectuel sont utilisés. Cependant, le quotient intellectuel d'une personne ne peut, à lui seul, prédire de sa future performance (Brown et al., 2005). Ainsi, dans cette approche, il faudra questionner la capacité des performances actuelles afin de prédire les performances futures qui vont évoluer et changer en fonction de l'environnement dans lequel évoluera l'individu (Yost et Chang, 2009, cité dans Terramorsi et al., 2018). Le niveau où l'on considère qu'une performance est exceptionnelle dépendra des attentes de chaque entreprise (Terramorsi et al., 2018).

La troisième approche considère les personnes talentueuses de manière plus complexe. Ici, un talent est facilitateur de changement, permettant à une entreprise de s'adapter plus aisément aux mutations de son environnement (Lombardo et Eichinger, 2000, cité dans Terramorsi et al., 2018). Ce sont sa curiosité, sa capacité d'apprentissage et sa capacité d'attention quant à ses résultats qui y seront analysés (McCall, 1994, 2004, cité dans Terramorsi et al., 2018). Les capacités d'adaptation de l'employé auront donc un rôle déterminant dans sa définition en tant que « talent ».

Enfin, la dernière approche consiste à considérer tous les employés comme ayant le potentiel d'être dits « talentueux ». Cette dernière est donc différente des trois approches précédentes, par le caractère plus inclusif de la définition et de l'absence d'une distinction entre « les talents » et « les autres ». Cette perspective permettrait de faire émerger le talent chez chacun (Buckingham, 2005, cité dans Terramorsi et al., 2018), ce qui, sur la durée, serait bénéfique à l'organisation. Les outils utilisés sont issus de la pratique de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2014, cité dans Terramorsi et al., 2018) qui a pour but « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal

des individus, des groupes et des institutions (Gable et Haidt, 2011, p. 30, cité dans Heutte, 2020, p. 18). Le résultat en est une meilleure inclusion des salariés, tous considérés comme talentueux (Perretti, 2008, cité dans Terramorsi et al., 2018). L'entreprise cherchera alors à identifier et développer ce qu'il y a d'unique chez chacun (Terramorsi et al., 2018).

Grâce à l'apport de ces quatre perspectives, une multitude d'outils peuvent être utilisés dans le cadre de la pratique du *talent management*. Il convient donc à l'organisation de choisir quelle batterie d'outils elle souhaite mettre en place afin d'identifier le personnel talentueux (Terramorsi et al., 2018). Chaque outil possède ses avantages et ses inconvénients. Deux critiques sont faites par Dejoux et Thévenet (2012). Pour la première, peu importe la qualité des outils, ils ne démontrent jamais totalement l'originalité et les particularités des personnes analysées, de même qu'ils ne démontrent que rarement ce qu'elles apportent à l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). La seconde critique affirme qu'ils peuvent parfois donner une fausse illusion d'efficacité aux utilisateurs. En effet, un outil informatique ne peut remplacer, à lui seul, l'analyse réalisée par un individu sur un autre (Dejoux et Thévenet, 2012).

2.5. Le développement des talents

Le développement des talents est une étape importante dans leur processus de gestion. Elle s'appuie sur divers principes, processus et outils utilisés en gestion des ressources humaines, mais aussi en gestion des compétences (Dejoux et Thévenet, 2012). Nous aborderons cinq des six points d'attention quant au développement des talents, à savoir : porter un intérêt à l'individu, généraliser les outils de développement personnel et professionnel, fixer le niveau de responsabilité et de résultats attendus, les évaluer et les former en continu et enfin, apprendre à l'employé talentueux à se valoriser (Dejoux et Thévenet, 2012).

Dans un premier temps, il est nécessaire que les RH et les managers s'intéressent à l'individu (Dejoux et Thévenet, 2012). Il est important qu'ils prennent en compte les attentes des employés talentueux, notamment concernant leur évolution dans l'entreprise, mais aussi hors de ses murs. Cela peut se faire au travers de l'octroi d'une aide dans la mise en œuvre d'actions de développement ou en les aidant dans les projets qu'ils se fixent (Dejoux et Thévenet, 2012). Leur donner un *feedback* honnête et fréquent démontre également un certain intérêt. Cette pratique va permettre aux talents de progresser en continu car cela leur donne de plus amples explications quant à ce qu'il est possible d'améliorer dans leur travail. Il s'agit

alors de faire progresser la personne concernée, et non pas de juger le résultat des tâches réalisées (Dejoux et Thévenet, 2012). Pour que l'employé reste motivé, il doit recevoir des *feedbacks* positifs régulièrement ; dans le cas contraire, il risque de perdre confiance en ses capacités et, sur le long terme, de se démotiver (Dejoux et Thévenet, 2012).

Un deuxième point d'attention est l'utilisation d'outils spécifiques mise en place pour favoriser le développement personnel et professionnel des employés. En effet, les managers et les ressources humaines auront recours au *coaching*, au *mentoring*, ou encore au *challenging* pour aider leurs employés talentueux à évoluer (Dejoux et Thévenet, 2012). Le *coaching* est une pratique permettant de faire ressortir les qualités principales chez chacun et est supervisée par un coach, un senior, ou encore un manager de l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). Ce processus se réalise en *one-to-one* et comprend sept étapes, d'après Alexandre (2003) : l'engagement, l'évaluation, le diagnostic, le planning, l'exécution, l'évaluation, la correction et la mise en application des qualités possédées feront de l'employé un « talent » (Alexandre, 2003, cité par Dejoux et Thévenet, 2012). La pratique reste rare du fait de son coût élevé (Dejoux et Thévenet, 2012). Le *mentoring* est généralement supervisé par un mentor, quelqu'un de spécialisé dans le domaine concerné et a pour but de transmettre des conseils et de motiver l'employé pour qu'il augmente sa performance. L'objectif est de permettre son développement continu tout en cherchant une innovation constante des techniques de développement afin de ne pas rentrer dans une routine (Dejoux et Thévenet, 2012) – cela permettrait notamment, d'augmenter l'implication du talent (Kram, 1983 ; Aryee et Chay, 1994, cités dans Dejoux et Thévenet, 2012), une identification plus facile des *leaders* et/ ou des talents (Whitely et al., 1991, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012), une augmentation de la satisfaction (Aryee et Chay, 1994, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012), ou encore une meilleure productivité de l'individu (Conway, 1995, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, le *challenging* consiste à placer le talent face à des défis afin de le pousser à se dépasser. C'est un outil permettant aux employés de démontrer leur *leadership*, leur motivation et leur créativité face à différents objectifs (Dejoux et Thévenet, 2012). L'intérêt est de permettre aux employés de repousser leurs limites (Dejoux et Thévenet, 2012).

Ensuite, il est important de fixer le niveau de responsabilité, ainsi que les résultats attendus. D'après Dejoux et Thévenet (2012), les talents ont souvent besoin de se dépasser et le manager doit fixer clairement les résultats attendus car c'est sur leur base que les talents vont être évalués (Dejoux et Thévenet, 2012). Cette étape assure une certaine cohésion et cohérence entre le processus de développement des talents et l'évaluation future (Dejoux et Thévenet, 2012).

Un talent, afin de pouvoir continuer à performer, a besoin d'une formation continue. C'est dans ce besoin constant d'apprentissage, que se retrouve le quatrième point d'attention : l'évaluation et la formation continues. Ainsi, Brasseur et Magnien (2009) ont différencié plusieurs niveaux d'apprentissages pour chaque individu : les niveaux 1 et 2 correspondent à un apprentissage de premier ordre, ce qui revient à corriger ses erreurs ou faire un choix entre un ensemble défini de possibilités ; les niveaux 3 et 4 représentent l'apprentissage de second ordre qui correspond à l'élaboration de stratégies, ou encore à la possibilité de modifier son processus d'apprentissage en fonction de facteurs tels que le point de vue actuel sur le sujet appris ; et enfin, les niveaux 5 et 6 correspondent au moment où ce qui a été appris est confronté à la vraie vie (Brasseur et Magnien, 2009, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012).

La dernière étape du processus de développement du talent consiste en leur apprentissage à se valoriser. Cela peut passer à travers une mise en avant du *leadership* de sa personne, une valorisation de ses compétences émotionnelles, ou encore par la mise en place d'une routine orientée vers la performance (Dejoux et Thévenet, 2012). D'après Ulrich, Smallwood et Younger (2007), cela passerait pas cinq étapes : (1) une détermination du résultat souhaité d'ici la fin d'année ; (2) une décision quant au registre et les actions pour lesquels il souhaite être reconnu ; (3) une définition de son identité ; (4) la fabrication de sa propre « marque de leadership » ainsi qu'un test de son efficacité auprès des pairs ; et enfin, (5) la vérification auprès de ses proches qu'il y ait un accord entre ce qu'il dit de lui-même et ce que qu'il réalise en réalité (Ulrich et al., 2007, cité dans Dejoux et Thévenet, 2012). Il lui est aussi possible de se valoriser à travers ses compétences émotionnelles et sa capacité à être rationnel quant aux émotions qu'il ressent, pour rester efficace en toutes situations (Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, mettre en place une routine orientée vers la performance. Sa répétition, à l'aide d'un coach ou d'un mentor, développe la valeur ajoutée de l'employé qui la met en place (Dejoux et Thévenet, 2012).

2.6. Une fidélisation des talents ?

Dans un contexte de compétitivité grandissant entre les entreprises d'un même secteur, garder les salariés les plus performants au sein de l'organisation est un enjeu de taille (Siemers, 2016). Dès lors, la question d'une fidélisation des talents se pose dans chaque entreprise.

Le but d'une telle pratique est de retenir les meilleurs employés de l'organisation (Martin, 2014). Un tel maintien des talents au sein de l'entreprise est fortement lié avec leur promotion en interne, comme expliqué par Iles, Chuai et Preece (2010). En effet, il en revient

à chaque organisation mettant en place une pratique de *talent management* de fidéliser son personnel le plus performant, dans une optique de carrière interne (Martin, 2014). Cependant, nous devons noter que dans une telle optique, la fidélisation en entreprise est l'exception, et non pas la règle. Les entreprises ne cherchent habituellement pas à fidéliser la totalité de leurs employés (Martin, 2014) et il est donc important qu'elles identifient correctement ceux qu'elles désirent garder (Nijs et al., 2013). Enfin, nous pouvons nous questionner sur l'importance de cette étape, surtout dans le cadre de cette étude, où nous avons analysé les pratiques d'une entreprise reconnue comme ayant un turn-over relativement élevé (Mirallès, 2007).

2.7. Le terme de « haut potentiel »

Le terme d'employé à « haut potentiel » est une version différente du terme utilisé pour décrire un employé talentueux. Il possède des compétences exceptionnelles qui lui permettent d'occuper des postes clés dans l'entreprise (Bentein et al., 2012). La notion est souvent définie de différents manières dans la littérature, et il n'est pas rare que les deux soient confondues (Silzer et Church, 2009, cité dans Bentein et al., 2012). En effet, une personne à haut potentiel, fait référence à « un individu qui possède des qualités supérieures, rares et remarquables qui lui permettront de se développer pour contribuer à son succès futur, en démontrant une performance élevée dans des postes clés » (Bentein et al., 2012, p. 59). Il apparait une forte ressemblance entre la définition du haut potentiel et celles du talent. Dès lors, il est intéressant de voir en quoi ces deux termes se ressemblent et diffèrent.

L'ouvrage de Dejoux et Thévenet (2012) donne des informations quant à cette distinction. D'après eux, le talent correspond à une combinaison de compétences rares, possédées par une personne et qui a comme résultat un niveau de performance élevé de l'individu (Dejoux et Thévenet, 2012). Le potentiel fait référence à toute personne travaillant dans une entreprise et considérée comme ayant la capacité d'y occuper un poste de direction (Dejoux et Thévenet, 2012). Ils mettent en évidence que la ressemblance principale entre le potentiel et le talent d'un individu se trouve dans la motivation qu'il doit démontrer afin d'atteindre un niveau de performance élevé.

Cependant, si les deux termes peuvent se ressembler, ils diffèrent tout de même en un point : leur temporalité. En effet, là où le talent peut faire référence à une performance actuelle de la personne, le potentiel, lui, ne concerne que ses performances futures (Dejoux et Thévenet, 2012), sur base des expériences vécues au cours de sa carrière professionnelle (Lombardo et Eichinger, 2000, cité dans Bentein et al., 2012).

Enfin, afin de déterminer qui est ou n'est pas un « haut potentiel », l'entreprise identifiera ses attentes concernant le potentiel de la personne, afin de pouvoir le définir. La difficulté de définition du terme vient du fait qu'elle dépendra de la culture d'entreprise, mais aussi de son secteur (Bentein et al., 2012). Au vu du manque de clarté et d'accord sur cette définition, les dirigeants voulant mettre en place une gestion des employés à haut potentiel vont souvent se baser sur des critères tels que les résultats passés, mais aussi majoritairement sur la performance des employés (Bentein et al., 2012). Nous nous retrouvons donc alors ici dans une définition voisine de celle du talent en entreprise, comme défini par Brown, Renzulli, Gubbins, Siegle, Zhang et Chen (2005).

3. Critiques sur la pratique du *talent management*

Au vu des informations recueillies dans la littérature, le *talent management* est une pratique utilisée par les ressources humaines afin de gérer les employés les plus « talentueux » d'une organisation. Cette pratique semble toutefois quelques peu élitiste.

Une première critique énoncée à propos de la gestion des talents est qu'elle soulève énormément de questions chez le personnel RH, mais aussi en matière de gestion (Iles et al., 2010). En effet, lorsque la pratique est entendue comme une gestion des talents « exclusive », elle risque de remettre en cause l'organisation des systèmes ou de la structure hiérarchique de l'entreprise. En effet, pour pouvoir mettre en place ce *talent management*, il est nécessaire de segmenter la population des employés en deux groupes : les employés « talentueux » et les « non talentueux » (Iles et al., 2010). Les personnes « talentueuses » possèdent des qualités reconnues comme propres à elles-mêmes, notamment le fait d'être capable d'accumuler du capital social, culturel, mais aussi humain, par exemple (Al Ariss et al., 2014). Cette approche, qualifiée d'élitiste, a un impact sur la gestion des talents (surtout au niveau individuel) car elle exclut une partie des employés de l'entreprise : ceux qui n'ont pas l'opportunité d'accumuler les capitaux nécessaires au cours de leur carrière (Al Ariss et al., 2014).

Pour d'autres, le *talent management* en termes de gestion des ressources humaines, n'amène rien d'innovant la gestion du personnel – ici, les talents (Lewis et Heckman, 2006, cité dans Iles et al., 2010). De fait, le terme utilisé pour nommer cette pratique peut être qualifié de *rebranding*, où le terme de « personne » est remplacé par celui de « talent » (Iles et al., 2010).

Une seconde critique émise touche à la véracité des affirmations parfois énoncées sur la pratique, notamment concernant le rôle essentiel des talents dans le bon fonctionnement des entreprises. Mirallès (2007) affirme que la performance des organisations repose de plus en plus sur la performance de leurs talents, même s'ils ne représentent qu'une petite part des employés (Mirallès, 2007). Cela a également été repris par d'autres auteurs qui ont conclu que les employés à haut potentiel (représentant 20 % de la main d'œuvre) réalisent environ 80 % des profits (Bentein et al., 2012).

Il est nécessaire de se questionner sur la réalité de ces faits et surtout sur le côté réaliste de ces affirmations. En effet, si ces 20 % d'employés talentueux génèrent à eux seuls 80 % des profits, pourquoi l'entreprise continue-t-elle à employer les 80 % restants, s'ils ne créent qu'un cinquième des profits ? D'autant plus qu'afin de continuer à préserver leur motivation, un grand nombre d'entreprises s'abstiennent d'informer les personnes à haut potentiel de leur appartenance à ce groupe dans le but d'éviter que ceux n'en faisant pas partie n'apprennent qu'ils n'en font pas partie (Bentein et al., 2012). Cela nous laisse penser que les employés non talentueux ont un rôle à jouer au sein de leur entreprise (Bentein et al., 2012).

En lien avec cette seconde critique, nous pouvons en apporter une troisième concernant la considération faite des talents. D'après les différentes approches vues au travers de cette revue de la littérature, il est clair que les talents sont souvent considérés comme des *homo economicus* dans leur entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). Les différentes approches considèrent que ces individus existent dans l'unique but de grimper dans la hiérarchie, tout en assurant la production d'un maximum de revenus pour l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). Cependant, il semble que l'on oublie que derrière ce terme de « talent » se trouve une personne qui n'existe pas uniquement au travers des résultats qu'elle engendre (Dejoux et Thévenet, 2012). De plus, la gestion des talents peut également faire face à deux difficultés majeures : une « starisation » de l'individu et un changement dans les missions du manager (Dejoux et Thévenet, 2012). La première difficulté est liée à une vision trop personnelle et individuelle que les talents peuvent porter sur la valeur qu'ils produisent. Ce phénomène de « starisation » demande beaucoup d'attention de la part du manager afin d'être à l'écoute des individus et de les comprendre. La deuxième difficulté est liée au rôle du manager qui se retrouve parfois investi dans le repérage ou le développement des talents. Dans ce contexte, ses fonctions sont fortement liées à celles des ressources humaines (Dejoux et Thévenet, 2012).

Notre quatrième critique portera sur le contexte dans lequel nous considérons le talent. En effet, il joue un rôle crucial dans son identification et dans son développement, mais le contexte doit être favorable à la mise en place d'une pratique telle que le *talent management*, mais aussi être caractérisé par une organisation du travail dans laquelle l'employé s'épanouit au sein de l'entreprise (Thévenet, 2009, cité dans Dejoux et Thévenet, 2015). Pour développer ses talents, elle doit pouvoir démontrer la présence d'éléments favorables à leur émergence, mais surtout à leur maintien. Dans le cas de figure où elle se montre incapable de créer un contexte facilitant le développement des individus, les talents ne pourront se développer (Dejoux et Thévenet, 2012). Ce point-ci est d'autant plus important quand l'identification d'un talent a pour but de promouvoir l'employé à un poste hiérarchique supérieur, puisque les entreprises éprouvent des difficultés à trouver des personnes pour remplir les fonctions stratégiques suite à un manque de *pipeline* (Al Ariss et al., 2014).

Une dernière critique concerne l'utilité d'une telle méthode de gestion du personnel dans le contexte global actuel. En effet, le terme de « talent » est initialement apparu dans le cadre de la guerre des talents des années 1990, à un moment où la concurrence pour la main d'œuvre était intense à cause de sa pénurie (Michaels et al., 2001, cité dans d'Armagnac et al., 2016). Cependant, plus de 30 ans après l'émergence du terme, nous pouvons nous questionner quant à l'existence de cette guerre entre entreprises aujourd'hui. En effet, si certains affirment qu'il s'agit d'un sujet toujours d'actualité (Beckwin, 2018), d'autres affirment que cette guerre serait terminée (Balasaygun, 2022). Pour les premiers, il est impératif qu'employeurs et employés apprennent à s'adapter aux changements fréquents survenant dans le monde professionnel, afin d'assurer une durabilité de la main d'œuvre sur le marché du travail (Beckwin, 2018). Pour ce qui est des seconds, ils s'accordent parfois à dire que cette guerre continue de manière officielle, mais qu'elle serait en fait officieusement terminée. Pour certaines personnes – telles que Tim Ryan, par exemple – le gagnant de la bataille est déjà identifié et il s'agit des talents (Balasaygun, 2022). L'explication viendrait du fait que l'équilibre de pouvoirs entre la direction des entreprises et la main d'œuvre a changé aux fil des dernières années : les travailleurs ont aujourd'hui une plus grande liberté concernant leurs choix, ce qui pousse les organisations à repenser leur façon de travailler, afin d'assurer la production de meilleurs résultats de la part de leurs travailleurs (Balasaygun, 2022).

4. Conclusion de la partie théorique

4.1. Que retenons-nous ?

4.1.1. Définition des concepts

Suite à notre recherche théorique, effectuons un rappel portant sur les points importants qui serviront à effectuer notre analyse et répondre à notre question de recherche.

Concernant la définition du talent, nous avons vu qu'il en existait une grande variété, mais la plus grande distinction est la suivante : le talent peut être considéré comme une personne physique (Araújo et Davis, 2011, cité dans Terramorsi et al., 2018), ou comme une compétence spéciale possédée par l'individu (Roger et Bouillet, 2009). La première conception considère que l'individu, au travers de son engagement et de ses échanges avec son environnement, va devoir démontrer les qualités qu'il possède afin de répondre aux situations auxquelles il fait face (De Meuse et al., 2012, cité dans Terramorsi et al., 2018). La seconde conception considère que le talent fait référence aux compétences et aux aptitudes à la disposition de l'individu, de manière stable dans le temps (Mirallès, 2007). Cependant, l'élément le plus déterminant dans sa définition reste le principe de sa performance (Nijs et al., 2013). En effet, elle est déterminée par son habilité et sa composante affective, c'est-à-dire par les capacités innées qu'il possède et continue à développer de façon systématique (Nijs et al., 2013), mais aussi par sa motivation et ses centres d'intérêts (Nijs et al., 2013).

Ce que nous retenons principalement de la définition du talent est le fait que les deux conceptions ne sont en réalité pas exclusives : pour qu'une personne soit considérée comme un « talent », elle doit faire preuve de compétences exceptionnelles et donc d'un « talent » particulier (Terramorsi et al., 2018). À noter que le terme de « talent » n'est pas le seul utilisé pour faire référence à ces personnes (Dejoux et Thévenet, 2012), il faut donc faire attention à la typologie utilisée en entreprise pour faire référence à cette branche du personnel.

Le concept de carrière fait lui aussi référence à deux cas de figures : soit à la succession des statuts professionnels de la personne, soit à la manière dont elle perçoit son évolution au fil des années (Hugues, 1937, cité dans Giraux et Roger, 2011, p. 14). Dans le cas de figure de ce travail, nous comprenons la carrière comme le parcours professionnel de l'individu et son évolution dans ses professions passées et actuelle (Giraud et Roger, 2011). Au cours de leur carrière, les individus font face à plusieurs étapes : l'exploration, la maitrise, la maintenance et le désengagement (Mayrhofer et Iellatchitch, 2005, cité dans Giraud et Roger, 2011). Ce schéma

n'est pas représentatif de tous les parcours et il est possible qu'il se déroule plusieurs fois dans la vie de chacun (Giraud et Roger, 2011).

4.1.2. Revue de la littérature

Le *talent management* est une pratique relativement difficile à définir car elle fait généralement référence à trois cas de figure (Iles et al., 2010 ; Al Ariss et al., 2014). Le premier est de le comprendre comme ne différant pas des pratiques RH ; il prendrait en compte d'autres pratiques telles que le recrutement, la sélection, la formation et l'évaluation du personnel. Le second cas de figure est de le voir comme une pratique des ressources humaines qui possèderait une orientation sur la sélection, car elle ne porterait son focus que sur un groupe restreint d'individus : les talents. Enfin, la troisième conception de la gestion des talents comme celles liée au développement des compétences de l'individu, au travers de la gestion des flux de talents dans l'entreprise, soit la *talent pipeline* (Gosh, 2021) (Lewis et Heckman, 2006, cité dans Iles et al., 2010 ; Lewis et Heckman, 2006, cité dans Al Ariss et al., 2014).

Au vu de la grande variété d'interprétations pouvant être faites de ces pratiques, les organisations pourront décider quel type de gestion des talents elles souhaitent mettre en place, en fonction de l'adéquation recherchée avec leur contexte (Al Ariss et al., 2014).

Nous avons également relevé deux étapes importantes du processus de gestion des talents : leur identification et de leur développement. À la première de ces étapes, les techniques utilisées étaient basées sur les tests de quotient intellectuel, avant de se diversifier et d'inclure une plus grande variété de facteurs (Brown et al., 2005). Pour identifier le talent, les entreprises se basent sur d'autres critères que l'intelligence, notamment sur sa performance (Nijs et al., 2013) qui peut être caractérisée par leur « excellence interpersonnelle » ; les individus faisant preuve de motivation afin de compléter leurs tâches (Ericsson et al., 1993, cité dans Nijs et al., 2013), mais aussi par leur « excellence intrapersonnelle », où on considère que chacun développe les compétences déjà possédées (Renzulli, 2005, cité dans Nijs et al., 2013).

Cette identification des talents va pouvoir se faire grâce à divers outils qui varient en fonction de la définition faite du talent (Terramorsi et al., 2018). Nous avons rencontré quatre cas de figure différents : (1) si l'entreprise considère le talent comme un employé pouvant remplir un poste stratégique, il sera identifié à l'aide de critères ayant pour but d'évaluer ses compétences clés (Collings et Mellali, 2009, cité dans Terramorsi et al., 2018) ; (2) si le talent est considéré comme un individu aux compétences supérieures à celles de ses pairs, des outils normalisés tels que le test de quotient intellectuel seront utilisés (Terramorsi et al., 2018) ; (3)

si le talent est considéré comme un facilitateur de changement, ce sont ses capacités d'adaptation qui vont l'identifier (McCall, 1994, 2004, cité dans Terramorsi et al., 2018) ; et enfin, (4) si l'entreprise considère que tous ses employés sont talentueux, elle va chercher ses outils d'identification dans la psychologie positive pour développer les talents chez chacun (Buckingham, 2005, cité dans Terramorsi et al., 2018).

Une fois l'étape de l'identification des talents passée, il est important de leur permettre de se développer. Pour ce faire, l'employeur doit mettre en place diverses conditions (Dejoux et Thévenet, 2012). La première est l'intérêt qui doit être porté au talent par les RH et les managers pour lui permettre d'évoluer positivement (Dejoux et Thévenet, 2012). La seconde condition est l'utilisation d'outils spécifiques, tels que les pratiques de *coaching*, de *mentoring*, ou encore de *challenging*. Chacune est supervisée et a pour but le développement du potentiel de l'employé (Dejoux et Thévenet, 2012). La troisième condition est la fixation du niveau de responsabilité et des résultats attendus (Dejoux et Thévenet, 2012). La quatrième consiste en l'évaluation et la formation continues des talents. Et la dernière condition au développement des talents est leur capacité à se valoriser – que ce soit au travers de leur *leadership*, de la gestion de leurs compétences émotionnelles ou la création d'une routine ayant pour but une augmentation de leur performance (Dejoux et Thévenet, 2012).

Enfin, nous avons abordé le terme de haut potentiel. Dans la littérature scientifique, ce dernier est souvent relié à celui de « talent » car ils décrivent tous les deux des employés aux compétences exceptionnelles (Bentein et al., 2012). Il s'agit souvent d'une autre typologie du terme (Dejoux et Thévenet, 2012). Ces personnes sont considérées comme tel car elles sont capables d'occuper des postes clés au sein de l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). Une différence majeure entre les deux termes existe cependant : là où le talent est observé à un instant donné, un haut potentiel est déterminé sur base des expériences accumulées durant sa carrière (Lombardo et Eichinger, 2000, cité dans Bentein et al., 2012).

Il est important de noter que plusieurs critiques peuvent être émises sur la pratique, la première étant ses conceptions élitistes (Al Ariss et al., 2014). En effet, afin de mettre en place une gestion des talents où l'on segmente les employés en deux catégories distinctes, on doit exclure une partie importante des salariés (Iles et al., 2010). La seconde critique touche à la véracité des informations véhiculées quant à l'importance de la pratique. Certains auteurs affirment que la performance des entreprises résulte des efforts et du travail fournis par les

talents (Mirallès, 2007), ce qui pousse à se questionner quant à l'utilité d'employer ces individus « non-talentueux » s'ils ne participent pas aux profits de l'entreprise. La troisième critique porte sur la conception de la personne du talent, peu prise en considération dans ces pratiques où le but est l'augmentation des résultats de l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2012). La quatrième critique est liée au milieu dans lequel le talent évolue car, s'il n'est pas positif à son émergence ou à son développement, un employé talentueux peut cesser d'être considéré comme tel (Dejoux et Thévenet, 2012). Enfin, la dernière critique porte sur l'utilité d'une telle méthode aujourd'hui. Pour certains, la guerre des talents est toujours en cours et le *talent management* est donc utile (Beckwin, 2018). Cependant, pour d'autres cette guerre est finie et les talents en sont les vainqueurs (Balasaygun, 2022).

4.2. Modèle d'analyse

Nous avons, au cours de cette partie théorique, défini et étudié divers concepts en lien avec notre question de recherche : « La mise en place du *talent management* produit-elle les mêmes effets dans la carrière des différents acteurs de l'entreprise ? ». Dans cette optique, nous allons ici démontrer les liens existants entre les concepts de gestion des talents et de carrière.

4.2.1. Le *talent management* et le principe de carrière

À la suite de nos recherches, il est évident que le *talent management* a plusieurs effets sur la carrière des employés d'une entreprise, notamment au sein de deux groupes : les employés de gestion des ressources humaines, responsables de l'implémentation de la pratique, mais aussi sur les individus concernés par ces pratiques. La gestion des talents influence les carrières dans une optique de développement (Frimousse, 2014). Pour certains, le *talent management* est structuré en trois étapes : l'attraction, le développement et la rétention des talents. Le développement comprend l'identification, l'accompagnement et l'évaluation du personnel talentueux de l'entreprise (Frimousse, 2014).

Il semble que le développement des talents soit particulièrement lié à la carrière des individus. Cependant, afin de permettre leur évolution, nous devons présupposer la présence de divers facteurs individuels et organisationnels (Roger, 2014). Les premiers facteurs sont des critères tels que le sexe, l'origine culturelle, l'âge, la personnalité, la performance et le potentiel de l'individu (Roger, 2014), sur lesquels la pratique va avoir des effets, particulièrement sur le la performance qui, comme nous l'avons déjà vu, est un des éléments centraux de la définition

des talents (Nijs et al., 2013), c'est pour cela que la mise en place du *talent management* va être cruciale (Claussen et al., 2013). Ensuite, les facteurs organisationnels comprennent des critères tels que le marché de l'emploi en interne, les filières, la politique des ressources humaines, la nature des emplois et enfin, le soutien du supérieur (Roger, 2014). La politique RH mise en place est intéressante car, d'après Roger (2014), c'est elle qui va permettre la promotion et la mobilité interne des employés. L'implémentation de ces pratiques permet d'anticiper les futurs changements, d'identifier et de développer les potentiels pour qu'ils évoluent (Roger, 2014). Le soutien du supérieur hiérarchique est primordial car il permet de faire évoluer les employés dans leur carrière (Roger, 2014).

Enfin, la gestion des talents est en lien avec les différentes étapes de carrière vues plus tôt, surtout lors de leur développement. Il s'agit de l'exploration, la maitrise, la maintenance et le désengagement (Giraud et Roger, 2011). Le développement de l'individu est en lien avec la maitrise qui lui permet de développer son éventail de connaissances (Giraud et Roger, 2011). La maintenance est aussi liée au développement de la personne car elle lui permet de rester investi dans ses tâches (Ericsson et al., 1993, cité dans Nijs et al., 2013) afin qu'il puisse, *in fine*, rester travailler dans l'entreprise. Cette étape est caractérisée par la rétention, généralement utilisée pour les talents (Martin, 2014). Nous devons cependant nous questionner sur la réelle possibilité de la mettre en œuvre dans toutes les entreprises, et à quelle échelle pour chacune.

4.2.2. Le *talent management* et les différents membres du personnel

La pratique du *talent management* va influencer les différents groupes que nous avons mentionné un peu plus tôt de différentes manières.

Pour ce qui est des employés des RH, d'Armagnac, Klarsfel et Martignon (2016) expliquent que les enjeux du *talent management* sont souvent liés aux enjeux RH auxquels ils font face, ce qui inclut l'octroi de perspectives de carrières pour les employés, la préparation de la relève managériale, mais aussi la fidélisation du personnel (d'Armagnac et al., 2016). Ainsi, le rôle des employés des RH est de mettre en place des pratiques permettant le développement de la carrière des individus (d'Armagnac et al., 2016), mais pas uniquement car ils sont aussi responsables de l'attraction et de la rétention des employés talentueux (Frimousse, 2014).

Ainsi, la pratique leur permet d'assurer le maintien d'une *pipeline*, au sein de laquelle les différents individus vont pouvoir évoluer (Miner, 1973, cité dans Iles et al., 2010). Les employés des RH doivent adapter leurs méthodes afin que qu'elles ne touchent qu'à un groupe

restreint des salariés (Iles et al., 2010). Il leur revient alors d'adapter les pratiques d'attraction (Frimousse, 2014), d'identification (Nijs et al., 2013), de développement (Dejoux et Thévenet, 2012), de fidélisation (Frimousse, 2014) et d'évaluation (Frimousse, 2014) du personnel concerné par le *talent management*.

Quant aux talents de l'entreprise, leurs carrières sont également affectées directement par la pratique. Nous avons vu que le *talent management* a pour objectif d'assurer l'avantage compétitif de l'entreprise, au travers de l'identification et du développement de ses « talents » (Collings et Mellahi, 2009, cité dans Al Ariss et al., 2014) ; il est dès lors intéressant de comprendre comment ces derniers seront gérés par les RH et leurs supérieurs, en assurant un maintien élevé de leur niveau de performance (Roger, 2014).

Afin de motiver les employés à performer, certaines pratiques sont mises en place pour assurer une évolution positive tout au long de leur carrière. Nous pouvons citer les promotions (Roger, 2014), mais aussi l'octroi de divers autres avantages, telle qu'une meilleure rémunération (Dejoux et Thévenet, 2012). Dans le cadre d'une évolution de carrière, les employés concernés par le *talent management* seront accompagnés car ils auront accès à diverses formations et pourront bénéficier de séances de *coaching*, de *mentoring*, ou de *challenging* (Dejoux et Thévenet, 2012).

4.2.3. Que pouvons-nous donc répondre ?

En conclusion, nous pouvons voir que le *talent management* engendre divers effets sur l'évolution de la carrière des employés (Frimousse, 2014). En effet, les RH sont responsables de la mise en place et de l'application des pratiques de gestion des talents pour assurer leur performance. Les salariés concernés par la pratique sont les premiers concernés. À travers l'analyse finale, nous nous intéresserons aux effets sur leur carrière, notamment l'opportunité de recevoir des promotions, ou encore de développer leurs compétences (Dejoux et Thévenet, 2012).

Pour ce faire, nous nous baserons sur un tableau reprenant les dimensions importantes du *talent management* vues précédemment : l'attraction, le développement et la rétention du personnel (Frimousse, 2014), mais également les facteurs individuels et organisationnels (Roger, 2014). À défaut de nous baser sur l'attraction des talents, nous nous intéresserons plutôt à leur identification qui, représente un enjeu de taille dans la pratique du *talent management*, car elle permet de déterminer les employés concernés (Nijs et al., 2013). Sur base de ce tableau,

nous pourrons récolter et analyser nos données pour répondre à notre question de recherche initiale : « La mise en place du *talent management* produit-elle les mêmes effets dans la carrière des différents membres du personnel de l'entreprise ? ».

	Identification	Développement	Rétention
Facteurs individuels			
Facteurs organisationnels			

III. Méthodologie

1. Méthodologie

Au cours de ce chapitre, nous allons démontrer, concrètement, quels moyens ont été utilisés pour réaliser notre étude. Plus précisément, nous allons aborder ici les sources de données utilisées afin d'obtenir les résultats qui seront ensuite confrontés à la théorie. Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, présenter les différentes méthodes de collecte et d'analyse de données. Ensuite, nous tenterons de démontrer les forces et les faiblesses de chacune, ce qui nous permettra de porter un regard critique sur les données récoltées. Enfin, nous ferons une courte présentation de l'entreprise qui a été le support principal de notre travail de recherche. Les entreprises et répondants extérieurs à cette dernière seront également présentés succinctement.

1.1. Méthode de collecte et d'analyse de données

1.1.1. Collecte de données

Notre collecte de données a été réalisée sur base de deux sources différentes : des entretiens semi-directifs, mais également une recherche documentaire en ligne, portant sur des articles écrits sur le *talent management* et ses effets sur la carrière des employés de KPMG.

Lors de ce travail, plusieurs entretiens semi-directifs seront réalisés afin de pouvoir récolter un maximum d'informations pour répondre à la question de recherche initiale. Le but d'un entretien semi-directif est de collecter des données concernant un phénomène complexe, de manière à comprendre comment il est perçu par les interviewés au travers d'une dynamique

d'interactions entre les deux parties concernées, c'est-à-dire entre le répondant et le chercheur (Imbert, 2010). Afin de pouvoir l'effectuer, plusieurs éléments doivent préalablement être pris en compte, à savoir le but de l'étude, le cadre conceptuel, les différentes questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, ainsi que les ressources temporelles (personnelles et matérielles) à disposition (Flick, 2007, cité dans Imbert, 2010). Ce type d'entretien peut donc s'apparenter à un dialogue entre deux personnes, dont le but serait l'accumulation d'informations sur base de travaux de recherches menés par l'interviewer (Imbert, 2010).

Pour pouvoir procéder à un entretien semi-directif efficace, il est important que le chercheur soit attentif au discours du répondant, mais également que son questionnement soit basé sur des questions pour lesquelles son interlocuteur aura une grande marge de liberté quant à sa réponse (Imbert, 2010). Ces questions sont tirées d'un guide d'entretien rédigé par l'interviewer, sur base d'éléments provenant de la revue de la littérature, et est composé uniquement de questions ouvertes (générales puis spécifiques) sur plusieurs thèmes définis (Imbert, 2010).

Notre seconde source d'informations sera la recherche documentaire effectuée sur le sujet. Elle consiste notamment en la lecture de plusieurs articles et documents pertinents permettant de répondre à la question de recherche (Voorhees et al., 1997, cité dans Lamprier et al., 2010). Pour ce faire, une définition claire du sujet que nous souhaitons étudier au travers de cette même recherche est nécessaire, mais aussi surtout une détermination préalable des documents au sein desquels nous pourrons potentiellement trouver des réponses aux questions – par exemple, s'agit-il d'articles scientifiques ou encore de monographies ? (Gagnon et Farley-Chevrier, 2004). Il s'agira surtout dans notre cas d'une recherche documentaire réalisée sur Internet. Il est encore plus important de chercher à récolter des informations de qualité, ce qui peut parfois se montrer difficile – en effet, à défaut des articles scientifiques que nous avons notamment utilisés lors de la définition de nos concepts et de notre revue de la littérature, la plupart des articles que nous pouvons trouver sur Google ne sont pas toujours évalués par nos pairs pour vérifier la véracité des informations véhiculées (Gagnon et Farley-Chevrier, 2004).

Cette source ne pourra pas être la seule et unique à être utilisée dans le cadre de ce travail. Une source secondaire devra confirmer et/ ou informer les données récoltées (Lamprier et al., 2010) : les entretiens semi-directifs.

1.1.2. Analyse des données

Afin d'analyser l'ensemble des données que nous avons récoltées lors de nos entretiens, nous allons diviser notre analyse en divers thèmes, identiques à ceux que nous retrouverons dans les résultats (Paillé et Mucchielli, 2016). D'après Paillé et Mucchielli (2016), une telle décomposition de l'analyse sera utile afin de répondre à notre question de recherche finale. Néanmoins, pour ces mêmes auteurs, il est nécessaire de passer par différentes étapes afin que l'analyse soit efficace (Paillé et Mucchielli, 2016).

Dans un premier temps, il est important de définir les thèmes que nous allons aborder au cours de l'analyse. Cette étape consiste à repérer, regrouper et analyser les différents thèmes sur lesquels nous avons récolté des données lors de nos entretiens semi-directifs et de notre recherche documentaire (Paillé et Mucchielli, 2016). Réaliser une analyse thématique nous est très utile car cela nous permet de pointer du doigt l'ensemble des thèmes pertinents à notre recherche et que nous retrouverons dans nos résultats. Ceux-ci sont tirés de nos lectures et le but de leur analyse sera donc de pouvoir comparer les diverses données récoltées afin de faire ressortir les divergences et les convergences entre théorie et témoignages (Paillé et Mucchielli, 2016).

Nous devons néanmoins noter que l'analyse thématique va dépendre de divers facteurs, tels que notre problématique, la question de recherche, la manière dont ont été menés les entretiens, la qualité du discours (était-il concis ou éparpillé ?), etc. (Paillé et Mucchielli, 2016). La difficulté principale lors de cette étape est relative au choix des éléments analysés – en effet, il est parfois difficile de distinguer les informations importantes de celles qui ne le sont pas (Paillé et Mucchielli, 2016). Comme dit par ces mêmes auteurs : « Il n'y a pas une manière correcte de faire de l'analyse thématique, mais il y a certainement des façons de faire efficaces » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 272).

Afin d'assurer un déroulement optimal de cette étape, un relevé de thèmes subdivisé en rubriques sera réalisé (Paillé et Mucchielli, 2016). Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons de manière générale à la gestion des talents, et plus précisément à leur identification (Nijs et al., 2013), leur développement et leur rétention (Frimousse, 2014) – il s'agira ici de nos trois rubriques principales. Ce relevé nous servira à réaliser une liste des différents thèmes abordés au cours de nos interviews dans chacune des rubriques – en outre, il suivra le même fil rouge que le guide d'entretien – et nous permettra ensuite de les analyser plus facilement (Paillé et Mucchielli, 2016).

Ainsi, pour analyser les données récoltées au cours des entretiens, nous réaliserons pour chacune des trois rubriques une analyse des thèmes abordés par chaque répondant. Dans cette partie, nous ferons une synthèse des données récoltées, qui seront comparées à la revue de la littérature. Nous pourrons ainsi démontrer quelles informations convergent ou divergent entre théorie et pratique, ce qui constituera notre analyse (Professeure Léonard, communications personnelles, 15 juillet 2024). Enfin, lorsque cela aura été fait pour l'ensemble des données récoltées, nous pourrons tenter de répondre à notre question de recherche initiale.

1.2. Forces et faiblesses de la récolte de données

L'avantage principal des entretiens semi-directifs est que, grâce au guide d'entretien préalablement réalisé, il est plus facile de récolter un grand nombre d'informations très complètes et pertinentes en rapport avec la thématique étudiée (Imbert, 2010). De plus, les questions ouvertes posées laissent une grande marge de manœuvre au répondant (Imbert, 2010), ce qui peut être intéressant et apporter des compléments de réponses auxquels l'interviewer n'aurait pas forcément pensé par lui-même. Cependant, avec cette liberté de réponse, il est possible qu'une part de subjectivité de la part des répondants puisse se glisser dans leurs réponses. En effet, chaque personne a exprimé un avis sur le *talent management* et ses expériences passées dans la pratique vont influencer ses réponses aux questions.

Quant à la récolte de données au travers d'une recherche documentaire, l'avantage principal apporté est qu'elle demande un effort moindre lors de la recherche d'informations pertinentes pour le travail (Lamprier et al., 2010). En effet, il suffit par exemple de noter quelques mots clés sur Internet pour trouver une multitude de sources et d'articles parlant du sujet en question. Cependant, un tel type de recherche peut également présenter des inconvénients, comme le fait qu'elle peut parfois être une tâche fastidieuse : il existe aujourd'hui tellement de documents sur une panoplie de thématiques très large qu'il est parfois difficile de savoir à quel moment s'arrêter dans la recherche (Lamprier et al., 2010). De plus, contrairement à ce qui est généralement admis dans ce qui est appelé la *cluster hypothesis* (Jardine et al., 1971, cité dans Lamprier et al., 2010), procédé qui consiste à regrouper les documents pertinents portants sur une thématique donnée, et ainsi pouvoir les trouver dans un seul *cluster*, au contraire des documents dits non-pertinents, qui eux se retrouvent dans un *cluster* différent (Manning et al., 2008, cité dans Lamprier et al., 2010), il est toutefois possible de retrouver des documents non-pertinents à notre thématique lors des recherches. Cela peut

donc parfois compliquer la tâche et pousser le chercheur à prendre en compte des informations pourtant non-cohérentes avec le travail.

2. Présentation de l'entreprise

2.1. Le réseau KPMG International

Notre recherche documentaire a été réalisée sur base des données récoltées auprès des sites internet du réseau global KPMG. L'entreprise fournit également des services dans les domaines de l'audit, de la fiscalité et du conseil. Ils opèrent dans 143 pays du monde et comprennent au total, plus de 270 000 personnes employées au cours de l'année fiscale 2023. Ils proposent des services répondant aux besoins d'un grand nombre d'entreprises, de gouvernements, d'organismes du secteur public, ou encore auprès d'organisations à but non lucratif (KPMG, 2024). Le nom « KPMG » est une marque sous laquelle les différents cabinets du groupe de KPMG International Limited (ou « KPMG International ») vont opérer et fournir leurs divers services professionnels. Ainsi, chaque cabinet est une entité juridique distincte qui, lorsqu'elles sont mises ensemble, forment un réseau global. Le nom est ainsi utilisé pour faire référence aux cabinets individuels, membres du réseau, ou encore à plusieurs cabinets membres de façon collective (KPMG, 2024). Il est également important de pointer du doigt que les différents cabinets sont habituellement détenus et gérés de manière locale – ainsi, chacun d'entre eux a ses propres obligations et ses propres responsabilités (KPMG, 2024). Dans le cadre de ce travail, lorsque nous employons le terme « KPMG », nous ferons ici référence à l'entité de KPMG Luxembourg.

KPMG, aux côtés de Deloitte, PwC et EY, fait partie d'un ensemble de cabinets connu sous le nom de « *Big Four* ». Ce groupe réunit les quatre plus grands cabinets d'audit actuellement présents dans le monde – lesquels proposaient initialement des services d'expertise comptable, avant de se diversifier. Historiquement, l'audit a toujours été l'activité principale des *Big Four* (Consulting Buddies, 2024). Cette activité consiste en la vérification des comptes publiés par une entreprise, afin d'en vérifier la conformité. Les conseils financiers aident à l'accompagnement de transactions financières entre les différentes entreprises. Les clients peuvent alors faire appel à ce genre de service dans le cadre d'une acquisition ou de la vente d'un bien, ou lors d'une restructuration. Enfin, le conseil regroupe différents secteurs : le conseil en stratégie, en management, en RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et en data (Consulting Buddies, 2024).

2.2. Audit & Co

Notre principale source de données de cette étude est tirée de l'entreprise Audit & Co, choisi pour sa structure similaire à celle décrite dans nos recherches sur l'entreprise KPMG. Il s'agit d'une entreprise internationale proposant des services dans divers domaines tels que l'audit et les taxes (conseils et comptabilité). Nos entretiens ont été réalisés auprès de sept employés de leur branche luxembourgeoise qui emploie plus de 1 800 employés. Nos entretiens sont issus de trois pôles importants de l'entreprise, à savoir la gestion des ressources humaines, l'audit et les taxes. Cette entreprise est gérée de façon locale par un Comité Exécutif et un Conseil de Surveillance (Sylvie, communication personnelle, 2024).

3. Présentation des interviewés

Alexia est employée dans une entreprise située au Luxembourg et y travaille dans le domaine des ressources humaines depuis une dizaine d'années maintenant.

Mike est employé au sein de l'entreprise Audit & Co depuis 12 ans et y travaille dans le domaine des ressources humaines depuis sept ans. Il occupe le poste de *Talent Business Partner*, en relation avec diverses fonctions de l'entreprise : les ressources humaines, le marketing, les finances, le *risk management*, l'IT, etc. Il accompagne les employés tout au long de leur carrière dans l'organisation, dès leur *onboarding* (y compris leur départ et/ ou licenciement). Il gère également la gestion de la performance, ce qui inclut les évaluations réalisées au cours de l'année avec les responsables de départements, mais aussi la détermination des différents objectifs individuels.

Noée et Marie font partie de l'équipe responsable de la mise en place du *talent management* au sein d'Audit & Co, c'est pourquoi leur entretien a été réalisé en binôme, à leur demande. Elles travaillent toutes les deux dans le domaine des ressources humaines depuis de nombreuses années. Initialement, Noée a commencé sa carrière dans les aspects opérationnels des ressources humaines, avant de travailler en tant que *HR Business Partner* et de s'occuper des *soft skills* et du côté stratégique au sein d'une entreprise luxembourgeoise similaire à Audit & Co durant dix ans. Cela fait maintenant deux ans qu'elle travaille dans l'entreprise et est maintenant à la tête de l'équipe responsable de la gestion des talents. Marie, quant à elle, a commencé sa carrière il y a huit ans dans le domaine du recrutement. Cela fait maintenant quatre ans qu'elle est employée chez Audit & Co et, depuis cette année, elle y travaille en tant que *Talent Business Partner* pour le département Audit.

Sylvie est employée au sein de l'entreprise Audit & Co depuis bientôt 30 ans, au sein de la fonction d'Audit. Elle y a travaillé l'entièreté de sa carrière et occupe aujourd'hui une position d'Associée au sein du même département.

Guillaume est Associé fiscaliste au sein de l'entreprise Audit & Co, mais il travaille également en tant que tête du département *People*. Il est donc responsable du lien établi entre le top *leadership* de l'entreprise et les opérations du département régissant les ressources humaines.

Sarah est employée au sein de l'entreprise Audit & Co depuis 2017. Elle a commencé sa carrière dans le département Taxes et est aujourd'hui manager dans ce même département.

Maryse est manager au sein d'Audit & Co. Originaire de Madrid, elle y a travaillé pendant 16 ans avant d'arriver dans la branche luxembourgeoise il y a maintenant trois ans. Elle travaille dans le département Audit de l'organisation.

Louise est une employée des ressources humaine ayant commencé sa carrière dans des cabinets d'Audit, plus spécifiquement en recrutement, et qui s'est ensuite dirigée vers la position de *HR Business Partner* dans ces mêmes cabinets. Elle a ensuite occupé cette même position durant 20 ans au sein d'une banque luxembourgeoise, et elle l'occupe toujours aujourd'hui au sein d'une entreprise du secteur social luxembourgeois, que nous appellerons ici « Aide pour Tous ».

Enfin, Léane a commencé sa carrière en tant qu'assistante sociale en Belgique durant huit ans, avant de se diriger vers le domaine des ressources humaines dès 2013, avant de partir travailler au Luxembourg en 2018. Elle travaille aujourd'hui auprès de l'entreprise « Château d'Eau » (ici anonymisée) depuis juin 2021 en tant que manager et coordinatrice de recrutement pour les fonctions d'Audit et de Taxes.

IV. Analyse

1. Résultats empiriques

Nous retrouverons dans cette partie un résumé des résultats récoltés afin de répondre à notre question de recherche. Nous allons dans un premier temps nous intéresser à une recherche documentaire, en nous basant sur des articles publiés par l'entreprise KPMG, qui servira de base à la recherche. Nous ferons ensuite un compte rendu des résultats empiriques obtenus suite à nos entretiens menés auprès d'employés anonymisés afin de ne divulguer aucune information non-nécessaire, à leur demande. Sept répondants sont issus d'une même entreprise, que nous

nommerons dans ce travail « Audit & Co ». Le restant des interviewés proviennent d'entreprises plus ou moins similaires.

1.1. Résultats de la recherche documentaire

Dans les articles trouvés sur Internet, la pratique du *talent management*, pour KPMG, est définie comme un processus permettant l'identification et la sélection des techniques de développement et de rétention des individus considérés comme des talents (KPMG Ireland, 2024). Elle permet d'instituer une culture de haute performance au travers d'une conservation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (KPMG Ireland, 2024).

Au sein des cabinets de KPMG, le *talent management* se concentre sur l'attraction, la sélection, la formation et le développement des employés (KPMG Luxembourg, 2024). La capacité de l'entreprise à identifier les talents de manière efficace est importante car elle va permettre le bon développement de sa stratégie de gestion des talents. Une approche spécifique doit être mise en place pour permettre l'élaboration de son plan de *talent management* (KPMG Luxembourg, 2024). D'après ce même article, cela peut être réalisé au travers de diverses activités, telles que l'apport d'une aide au moment de la sélection des individus dits « talentueux », une identification et un développement des employés à haut potentiel, une facilitation d'ateliers au sein des équipes dans le but premier d'augmenter leur efficacité et enfin, une facilitation des formations sur les compétences non-techniques (KPMG Luxembourg, 2024).

De plus, il semble que les « talents » sont importants pour l'entreprise, d'où l'intérêt pour elle de mettre en place une pratique de gestion. Chacun doit avoir la possibilité de se former, de s'épanouir et de grandir tout au long de son parcours professionnel chez KPMG (KPMG France, 2024). Pour s'assurer de gérer les talents de manière optimale, il existe trois points d'attention : être flexible dans sa manière d'organiser le travail, mettre en place une politique de rétention des talents efficace, et enfin, améliorer les compétences des talents de l'entreprise (Linna, 2023), mais il faut également mettre en place diverses pratiques pour s'assurer du bon développement de ses collaborateurs.

Nous avons notamment vu le cas de KPMG France qui favorise l'inclusion et la diversité, promeut la parité dans ses organisations et enfin, sensibilise et forme ses collaborateurs aux différents enjeux ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) (KPMG France, 2024). L'intérêt de cette première pratique est qu'une diversité et une mixité grandissantes permettent à l'entreprise d'être plus dynamique et de consolider ses relations

internes. En effet, d'après KPMG, une diversité élevée permettrait d'augmenter les innovations et l'inclusion en découlant permettrait aux employés d'augmenter leur sentiment d'appartenance (KPMG France, 2024). Quant à la promotion de la parité au sein de KPMG, il semblerait que dans le cas de la France, les femmes représentent à elles seules 56% des effectifs totaux de l'entreprise mais uniquement 40% dans les postes de managers. Divers programmes ont été créés comme le « *Women for Business* » qui améliore le parcours des femmes pour qu'elles puissent progresser dans des postes à responsabilités (KPMG France, 2024).

L'identification et le développement du personnel concerné peut notamment passer par diverses activités, telles que celles mentionnées par la branche luxembourgeoise. Cela peut se faire par la multiplication et la direction de centres de développement et d'évaluation sur-mesure, la réalisation de questionnaires portants sur la personnalité des individus, l'offre de plans de développement personnel individuels, mais aussi au travers d'un *coaching* individualisé pour chacun (KPMG Luxembourg, 2024). De plus, l'étape du développement des talents représente une des dimensions essentielles du *talent management* (Frimousse, 2014). Il semble qu'il s'agisse d'un de leurs engagements principaux et que pour en assurer la réalisation, l'entreprise promeut des actions dans trois domaines : la qualité de la vie au travail, la construction d'un parcours de carrière enrichissant pour les collaborateurs, mais également la possibilité pour ceux-ci de développer leurs compétences (KPMG France, 2024).

Enfin, la rétention des employés y est d'une grande importance. Le départ du personnel peut entrainer des difficultés, notamment une perturbation des processus en place ce qui peut influencer négativement la qualité du travail fourni. Ces problèmes présentent aussi des risques dans plusieurs départements de l'entreprise, comme en Audit où la perte d'un employé clé peut entrainer un retard dans les échéances et nuire à la réputation du travail de l'entreprise (Demetriou, 2022).

1.2. Résultats des entretiens semi-directifs

Nous présenterons ici nos résultats, à savoir les réponses apportées par chaque interviewé à nos questions (cfr. Annexe 4). Pour rappel, les dimensions principales sont l'identification (Nijs et al., 2013), le développement et la rétention des talents (Frimousse, 2014). Pour chacune d'entre elles, nous aborderons les facteurs individuels et organisationnels venant les influencer.

1.2.1. Le *talent management*

Cette première partie a commue objectif de comprendre comment chaque interviewé définit la gestion des talents et comprendre son importance et les obstacles éventuels à sa mise en place en entreprise.

1.2.1.1. Définition

Comme expliqué par Mike et Alexia, le *talent management* a pour but de s'assurer d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits de l'entreprise. Les différentes définitions de la pratique peuvent varier, mais trois points sont mis en avant par plusieurs interviewés : l'identification, le développement et la rétention. Pour Mike, Sylvie, Guillaume et Léane, le *talent management* a comme objectif initial de développer une stratégie permettant d'identifier les talents, mais ils estiment qu'il faut développer les individus concernés par la pratique, même s'ils ne réaliseront peut-être pas l'entièreté de leur carrière dans l'entreprise. Mike, quant à lui, met l'accent sur l'importance d'une gestion optimale des ressources au travers de l'établissement d'un lien entre la stratégie et les besoins des employés. Enfin, pour Noée et Marie, la gestion des talents prend en compte l'entièreté de leur carrière et débute dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Elle inclut un grand nombre de membres du personnel – en effet, pour elles, chaque employé se retrouve *Talent Management Practitioner* du fait que chacun est responsable de son propre développement, mais également de celui de ses pairs. Quant à l'aspect rétention, Sylvie et Léane considèrent qu'il est important pour chaque entreprise de retenir ses employés. Léane a cependant complété sa réponse en expliquant que cette étape est d'autant plus importante dans un contexte de compétitivité entre entreprises, tel qu'au Luxembourg. Chez Château d'Eau, une liste de *soft skills*, commune à tous les employés d'un même grade est établie. Cela permet une meilleure identification des talents et donc, de pratiquer la gestion des talents correctement, afin de les retenir au sein de l'organisation.

Pour Maryse, il est difficile de donner une définition de la pratique à cause de la nature du terme de talent qui, pour elle, possède différentes significations. Le *talent management* fait référence à l'identification des talents possédés par chaque individu – il n'est donc pas ici question de comprendre un talent comme une personne physique, mais plutôt bien comme une compétence. La gestion des talents servirait à tirer avantage des compétences afin d'augmenter les profits de l'entreprise. Pour Sarah, la pratique est mise en place afin de gérer plus particulièrement les employés les plus performants. Louise considère que sa définition tend à varier en fonction des personnes et des organisations. D'après elle, cela peut être considéré comme un type de gestion des carrières (au travers d'une gestion et d'un suivi des hauts

potentiels, au travers de programmes de rétention de de profils spécifiques), ou encore comme une gestion des compétences (qui comprend les politiques de formation de l'entreprise et la façon dont celles-ci sont mises en place).

1.2.1.2. Raisons de la mise en place de la pratique

L'intérêt de sa mise en place pour nos répondants sont diverses. Pour certains, l'accent est mis sur le développement du personnel, possible à travers l'institution de la pratique. Guillaume nous confie que, même si chaque employé arrive dans l'entreprise avec un certain bagage théorique préalable, il est essentiel de le développer afin qu'il puisse répondre aux attentes de ses collègues, clients et de ses obligations professionnelles. Louise, quant à elle, pointe du doigt l'influence de la pratique dans le maintien et la mise à jour des compétences et sur l'employabilité des individus. Pour cette interviewée, c'est avantageux pour l'entreprise qui, au travers de la formation de ses employés, renforce la qualité de ses services.

Pour d'autres, la rétention des employés semble être un des avantages de la mise en place de la pratique. Pour Mike, c'est permettre à l'entreprise de fonctionner de façon optimale, grâce aux ressources déjà possédées. Ces ressources peuvent être acquises de trois façons : un recrutement externe, une mobilité interne au sein des différents départements ou le développement d'employés déjà présents. Pour assurer un fonctionnement optimal, il est nécessaire de comprendre les challenges et les enjeux des différents départements, afin de traduire leurs besoins en une politique des RH la plus complète pour y répondre. Noée et Marie s'accordent également à dire qu'il est parfois difficile d'accéder à certaines ressources et compétences sur le marché. Dès lors, il est dans l'intérêt de l'entreprise de développer ses employés et de les retenir. Sylvie et Sarah considèrent que la gestion des talents est cruciale pour maintenir les employés au sein de l'entreprise. En effet, pour la seconde, au plus l'organisation reconnait le bon travail d'une personne, au plus cette dernière se sentira valorisée, ce qui aura tendance à retenir les talents.

Enfin, pour nos deux dernières interviewées, les raisons de l'importance de la pratique varient. Pour Maryse, une organisation doit posséder une grande variété de profils et de compétences à sa disposition, afin que les talents de chacun puissent aider la compagnie à évoluer. Quant à Léane, sa mise en place permet d'éviter que des disparités n'apparaissent dans la façon dont laquelle chaque manager gère ses équipes.

1.3. Obstacles éventuels à la mise en place de la pratique

Cependant, des obstacles existent à sa mise en place. Le premier est le temps qui y est consacré. En effet, pour Noée, Marie et Guillaume, il présente parfois un défi dans deux cas de figures. Pour les deux premières, il arrive que des employés mettent de côté leur développement personnel afin de se centrer sur la qualité de leurs délivrables, par manque de temps. Pour Guillaume, il est important d'effectuer un travail de réflexion sur les performances obtenues mais il s'agit ici d'une tâche très chronophage. Il est donc important d'avoir la volonté de prendre le temps de demander et de donner des *feedbacks*. Pour Mike, cette pression de temps pousse à acquérir les meilleurs talents de façon parfois précipitée, alors qu'il faut parfois mieux investir dans les talents déjà en place.

D'autres difficultés peuvent survenir. Pour Noée, Marie et Louise, il peut s'agir du budget requis pour l'implémentation de la pratique. Quant à Maryse et Léane, la taille de l'entreprise peut également poser problème. Pour Noée, la gestion est parfois difficile quand un trop grand nombre de personnes et de *skills* différents sont à disposition. Il est alors d'autant plus important d'identifier correctement les compétences recherchées et dont l'entreprise a besoin. Pour Léane, la particularité de l'entreprise Château d'Eau est qu'il s'agit d'un *partnership*, ce qui rend compliqué d'accorder les différents *partners* sur les décisions prises. Il existe beaucoup de *lobbying* et de politiques qui interviennent en *talent management* pour que les projets puissent aboutir. Ces deux intervenantes estiment que des frustrations peuvent survenir de la part des employés non identifiés comme talents ou des professionnels RH. Enfin, dans le cas de Sarah, la subjectivité des personnes responsables de l'application de la pratique peut également être un obstacle.

1.3.1. L'identification des talents

1.3.1.1. Facteurs individuels

Nous allons ici observer les différentes définitions et caractéristiques permettant aux différents interviewés et leur l'entreprise d'identifier les personnes concernées par la gestion des talents.

1.3.1.1.1. Caractéristiques du talent

Pour beaucoup de nos répondants (Alexia, Mike, Noée et Marie, ainsi que Guillaume), un talent fait référence à l'entièreté des membres du personnel. Cependant, plusieurs nuances sont apportées à sa définition pour identifier les personnes concernées par le *talent*

management. Pour Alexia, un talent est une personne démontrant un niveau élevé de performance, soit une forte capacité à délivrer les tâches. Quant à Mike, il considère qu'un talent fait référence à une personne possédant un potentiel de développement, qui se démarque et a un impact, qui fait preuve de curiosité, démontre une envie d'apprendre de nouvelles choses, mais faisant également preuve de proactivité – en outre, pour lui, un talent possède de nombreux *soft skills*. Dans sa définition, un talent fait référence à une personne se démarquant par sa capacité d'analyse et de réflexion. Noée et Marie, quant à elles, considèrent qu'il est rare de rencontrer des personnes excellant dans tous les domaines. Pour identifier les personnes concernées par la gestion des talents, elles se basent sur les *role profiles* des employés, afin de déterminer leurs critères d'évaluation. Dans le cas de Guillaume, tout comme pour Noée et Marie, un talent est identifié par rapport à une description de rôle ou par un niveau d'expérience. Ainsi, son identification chez Audit & Co s'effectue sur base d'une recherche de bagage académique, mais aussi par la recherche de ce que l'on appelle la « curiosité intellectuelle ». L'important est que l'individu puisse analyser les situations auxquelles il fait face afin de résoudre les problèmes auxquels il devra faire face. Guillaume va plus loin dans ses explications et dit que pour déterminer quels talents sont possédés par chaque individu, Audit & Co a établi une liste de cinq dimensions d'évaluation s'appliquant à l'ensemble de ses salariés : leur comportement avec les clients ainsi que la qualité des travaux exécutés, soit les *business skills*. Ensuite, la qualité des interactions avec leurs pairs et la *public trust* (la confiance que les différents acteurs ont en l'employé), soit les *leadership skills*. Enfin, la cinquième dimension est sa contribution à l'objectif commun et au chiffre d'affaires de l'entreprise. Ces cinq dimensions sont comparées à la description de rôle de l'employé, ce qui permettra de voir dans quels domaines il excelle.

Pour d'autre interviewés, les caractéristiques distinctives d'un talent varient. Pour Sylvie, un talent fait référence à une personne possédant des compétences techniques mais qui a également un esprit d'équipe, qui sait s'adapter, est flexible et répond aux valeurs de l'entreprise. Quant à Sarah, elle donne une définition similaire : un talent se réfère à quelqu'un qui a envie d'apprendre (rapidement), qui est motivé, montre qu'il est impliqué et se donne les moyens d'y arriver. Maryse considère qu'un talent est une qualité possédée par un individu mais qui ne l'est pas nécessairement par ses pairs. C'est une compétence innée. Au sein d'Aide pour Tous, la définition du talent pour Louise est basée sur le *Nine Box Model* – ainsi, un talent est une personne avec un niveau élevé de performance et de potentiel. Enfin, pour Léane, la première caractéristique d'un talent en entreprise est la capacité de la personne à réaliser

certaines tâches données. Une seconde caractéristique est la capacité de l'individu à savoir dans quel environnement il évolue et fonctionne, ce qui comprend plusieurs *soft skills* tels que la curiosité, le fait de se renseigner, de rester à jour sur les tendances, etc. Les compétences managériales font également partie des caractéristiques d'un talent, car elles ne sont pas données à tous et il est important de se rendre compte que lorsqu'on passe à un rôle managérial, les responsabilités changent également. Pour cette dernière intervenante, un talent en entreprise est une combinaison de tous ces facteurs, en fonction du poste proposé.

Dans ces trois premières définitions, trois critères communs reviennent dans presque chacune d'entre elles : le potentiel, la performance et les *soft skills* possédés par la personne.

1.3.1.1.2. Typologie utilisée

Au sein de l'entreprise Audit & Co, le terme de haut potentiel est souvent cité lors des entretiens des employés. Mike, Noée et Marie, tous en charge de l'implémentation du *talent management*, ont travaillé sur le sujet. Étant donné que chaque employé de l'organisation est considéré comme un talent, le terme de haut potentiel est plutôt utilisé. Pour Noée et Marie, la typologie de *high performer* ou de *high potential* permet de définir le personnel visé par la pratique, car ces termes font référence à des personnes possédant les qualités de futurs *leaders*. Cependant, nos trois répondants notent que haut potentiel et talent ne se réfèrent pas à la même définition. Mike note le fait que les hauts potentiels vont pouvoir évoluer au sein de l'organisation afin de se tourner soit vers un rôle managérial s'ils développent des *soft skills*, soit vers un rôle d'expert dans un domaine particulier s'ils développement des compétences plus techniques.

Quant à Louise au sein d'Aide pour Tous, les haut potentiels sont les personnes situées au niveau le plus élevé de performance et de potentiel du *Nine Box Model*. Elles représentent les employés que l'entreprise veut garder. Cependant, il faut également porter une attention particulière aux employés ne performant pas bien mais qui présentent également un fort potentiel d'évolution, car ceux-ci se trouvent peut-être simplement dans une mauvaise carrière. Au sein de l'entreprise Château d'Eau, la notion de haut potentiel est également présente. Cette typologie est utilisée afin de pousser les *team leaders* à se poser les bonnes questions en début d'année, afin d'identifier les personnes qui pourraient reprendre des positions de *leadership* dans le futur. Elle note que les personnes à haut potentiel sont uniquement identifiées au sein des équipes managériales et qu'elles ne sont pas au courant de leur statut particulier, afin

d'éviter une baisse de motivation chez les autres, ou encore une surévaluation de leurs compétences.

Cependant, Alexia explique lors de son entretien que le terme de haut potentiel a souvent été utilisé dans les diverses entreprises où elle a travaillé, mais que les stratégies relatives à eux sont très théoriques et manquent de pratique. Il n'est pas rare de se retrouver face à des personnes performantes mais qui n'ont pas le potentiel de se développer davantage et qui ne comprennent pas pourquoi elles ne font pas partie des programmes mis en place.

1.3.1.2. Facteurs organisationnels

1.3.1.2.1. Les processus d'identification

Pour Mike, le processus d'identification chez Audit & Co prend environ un à deux ans minimum à être mis en place car il nécessite une période d'adaptation au sein de l'entreprise de la part des nouveaux employés. Il s'accorde, avec Noée et Marie, pour dire que l'ensemble des salariés de l'entreprise est scopée quant au *talent management* – chacun y est considéré comme un talent. Au travers de nos entretiens, divers processus ont été abordés comme étant utiles à l'identification des talents en entreprise. Bien que certains soient spécifiques à certaines organisations, d'autres sont mentionnés par plusieurs intervenants.

Trois intervenants de l'entreprise Audit & Co identifient les précautions spécifiques prises afin d'assurer un fonctionnement optimal des processus que nous allons aborder par la suite. Pour Noée et Marie, il est essentiel que l'ensemble de la population d'employés soit à jour concernant les attentes du management, car elles évoluent au fil du temps. De plus, les processus doivent être adaptés à la stratégie globale de l'entreprise, mise à jour chaque année par la branche internationale d'Audit & Co. Les équipes internes de chaque branche mettent ensuite en place des processus afin que chaque talent puisse définir ses objectifs et les atteindre à la fin de l'année. Ils sont suivis régulièrement à l'aide d'outils (tels que des *Success Factors*), afin de les documenter et de les mettre à jour au cours de l'année.

Guillaume considère que les processus d'identification requièrent un niveau élevé de connaissance des personnes travaillant au sein de l'entreprise, ainsi qu'une proximité lors des recrutements et sur le marché du travail. Il existe pour lui trois phases d'identification : une présence au sein des campus universitaires, une présence sur le marché du travail pour identifier les profils plus expérimentés et enfin, la rétention du personnel car pour lui, « *The staff retention*

is the new recruitment. ». Il est donc nécessaire, dans tous les processus utilisés, de s'intéresser à cette proximité humaine et à la gestion des carrière.

Les évaluations du personnel sont, comme expliqué par Alexia et Léane, mais aussi par Mike, Noée, Marie, Sylvie et Sarah chez Audit & Co, le premier processus utilisé afin d'identifier les personnes visées par le *talent management*. Au sein de l'entreprise d'Alexia, les évaluations de la performance sont réalisées par les managers et elle est donc, pour elle, très subjective. En effet, deux managers différents n'évalueront pas et ne jugeront pas les mêmes compétences comme importantes, ce qui présente un risque quant à l'objectivité de leur décision. Pour Léane, l'identification des talents chez Château d'Eau se fait au travers de réunions ayant lieu quatre fois par an – les *Sit and Talk* – durant lesquelles les *teams leaders* suivent l'évolution de la carrière de leurs employés. Lors des processus d'évaluation, des discussions ont lieu entre le manager RH responsable du suivi de l'équipe en gestion de carrière, les *teams leaders* et les *partners* au moins deux fois par an.

Dans le cas d'Audit & Co, Guillaume identifie une équipe des ressources humaines d'une dizaine de personnes en charge du *talent management*. Cette dernière gère l'identification et le développement des talents. Noée, Marie, Sylvie, Sarah et Mike identifient un processus similaire à celui de Château d'Eau, où les évaluations du personnel servent à identifier les personnes concernées par le *talent management*. Comme expliqué par Mike, des programmes spécifiques sont mis en place dès que des hauts potentiels sont détectés ; mais pour pouvoir le faire, il faut identifier ces profils. Ainsi, Audit & Co définit des objectifs individuels une fois par an, revus lors de *teams reviews* à la moitié de l'année. Il s'agit d'un processus assez scolaire, durant lequel les *performance managers* jugent la performance des employés. Comme expliqué par Mike et Sarah, ces évaluations permettent de déterminer si un employé est un *high performer* ou s'il ne l'est pas. De plus, Sylvie, Noée et Marie notent que ces *performance managers* attitrés à chacun vont faire le point sur la progression et récupérer les divers *feedbacks* reçus sur le travail de l'année. En décembre, une dernière réunion (appelée « *calibration meeting* ») permet aux personnes performantes d'être identifiées. Une comparaison est alors réalisée entre ce qui était attendu de l'employé (listé dans son *role profile*) et ce qu'il a réussi à produire.

Un second processus identifié est le *Nine-Box Grid Model*, abordé par Alexia, Louise, Noée et Marie. Ce modèle permet d'identifier les talents clés employés, comme expliqué par Noée et Marie. Cependant, il n'est pas utilisé au sein de l'entreprise Audit & Co. Dans le cas

d'Alexia, il s'agit d'un des deux processus utilisés afin d'identifier le personnel visé par le *talent management*. En effet, il est considéré comme plus objectif que les évaluations du personnel car le potentiel et la performance des employés peuvent être plus aisément mesurés, sur base d'une matrice préétablie. Ainsi, les personnes les plus « talentueuses » que l'entreprise doit garder se trouvent dans la case située au niveau maximum de performance et de potentiel. Enfin, avec Louise au sein d'Aide pour Tous, les hauts potentiels y sont également identifiés.

Cependant, ils existe aussi des processus spécifiques aux entreprises. Par exemple, au sein d'Aide pour Tous, Louise nous indique que la mise en place de programmes de développement des managers et du *leadership*, liés à la partie formation, permettent d'y identifier les talents. En effet, au plus ces personnes sont bien formées, au plus il leur est possible de gérer l'organisation de façon optimale et donc, d'identifier, de fidéliser et de gérer les personnes clés.

Pour Maryse chez Audit & Co, le travail d'équipe permet de faciliter l'identification des personnes visées par la pratique du *talent management*. Pour elle, travailler régulièrement avec les mêmes personnes facilite et accélère leur identification ainsi que les différents talents possédés par chacun. Elle mentionne également que certaines pratiques telles que les *feedbacks* et les discussions entre un employé et ses supérieurs ou *partners* peuvent également aider, du fait qu'ils identifient les forces de l'employé, ainsi que les domaines dans lesquels il peut s'améliorer.

Enfin, tous nos interviewés s'accordent à dire que ces processus évoluent au fil du temps, afin de s'adapter aux nouvelles générations. Pour Sylvie et Guillaume, les *soft skills* gagnent notamment en importance depuis plusieurs années, car les compétences techniques ne suffisent plus à elles seules. Pour Mike, cette évolution est nécessaire afin de s'assurer que les entreprises prennent en compte les besoins de carrière de leurs employés. Dans le cas de Léane, une enquête réalisée auprès des employés de Château d'Eau – appelée Global People Survey – permet de recueillir leur sentiment de satisfaction quant aux mesures en place. Sur base de ces résultats, les ressources humaines peuvent alors travailler avec les *teams leaders* des différentes équipes pour voir ce que chacune considère comme satisfaisant ou non, et améliorer la situation.

1.3.1.2.2. La sélection des talents

L'entièreté de nos répondants s'accordent à dire que les profils identifiés pour la gestion des talents peuvent être directement issus de l'entreprise ou recrutés en externe lorsque le besoin

se fait ressentir. Mike explique que trois cas de figure existent : il peut s'agir d'une personne qui va développer des talents en interne et qui pourra soit rester dans le même département, soit être relocalisée dans un département différent (au travers d'une mobilité interne) et enfin, troisièmement, le recrutement de talents externes.

Pour Alexia, Noée, Marie, Louise le choix s'effectuera dans l'urgence pour l'entreprise qui doit remplir une position, en fonction de la possibilité de le faire avec les ressources déjà possédées en interne. En effet, il existe pour beaucoup de répondants, une volonté de développer prioritairement leur personnel dans la mesure du possible (et de recourir au recrutement en dernier recours). Mike, Sylvie, Guillaume, Sarah et Maryse chez Audit & Co, ainsi que Léane chez Château d'Eau, sont de cet avis, notamment car les personnes issues du marché interne connaissent déjà le fonctionnement de l'organisation. Cependant, Guillaume et Maryse notent qu'il est parfois nécessaire de recruter à l'externe pour assurer la croissance de l'entreprise.

1.3.2. Le développement des talents

1.3.2.1. Facteurs individuels

L'objectif de cette section est de voir comment les différents interviewés identifient les compétences et les personnes à développer, ainsi que les critères les guidant dans ce choix. Pour Alexia, il est important de développer tous les collaborateurs, car chacun est un talent en soi. Il convient de donner accès aux personnes désirant suivre des formations spécifiques, à des programmes adaptés aux compétences qu'ils doivent développer pour exercer leur rôle. Pour les autre interviewés, les critères varient.

1.3.2.1.1. L'identification des personnes à développer

Au sein de l'entreprise Audit & Co, l'identification des personnes à développer peut se faire de diverses façons. Pour Sylvie et Guillaume, les *feedbacks* permettent d'identifier les individus et les compétences à développer. Pour que la pratique puisse déboucher sur un développement optimal des personnes, les *feedbacks* reçus doivent être constructifs et déboucher sur la création d'un plan de développement pour l'employé. Quant à Mike et Sarah, ils considèrent que les personnes sont identifiées lors des évaluations. Sarah dit également que l'évaluation en question se basera sur quatre qualités principales, importantes pour l'entreprise : *quality*, *clients*, *trust* et *people*. Cependant, il s'agit d'une étape très subjective car les attentes de chacun quant à ces qualités varient. Dès lors, les discussions ayant lieu pendant les comités d'évaluation sont cruciales pour nos deux intervenants. Chez Aide pour tous, les compétences

et les personnes à développer sont identifiées grâce aux responsables. Il existe un programme spécifique sur plusieurs années pour les managers et le *leadership*, où les personnes participantes sont identifiées par les directeurs sur base de leur potentiel, de leur performance et de leur engagement. Le but est de les former afin qu'elles puissent ensuite remplir des fonctions de responsable ou d'expert.

1.3.2.1.2. L'identification des compétences à développer

Dans un premier temps, les *roles profiles* ont été identifiés par plusieurs interviewés comme nécessaires à l'identification des besoins en développement. En effet, pour Noée, Marie, Sarah et Maryse, ces profils permettent d'établir une liste des compétences techniques et des compétences transversales requises pour chaque position au sein de l'organisation.

Le premier type de compétences pouvant être identifiées dans les besoins de développement sont les compétences techniques. Pour Noée et Marie, les compétences techniques à acquérir pour chaque position sont préalablement définies dans le *role profile* de l'employé. Elles sont importantes car, comme expliqué par Léane, elles doivent être maitrisées afin que l'employé puisse remplir les obligations de son rôle. Cependant, Guillaume nous explique qu'il arrive que certaines personnes aient des manques dans certains *skills* – ces personnes suivront alors une formation axée sur cette amélioration. Il s'agit cependant ici de programmes s'ajoutant à des cycles de formations communes et obligatoires pour l'ensemble des employés du même grade.

Le second type de compétences pouvant être développées sont les *soft skills*. Dans le cas d'Audit & Co, Mike nous informe que ces compétences sont issues d'une *skills matrix*, créée afin de pouvoir identifier celles requises pour un rôle donné. Pour pouvoir les identifier, il existe un tableau reprenant l'ensemble des compétences alignées, sur lesquelles l'employé est noté. Un *perfomance developement plan* sera ensuite mis en place afin d'améliorer les capacités des employés ayant reçu les notes les plus basses. Les quatre qualités que nous avons vu préalablement sont également des critères permettant de mettre en place le développement des individus. En effet, pour Noée, Marie et Sylvie, les évaluations de chaque employé (réalisées lors des *calibration meetings*) permettent de mettre en place des plans de développement pour les compétences de *leadership* et de *business* concernées. Enfin, au sein de l'entreprise Château d'Eau, une matrice des *soft skills* établit une liste des compétences transversales souhaitée par l'entreprise pour chacun de ses employés. Elle permet de définir le niveau de maitrise attendu pour chaque grade et de juger de l'état d'avancement des talents.

1.3.2.2. Facteurs organisationnels

Cette section a pour objectif de démontrer les résultats obtenus grâce à l'analyse des processus mis en place par les entreprises pour le développement de leurs talents. Ceux-ci sont très variés mais certains procédés sont exploités par plusieurs répondants.

Le premier cas de figure observé est celui où aucun processus spécifique de développement pour les personnes visées par le *talent management* ne serait mis en place par l'entreprise. C'est le cas chez Alexia, où les formations sont organisées à la demande de l'employé, avec l'accord préalable de son manager. En fonction des budgets, les formations tendent à être généralement accordées. Dans le cas d'une reconversion professionnelle au sein même de l'entreprise, ce ne sont pas des formations mais plutôt des tâches qui sont proposées à l'employé afin de l'aider à acquérir l'expérience et les compétences nécessaires à son nouveau poste.

Un autre cas de figure est la technique 70-20-10. Ainsi, Noée, Marie et Léane expliquent qu'elle est un point central dans l'institution des processus de développement des employés dans leurs organisations respectives. En effet, pour elles, les collaborateurs apprennent leur métier comme suit : 70% « *on-th-job* », 20% au travers de techniques de formations comme le *mentoring*, le *coaching* ou encore les *feedbacks*, 10% au travers des *trainings formels*.

Des personnes spécifiques peuvent également instituer des processus de développement des talents au sein des organisations. Chez Audit & Co, les *performance managers* sont des employés qui viennent en aide aux nouvelles recrues en leur proposant un cadre de formation, des séances de *coaching*, de *mentoring* ou encore en les incluant dans des projets qui leur permettront de développer de nouvelles compétences. Maryse ajoute que de travailler en équipe constituée d'individus avec des rôles et des grades différents permet d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Chez Aide pour Tous, les processus sont différents. En effet, Louise explique que les processus de développement des talents sont essentiellement constitués par la mise en place et le suivi de formations ainsi que du *coaching* et du *mentoring* (proposées essentiellement par des personnes externes quand le budget le permet mais aussi par le management). La mobilité en interne ainsi que l'accompagnement d'un directeur pour effectuer des tâches spécifiques sont également prévus dans leurs processus. Chez Château d'Eau, les supérieurs hiérarchiques se laissent la liberté d'assigner un individu à un projet quel qu'il soit (en plus des tâches opérationnelles de base), aux côtés d'une autre personne. Le but étant de

permettre de développer des compétences opérationnelles pour la première et de *leardership* pour la seconde.

Les formations obligatoires mentionnées par Noée, Marie, Sylvie, Guillaume et Maryse font également partie de l'accompagnement des talents. Elles sont propres au rôle occupé par chaque employé et sont proposées notamment en cas de changement de grade ou encore en cours d'année. En effet, il existe un nombre d'heures de formations obligatoires mais aussi « à la carte » pour chaque membre du personnel. Elles portent tant sur des pratiques managériales que sur des points techniques et sont proposées en présentiel mais aussi sous forme de *e-learning* ou par l'implémentation de programmes réservés à un groupe spécifique d'employés (tels que les hauts potentiels). Le programme Managéri-ELLE mis en place récemment et dont Sarah nous a parlé en est un exemple. Il est proposé aux femmes managers et leur permet de développer leurs compétences de leadership.

Enfin, la pratique du *feedback* a été abordée par Sylvie et Sarah. Ce processus sera abordé ultérieurement. Il est utile car il identifie les besoins en développement de l'individu.

1.3.2.2.1. Les *one-to-one*

Dans le cas de l'entreprise Audit and Co, Mike confie que des *one-to-one* sont organisés au minimum quatre fois par an. Ce chiffre peut être de deux par an dans un autre département (c'est le cas pour Maryse et Sylvie). Chez Château d'Eau, Léane explique que le *one-to-one* fait référence à la pratique des Sit and Talk qui se déroulent quatre fois par an. Ils permettent d'établir les objectifs de l'année et suivre et constater l'évolution de l'employé sur un an.

Tous nos interlocuteurs s'accordent néanmoins à dire que ceci est théorique. La fréquence des entretiens est variable et dépend souvent des disponibilités des employés mais aussi de leur manager/performance manager. Ils peuvent, dans les faits, être des réunions hebdomadaires, parfois informelles (Sylvie, par exemple, réalise des « pause-café » avec ses *counselees*), ou encore mensuelles (Léane organise un lunch chaque mois avec les employés dont elle est responsable).

Enfin, quand les employés sont dispersés comme chez Aide pour Tous, les rencontres fréquentes, de manière individuelle sont parfois compliquées. L'entreprise s'est adaptée et organise des rencontres mensuelles ou bimensuelles en groupes restreints.

De manière globale, nos intervenants estiment néanmoins que ces *one-to-one* sont essentiels, même s'ils ne sont pas toujours officiels. Ils trouvent important de prévoir des entretiens informels afin de pouvoir parler en profondeur du parcours professionnel de

l'employé mais aussi prendre de ses nouvelles et aborder l'évolution de ses objectifs au cours d'année.

1.3.2.2.2. Les *feedbacks*

D'après les données récoltées lors de nos entretiens, la pratique du *feedback* est très utilisée par les différents intervenants. En effet, que ce soit en mode formel ou informel, il doit être donné au moins une fois par an, notamment pour Guillaume et Louise et même deux fois minimum de façon officielle pour Alexia, Mike, Sarah et Léane.

Tous estiment qu'ils devraient être donnés de façon continue. Ainsi, Noée, Marie et Sylvie les prévoient lorsqu'un collaborateur a passé plus de 40 heures de travail sur un engagement ; un *engagement review form* est alors rempli par un collègue ayant travaillé sur la même mission. Guillaume, Sarah, Maryse, Louis et Léane considèrent quant à eux qu'un *feedback* doit être octroyé à la fin de chaque mission, sans que le temps d'investissement de l'employé ait une importance quelconque. Pour eux, les *feedbacks* doivent être factuels, c'est-à-dire comprendre des éléments bien précis, donner des conseils sur ce qui est positif mais aussi sur ce que l'employé devra corriger à l'avenir.

Des *feedbacks* non-formels, oraux par exemple, peuvent également être donnés. Ceux-ci sont spontanés et ne sont dès lors pas enregistrés dans les systèmes informatiques, ni repris dans le dossier de l'employé.

Mike et Sylvie émettent des réserves quant à la réalisation pratique des *feedbacks* continus car souvent, par manque de temps, les responsables oublient de les délivrer et les retours sur les différentes tâches peuvent parfois survenir des mois plus tard. De même, Sarah estime que les *feedbacks* peuvent, dans certains cas, être un frein au développement de l'individu au sein de l'entreprise. En effet, si des membres d'une équipe ne s'entendent pas ou si le supérieur hiérarchique manque d'objectivité ou communique mal, la communication et donc le passage d'informations peut être difficile. Enfin, pour Maryse qui occupe une position plus élevée au sein d'Audit & Co, recevoir un *feedback* est parfois compliqué, par manque de temps généralement. Dans ce cas, les discussions en *one-to-one* sont parfois préférées, afin de donner un retour de façon plus rapide.

1.3.2.2.3. Les séances de formation, *coaching* et *mentoring*

Les entreprises qui veulent s'assurer le développement de leurs employés proposent également des séances de formations, de *coaching* ou de *mentoring*.

Mike, Noée et Marie tentent d'inculquer ces pratiques au personnel d'Audit & Co. Léane modère un peu leur importance car elle rappelle que le coaching et le mentoring ne représentent que 20% de l'apprentissage des employés, les formations ne constituant que 10% du bagage des membres du personnel (technique 70-20-10).

Le coaching est, pour Alexia, un processus mis en place par l'organisation tout au long de l'année ; il est organisé tous les mois avec le même groupe de personnes. On y vérifie la mise en œuvre de ce qui a été appris la séance précédente et on y planifie la mise en pratique de ce qui a été abordé à la séance actuelle. L'avantage de cette technique est de permettre aux employés de prendre de bonnes habitudes de travail sur le long terme.

Chez Audit & Co, Maryse et Mike présentent le coaching comme une aide individuelle, proposée par le manager ou le performance manager en charge de l'employé durant la totalité de sa carrière au sein de l'entreprise. Le suivi est également sur du long terme. Sylvie précise néanmoins que ces sessions individuelles ne sont proposées qu'à partir du grade de manager.

Aide pour Tous propose également ce service mais ce sont des personnes externes à l'entreprise qui les dispensent aux différents employés concernés.

Le mentoring est organisé de différentes façons, selon l'entreprise qui en fait l'usage. Pour Mike, chez Audit & Co, ce sont des experts qui préparent ces sessions et elles sont proposées aux niveaux de leadership lorsque des défaillances organisationnelles ou même relationnelles apparaissent. Ces experts peuvent être issus de l'entreprise (un *performance manager* expert dans le domaine concerné par exemple) ou dans d'autres cas, des externes engagés par l'organisation. Sylvie, Sarah et Maryse ont d'ailleurs élaboré un programme spécifique de *mentoring* au sein de leur entreprise ; il s'agit de Managéri-ELLE. Il permet d'identifier les talents et de les développer chez des femmes ayant des positions managériales. Le but premier étant d'équilibrer leur *gender balance.* Par ce *mentoring*, les profils entre *mentor* et *mentoree* sont matchés afin d'être les plus similaires possibles, pour que les participantes puissent poser leurs questions et établir un lien et un suivi avec leurs mentors.

Louise explique que chez Aide pour Tous, le *mentoring* est plutôt utilisé chez les jeunes responsables ; on leur assigne un responsable senior qui va guider le *mentoree* dans la gestion

de son équipe ou dans le management en général. Des équipes externes peuvent également intervenir au sein de l'entreprise en fonction des besoins.

Les formations sont, en général, obligatoires pour tous les employés. Chacun doit effectivement suivre un nombre d'heures de formations annuelles minimales, afin que l'entreprise fournisse un socle commun de compétences à tous les employés, quel que soient leurs horizons professionnels.

Chez Château d'Eau, à chaque promotion, 50 heures de formation obligatoire sont imposées. Le but étant principalement d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de nouvelles tâches. Léane complète qu'un catalogue de formations supplémentaires existe, l'inscription y est libre ou peut se faire à la demande *d'un Team leader* par exemple.

Le *coaching*, le *mentorin*g et les formations ont une part importante dans le développement des employés au sein de l'entreprise. Mais comme le rappelle Sylvie, un aspect supplémentaire va aider l'individu à performer : la flexibilité. Il s'agit de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est favorisé par différentes mesures prises par l'employeur (horaires flexibles, bureaux satellites, etc.).

1.3.2.2.4. La fixation des objectifs

Les intervenants estiment que les objectifs de performance finaux attendus par l'entreprise sont fixés à l'avance, en début d'année généralement. Il peut s'agir d'objectifs fixés par les *role descriptions* des employés, mais pas uniquement. Outre les attentes de l'entreprise pour chaque position, chaque employé a ses propres objectifs qui ont, souvent été listés grâce aux évaluations passées ou encore lors de l'engagement ou à l'occasion de la première réunion entre le collaborateur et son *performance manager*.

Le suivi de ces objectifs se fait en cours d'année lors des *one-to-one* chez Audit & Co ou encore lors des *Sit and Talk* chez Château d'Eau. Ces rencontres permettent d'évaluer le travail, apporter une aide si besoin, mais le but principal est d'atteindre les objectifs demandés sur le long terme. Alexia appuie cette affirmation car des imprévus peuvent parfois arriver et imposer que les objectifs initialement prévus soient remplis sur du plus court terme. Dans ce cas de figure, elle identifie rapidement les talents, c'est-à-dire les employés capables d'une grande capacité d'adaptation leur permettant malgré tout d'atteindre les objectifs souhaités.

Les KPIs (*Key Performance Indicators*) permettent, en fin d'année, d'évaluer les résultats obtenus lors de la dernière réunion de l'année chez Audit & Co. Ils sont établis grâce

aux *feedbacks* reçus sur les quatre qualités recherchées par l'organisation chez un individu. Chaque personne est évaluée selon son habileté à répondre aux besoins de ses clients, sur la qualité du travail délivré au quotidien, sur son impact auprès de ses collègues et sur sa contribution à la performance de l'entreprise. Dans certains départements, comme celui des Taxes où travaille Sarah, les évaluations finales sont comparées avec celles d'autres équipes pour vérifier que les notes sont justes et, en cas de doutes, de procéder à des réajustements. Ces analyses sont ensuite transférées à l'*Executive Board* afin de valider les données et publier les résultats obtenus. Cette publication permet de voir l'évolution de chaque employé, les actions nécessaires à mettre en place (*Performance Improvement Plan*), vérifier les tendances de performances pour chaque département ou encore de proposer une mobilité interne aux personnes ayant du potentiel mais qui ne se trouvent, à priori, pas forcément dans une position adaptée à leurs compétences. En général, Noée et Marie notent également que les attentes envers les personnes visées par le *talent management* sont plus importantes que pour les autres membres du personnel.

1.3.2.2.5. Comparaison des techniques de développement

Les répondants considèrent que les pratiques de développement abordées ci-dessus se montrent relativement efficaces quant à l'augmentation de la performance. Les limites émises évoquent essentiellement l'investissement de l'employé : il doit être volontaire et suivre les plans de développement proposés correctement. Sylvie a évoqué le cas d'un employé de son équipe, découragé car il n'obtenait pas la promotion souhaitée suite à son évaluation. Un performance manager l'a pris en charge et lui a permis de progresser tout au long de l'année suivante. Dans son cas, les processus de développement ont bien fonctionné : il a été promu l'année suivante.

1.3.2.2.6. Efficacité des pratiques mises en place

L'ensemble de nos répondants considère que les pratiques de développement abordées ci-dessus se montrent relativement efficaces quant à l'augmentation de leur performance. Sarah considère cependant que pour ce faire, ces pratiques doivent être correctement mises en place et que les *feedbacks* reçus se doivent d'être constructifs. Nos autres répondants, quant à eux, notent tous que l'employé qu'elles concernent doit être volontaire, investi et suivre les plans de développement correctement, pour que les processus mis en place soient efficaces. Sylvie nous a notamment donné l'exemple d'un employé de son équipe qui n'a pas été promu au grade

supérieur. Suite à cela, de nombreuses réunions ont été organisées avec son performance manager et, au cours de l'année suivante, l'employé a énormément progressé et était prêt à passer au grade suivant. Dans son cas, les processus de développement ont très bien fonctionné.

1.3.3. La rétention des talents

1.3.3.1. Facteurs individuels

Nous allons présenter les résultats obtenus quant aux caractéristiques utilisées par nos intervenants pour identifier les employés à retenir au sein de leur entreprise. Léane note que les critères utilisés par l'organisation doivent être objectivables pour que chaque personne promue puisse comprendre les raisons derrière ce choix.

Pour Mike, les évaluations réalisées sur les performances des employés sont les déterminants principaux pour identifier les personnes à garder dans l'entreprise. Quant à Sylvie, Guillaume, Maryse, Louise et Léane, ils identifient dans un premier temps les compétences techniques requises à l'exécution du rôle occupé par l'employé, c'est-à-dire celles identifiées au sein de son *role profile*.

Cependant, il faut également prendre en compte les *soft skills* possédés par chaque individu, qui font ici référence à ces « petits plus », cités par Guillaume, en termes de gestion, de proactivité, d'anticipation des besoins internes, des clients, des équipes, etc. Louise, Sylvie et Sarah sont également d'avis que ces *soft skills* permettent d'identifier le personnel à retenir. Pour cette dernière, les quatre qualités de l'entreprise Audit & Co jouent un rôle important pour l'identification des employés à retenir et leur importance varie en fonction des grades. En effet, un manager est censé avoir acquis la dimension de la qualité, mais les dimensions *trust* et *people* seront aussi très importantes pour exercer sa position.

Enfin, les employés que les entreprises interrogées souhaitent garder sont ceux qui présentent des comportements allant dans le sens des compétences techniques et transversales identifiées par chacune de ces organisations comme expliqué par Mike, Guillaume, Maryse et Louise.

1.3.3.2. Facteurs organisationnels

Dans cette dernière section, nous allons aborder les techniques utilisées par les entreprises pour retenir le personnel visé par le *talent management*. Idéalement, nous

cherchions à identifier les avantages pouvant motiver les talents à rester au sein des entreprises mais nous avons appris, au cours de nos recherches, que les divers avantages abordés par nos répondants ne sont pas réservés à une seule branche des salariés. En effet, Alexia, Mike, Guillaume, Maryse et Léane s'accordent sur le fait que l'ensemble des employés sont placés sous le même régime quant aux récompenses octroyées. Pour Léane, cela est dû au fait qu'accorder un avantage quelconque à une partie restreinte du personnel est discriminatoire.

Néanmoins, la pratique des *rewards* existe tout de même afin de récompenser les employés les plus performants. Presque tous indiquent que la pratique la plus répandue est celle des bonus de fin d'année, octroyés de façon discrétionnaire. Ils sont versés à la suite des évaluations durant lesquelles un *scoring* est réalisé afin d'identifier les employés performants. Louise note néanmoins que ce type d'avantage financier, bien que proposé dans le secteur bancaire où elle travaillait initialement, n'est pas mis en place chez Aide pour Tous. En effet, dans le secteur social, les services sont subsidiés par l'État luxembourgeois. Elle juge que cela constitue un défi quant à la rétention des employés.

La promotion à un grade supérieur peut également être perçue comme un avantage poussant les employés à rester travailler dans une entreprise donnée d'après Mike, Sylvie, Maryse et Léane. Ils expliquent que l'augmentation de grade offre des jours de congés supplémentaires. Dans le cas de Château d'Eau, Léane nous confie qu'une position de manager offre neuf jours de congés supplémentaires par rapport à une position de *junior*. Ces évolutions hiérarchiques vont également de pair avec une plus grande flexibilité dans l'organisation de son travail pour l'employé concerné, ce qui peut être avantageux.

Enfin, d'autres pratiques peuvent inciter le personnel de l'entreprise à y poursuivre son chemin, tel que le plan de pension abordé par Mike et Alexia. Noée et Marie nous donnent également l'exemple de la pratique de mobilité globale, qui peut inciter les talents à rester au sein d'Audit & Co. Elle consiste à envoyer travailler un collaborateur dans une des branches étrangères de l'entreprise pendant une durée prédéfinie. Elles abordent également les nombreux évènements organisés en interne qui renforcent l'aspect *people* au sein de leur entreprise. Enfin, pour Sylvie et Sarah, la mise en place de programmes tels que Managéri-ELLE peut également motiver les employés à rester travailler au sein de l'organisation.

1.3.3.2.1. Promotion aux grades supérieurs

Pour nos répondants, la réponse principale quant aux promotions aux grades supérieurs est que celles-ci ne se font pas uniquement au niveau du marché interne de l'entreprise, mais

qu'elles sont également faites au travers de recrutement externes. Cependant, comme expliqué par Mike, Noée, Marie, Guillaume, Sarah, Maryse et Léane au cours de nos entretiens, ces promotions en internes sont privilégiées et le recrutement externe n'est envisagé que dans les cas de figures où les compétences recherchées ne sont pas déjà présentes dans l'entreprise.

Alexia, Sylvie, Guillaume et Maryse nous confient que malgré les taux de turnover élevés au sein de leur organisation, l'idée de vouloir garder un employé à tout prix n'est pas nécessairement positif. En effet, recruter de nouveaux profils est inévitable afin d'assurer la croissance de l'entreprise.

Nos intervenants s'accordent sur le fait que les offres des positions à pourvoir sont ouvertes à l'ensemble des employés de l'organisation et non uniquement aux talents. Bien-sûr, il existe des cas spéciaux tels qu'expliqués pour Noée et Marie, qui requièrent la possession d'un diplôme spécifique, par exemple, mais il ne s'agit pas là d'une généralité.

Dans le cas des promotions à un grade supérieur non pas au travers d'une candidature mais suite à une évolution de carrière de l'employé, elles vont être attribuées en fonction des *succession plans* mis en place au sein de l'organisation, tel qu'expliqués par Noée et Marie. Ces plans de succession sont discutés lors des *calibration meetings* et sont réalisés à l'aide d'un outil interne au sein duquel les *skills* de chacun sont répertoriés, afin de faciliter la procédure. Pour Mike et Sarah, ces offres de promotions sont accordées en fonction de la performance de l'employé. D'après Sarah, au plus l'individu monte dans la hiérarchie, au plus ces processus d'identification au travers de la performance sont facilités. Il existe néanmoins un cas particulier, celui des offres pour les positions de directeur ou de *partner*, où la candidature se fait sur invitation et pour laquelle l'employé doit alors présenter un *Business Case*.

1.3.3.2.2. Efficacité du *talent management* quant à la rétention

Pour Alexia et Mike, il est difficile de déterminer si les pratiques de rétention du personnel se montrent efficaces. Mike nous confie que cela est dû à la grande diversité de facteurs influençant la pratique : le *turnover* et de toutes les raisons derrière les départs (ce qui permet notamment de vérifier la proportion de départs due au manque d'opportunités de carrière). Dans cette optique, Audit & Co a pour objectif de mettre en place des *stay interviews*, afin de voir l'état du marché interne et de mettre en place des pratiques de gestion de carrière en phase avec les attentes des employés et des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail. Maryse, quant à elle, considère que les techniques de rétention se montrent efficaces

afin de garder les hauts potentiels au sein de l'entreprise, même s'il leur arrive de changer de département via une mobilité interne.

Le *turnover* de l'entreprise est la mesure principale afin de déterminer l'efficacité des pratiques de rétention. Noée,et Marie nous expliquent que des analyses sont réalisées tous les trois mois par des *Employee Engagement Specialists* sur le nombre de personnes *onboardées*, le nombre de départs, leurs raisons et le nombre de hauts performers dans l'entreprise. De plus, Guillaume nous explique que des tableaux sont mis à jour tous les mois, avec le *leadership*, afin d'analyser les données relatives au *turnover*. Ces études sur les départs leur permettent de définir les actions à entreprendre pour améliorer la situation du personnel, surtout lorsque les employés partent par manque de perspective de carrière, d'encadrement, ou de perspectives commerciales/ d'affaires. Louise et Léane considèrent également que les données du *turnover* offrent de bonnes indications quant à l'efficacité des pratiques de rétention.

Pour finir, Mike et Léane ont tous les deux abordé une *Global People Survey*, mise en place chez Audit & Co et Château d'Eau, qui a lieu une fois par an. Ce questionnaire permet d'obtenir des données claires, récoltées directement à la source, quant aux positions des employés de l'entreprise sur certaines thématiques et, notamment, sur leurs intentions futures de carrière. À la suite des résultats obtenus, l'entreprise peut alors mettre en place des actions adaptées afin d'améliorer la situation de ses employés.

Pour terminer, Léane nous confie que pour assurer une rétention efficace du personnel, il est nécessaire de mettre en place un ensemble de plusieurs pratiques visant à rester compétitifs par rapport au marché de l'emploi et à sa tendance, ainsi qu'à répondre aux besoins des employés.

2. Analyse des résultats

2.1. Le *talent management*

Nous avons vu, dans notre revue de la littérature, que la pratique de la gestion des talents pouvait posséder diverses définitions. Les trois principales identifiées considèrent que le *talent management* fait référence (1) aux pratiques des ressources humaines habituelles, mais nommées différemment, (2) une pratique RH orientée sur la sélection d'un groupe spécifique d'employés et leur gestion et (3) une pratique en lien avec le développement des compétences, axé sur l'organisation et gérant les flux de talents dans l'entreprise (Lewis et Heckman, 2006,

cité dans Iles et al., 2010 ; Lewis et Heckman, 2006, cité dans Al Ariss et al., 2014). Nos premières recherches sur le sujet nous ont appris que dans le cas de KPMG, le but de la pratique est d'attirer, sélectionner, former et développer leurs employés visés (KPMG Luxembourg, 2024), ce qui semble mélanger les seconde et troisième définitions proposées par Lewis et Heckman (2006). Au travers des réponses qui nous ont été données par nos intervenants, il semble clair que plusieurs définitions de la pratique coexistent. Nos données nous montrent que nos différents intervenants considèrent la gestion des talents comme un ensemble de pratiques mises en place pour identifier, développer et retenir le personnel souhaité en entreprise. En effet, tel qu'expliqué par Léane, elle peut être comprise comme un type de gestion des carrières (liée à la seconde définition vue ci-dessus) ou de gestion des compétences (liée à la troisième).

Dans nos recherches, nous avons cependant vu que la pratique semble être inspirée de la seconde définition. En effet, il semblerait que le *talent management* reste réservé à un groupe restreint d'employés que l'entreprise souhaite faire évoluer dans des positions à rôle managérial (Al Aris et al., 2014). Pour Maryse et Léane, il s'agit d'un aspect de la pratique pouvant entrainer des frustrations chez les employés n'en faisant pas partie, mais également chez les employés des ressources humaines.

2.2. Identification

La première étape de notre raisonnement consiste à définir ce qu'est un talent. Il s'agit ici d'un élément central de la définition de la pratique et il est important pour l'entreprise la mettant en place de pouvoir déterminer quels types de profils le *talent management* va concerner, afin de pouvoir mettre en place des processus de leur développement.

2.2.1. Facteurs individuels

Sur base de notre recherche théorique, nous avons déterminé qu'un talent fait référence à une personne se distinguant par son niveau élevé de performance (Brown et al., 2005). Cependant, lors de nos entretiens, nous avons fait face à deux définitions différentes du terme : une première conception inclusive, où chaque employé est un talent et une conception exclusive, qui considère que tout le monde ne peut pas être talentueux (Nijs et al., 2013). Ainsi, plusieurs répondants (Alexia, Mike, Noée, Marie et Guillaume) nous ont confié que le terme faisait référence à l'ensemble de la population d'employés de leur entreprise, avant de nous donner une seconde définition du terme spécifique à du *talent management*. Les caractéristiques

qu'ils identifient afin de définir quelles personnes sont visées par la pratique sont, en premier, leur performance, mais également leur potentiel d'évolution ainsi que leurs *soft skills*. En effet, les résultats récoltés tendent à démontrer qu'un talent se réfère à une personne physique possédant un ensemble de qualités additionnelles, indépendantes de leurs aptitudes techniques ; il s'agit entre autres, de curiosité, du désir d'apprendre de nouvelles choses, posséder un esprit d'équipe, être flexible, motivé ou encore impliqué dans son travail.

Nous avons également vu qu'il existait différentes typologies utilisées en entreprise afin de faire référence au terme de talent (Dejoux et Thévenet, 2012), dont celui de haut potentiel. Cependant, nous avons pu voir qu'il s'agit là d'un individu possédant des qualités similaires à celle du talent, mais dont la spécificité est qu'il possède les capacités d'occuper un poste à responsabilité au sein de l'entreprise (Bentein et al., 2012). Nos recherches nous ont montré que ce terme est utilisé dans les entreprises interrogées pour se référer essentiellement aux employés possédant les qualités d'un futur leader, ce qui les différencie d'un talent. Alexia nous a confié que dans les différentes entreprises où elle a été employée, ce terme était également utilisé mais que les stratégies relatives à ces profils étaient surtout très théoriques.

2.2.2. Facteurs organisationnels

Comme nous venons de le voir, il existe différentes conceptions qui peuvent être faites du terme de talent et il existe donc un grand nombre de processus différents utilisés au sein des entreprises afin de les identifier (Terramorsi et al., 2018). Dans le cas d'une conception inclusive du terme où chaque employé est un talent, telle qu'initialement abordée par Alexia, Mike, Noée, Marie et Guillaume, il n'existe donc pas de processus déterminé pour les identifier. Cependant, nous avons vu deux cas de figures supplémentaires : le talent comme un employé performant extrêmement bien et le talent comme un employé à haut potentiel. D'après nos recherches, dans ce premier cas, leur identification est possible à l'aide d'instruments normalisés tels que des tests de quotient intellectuel. Un second cas de figure utilise des critères évaluant les compétences clés identifiées pour un poste défini (Collings et Mellali, 2009, cité dans Terramorsi, et al., 2018).

Lors de nos entretiens, plusieurs processus ont été abordés pour l'identification des employés visés par le *talent management*. Dans notre recherche documentaire, le développement de centres dédiés au développement et à l'évaluation des employés était cité comme un des principaux processus d'identification (KPMG Luxembourg, 2024). De fait, les évaluations annuelles des résultats obtenus par chaque employé est le principal processus utilisé par nos répondants. Sur base de celles-ci, il est possible pour les différents performance

managers d'identifier les employés les plus performants, soit ceux ayant répondu aux attentes que l'entreprise avaient pour leur position. Le second processus est le Nine-Box Grid Model, qui permet de situer chaque personne sur une matrice mesurant les niveaux de performance et de potentiel. Ici, le but est d'identifier les employés se situant à l'extrémité la plus élevée des deux axes. Il faut cependant noter que ce modèle n'est utilisé que par Alexia et Louise. Enfin, les derniers processus abordés sont le développement du leadership et le travail d'équipe, qui facilitent l'identification des talents.

Sur base de notre récolte de données, il semble que l'identification des high performers et celle des haut potentiels sont liées. En effet, les deux processus principaux sont normalisés et objectivables, ce qui est cohérent lors de la mesure de la performance, mais pas uniquement : les évaluations sont également basées sur une liste de critères bien définie qui, s'ils sont remplis, permettent d'identifier la performance de l'employé.

2.3. Développement

2.3.1. Facteurs individuels

À la suite de nos lectures, il semble évident que le développement des talents est une étape importante en *talent management* (Dejoux et Thévenet, 2012). Cependant, afin de pouvoir mettre en place des pratiques de développement du personnel efficaces, l'entreprise doit pouvoir identifier les compétences et les personnes à développer. Notre recherche nous a permis d'identifier deux types de compétences recherchées. Les compétences techniques, généralement définies dans les role profiles des employés, sont les savoirs et savoir-faire requis pour qu'il puisse exécuter leurs tâches. Les compétences transversales, ou *soft skills*, sont quant à elles liées à la personne (son esprit critique, sa proactivité, son ouverture d'esprit, une bonne communication, etc.) et peuvent être identifiées à l'aide d'une *soft skills matrix* mise en place par l'entreprise et qui permet de voir quelles compétences sont acquises par chaque employé.

2.3.2. Facteurs organisationnels

Notre recherche nous a appris que, pour Dejoux et Thévenet (2012), le développement des talents s'appuie sur divers principes, processus et outils utilisés en gestion des ressources humaines et en gestion des compétences. Pour s'assurer que cette étape soit correctement exécutée, ces auteurs ont identifié cinq points d'attention pour l'employeur (Dejoux et Thévenet, 2012).

Le premier élément est l'intérêt qu'il faut porter à l'individu, correspondant aux aides au développement et l'octroi de *feedbacks* honnêtes et fréquents (Dejoux et Thévenet, 2012). La recherche documentaire nous a initialement appris que des plans de développement individualisés et personnels sont proposés aux employés (KPMG Luxembourg, 2024) et que l'entreprise tente de mettre en place un parcours de carrière et de développement des compétences de ses employés enrichissants (KPMG France, 2024). En entreprise, des *one-to-one* sont organisés afin de suivre leur évolution au cours de deux à quatre réunions (minimum) formelles durant l'année. Cependant, nos interviewés nous ont confié que davantage de rendez-vous sont organisés, parfois sous forme de lunch mensuels ou de « pause-café » hebdomadaires entre *counselee* et *performance manager*. Les données récoltées tendent en effet à montrer que ces entretiens informels permettent de parler en profondeur du parcours de carrière de l'employé, de prendre de ses nouvelles et de discuter de l'évolution de ses objectifs tout au cours de l'année, ce qui est bénéfique pour son développement. Quant aux *feedbacks*, nos intervenants tendent à dire qu'ils doivent être les plus factuels possibles pour être efficaces. Cependant, nous avons vu que même s'ils doivent idéalement être octroyés à la fin de chaque mission, la pratique des *feedbacks* continus n'est que rarement pratiquée pour cause d'oublis ou par manque de temps.

Le second élément est la généralisation des outils utilisés pour le développement personnel et professionnel des employés, notamment grâce à l'institution de séances de formations, de *coaching* ou encore de *mentoring* (Dejoux et Thévenet, 2012). Les articles publiés par KPMG nous apprennent que plusieurs outils sont mis à disposition des employés, dont le *coaching* et les formations (KPMG Luxembourg, 2024), mais également l'institution de programmes spécifiques pour favoriser la parité dans certains postes (KPMG France, 2024). Ces séances sont proposées au sein de chaque entreprise interrogée. En règle générale, elles sont données de façon individuelle à l'employé par son *performance manager* attitré, à partir du grade de manager. Le *mentoring* est également donné pour les niveaux de *leadership* grâce à des experts sur les compétences concernées. On trouve cette pratique au travers des programmes spécifiques telle que Managéri-ELLE, ayant également comme objectif de développer la parité chez les managers (KPMG France, 2024). Enfin, il existe aussi des formations obligatoires ou proposées pour les personnes désirant les suivre qui peuvent notamment permettre à l'employé de développer des compétences spécifiques dans une perspective d'évolution de carrière (lors du passage à un grade supérieur, par exemple).

Le troisième élément pour développer les talents est la fixation du niveau de responsabilité et de résultats attendus, ce qui sert de base à l'évaluation de la performance et assure une cohérence entre le développement des talents et leur évaluation (Dejoux et Thévenet, 2012). En entreprise, ces objectifs sont fixés par l'employé et son *performance manager* sur base des *role descriptions* et sur les points de développement détectés grâce à ses évaluations passées.

Cette étape aboutit ensuite sur l'évaluation et la formation continue, afin de pouvoir atteindre les résultats attendus (Dejoux et Thévenet, 2012). Elle se réalise au travers des séances de *coaching* et de formations offertes (KPMG Luxembourg, 2024). L'évolution de l'employé est suivie grâce aux *one-to-one* (formels ou non) ayant lieu durant l'année mais les résultats ne sont évalués qu'à la fin de celle-ci, lorsqu'ils sont comparés au plan de carrière initialement développé. Il ne s'agit donc pas ici de réaliser des évaluations formelles de manière continue, mais plutôt de continuellement suivre une évolution, afin de pouvoir réévaluer les plans de développement mis en place pour atteindre les objectifs fixés sur le long terme.

Nous devons néanmoins noter que la plupart de ces pratiques de développement ne sont pas uniquement réservées aux personnes visées par le *talent management*, mais qu'il existe tout de même des programmes créés pour des cas de figures particuliers, tels que les hauts potentiels.

2.4. Rétention

2.4.1. Facteurs individuels

La rétention des employés, d'après Iles, Chuai et Preece (2010), est une pratique fortement liée à la promotion du personnel visé par la gestion des talents (Iles et al., 2010), afin de leur permettre une évolution centrée sur une optique de carrière interne (Martin, 2014). Nos entretiens nous ont montré que les critères utilisés afin d'identifier ces personnes sont divers et que le choix de celles qui seront promues se fait sur base des compétences techniques et transversales qu'elles possèdent, uniquement si elles sont jugées comme importantes par l'entreprise. Ainsi, les *role profiles* nous donnent une idée des savoir-faire possédés par l'individu car ils sont nécessaires à l'exécution des tâches requises dans sa fonction. Une évaluation positive de la performance de l'employé va permettre de déterminer si ces compétences techniques sont correctement maitrisées. Les *soft skills* font également partie des critères d'identification du personnel à retenir et à promouvoir. En effet, plus un employé grimpe dans la hiérarchie, plus sa position requière la maitrise de compétences liées aux clients,

à leur impact auprès de leurs collègues et sur sa capacité à contribuer à la performance de l'entreprise. Nous voyons donc ici que l'accès à une promotion demande une certaine maitrise de compétences bien définies.

2.4.2. Facteurs organisationnels

Nous venons notamment de voir que la rétention des employés au sein de l'entreprise passait au travers d'une promotion interne (Iles et al., 2010), mais pas uniquement. Nos entretiens nous ont appris que ces promotions sont certes valorisées au travers du marché interne de l'entreprise, mais que des recrutements externes sont également possibles lorsque les compétences requises pour le poste ne se trouvent pas en interne – il est parfois nécessaire de recruter de nouveaux employés pour assurer la croissance durable de l'entreprise. Cependant, bien que la théorie sur la rétention nous présente les promotions comme une technique de fidélisation, elles peuvent également être consécutives à un gain d'expérience ou d'expertise (Claussen et al., 2013) et il faut donc que l'entreprise organise des plans de succession (Dejoux et Thévenet, 2012). Leur mise en place requiert un processus spécifique. Chez Audit & Co, ils sont déterminés lors des calibration meetings grâce à un outil interne répertoriant les compétences de chaque employé ; ainsi, les plus performants sont favorisés pour la position concernée par une promotion par exemple.

Pour s'assurer que les pratiques de fidélisation soient efficaces, l'entreprise doit également proposer aux employés qu'elle souhaite retenir, des motivations supplémentaires, telle qu'une bonne rémunération, par exemple (Dejoux et Thévenent, 2012). Cependant, les entretiens réalisés démontrent que les récompenses monétaires octroyées ne sont pas réservées uniquement aux personnes concernées par le *talent management*. En effet, les bonus versés en fin d'année sont donnés de façon discrétionnaire, sur base de la performance réalisée par l'employé, ce qui évite les discriminations entre membres du personnel.

De plus, cette pratique est importante en entreprise afin d'éviter les départs non désirés pouvant perturber les processus en place et influencer négativement la qualité du travail fourni et les performances de l'entreprise (Demetriou, 2022). Nos intervenants étant issus, pour la plupart, d'entreprises connues pour avoir un taux de *turnover* particulièrement élevé (Audit & Co et Château d'Eau), cette mesure permet de déterminer si les pratiques de rétentions se montrent efficaces et, lorsqu'elles ne le sont pas, il faut revoir les processus mis en place afin de rectifier la situation.

Enfin, nous pouvons également noter que si la fidélisation est importante dans les entreprises, la théorie étudiée nous a également appris que celles-ci ne cherchaient pas forcément à retenir la totalité des leurs employés (Martin, 2014). De fait, il semble que le roulement du personnel soit inévitable et l'idée de vouloir fidéliser à tout prix utopique. Il est parfois nécessaire de recruter de nouvelles personnes au sein de l'entreprise afin d'assurer sa croissance et le renouvellement des compétences en son sein.

2.5. Discussion et recommandations

Ce travail de recherche nous a appris énormément sur la façon dont le *talent management* est, en théorie et en pratique, appliqué en entreprise ainsi que ses effets sur la carrière des différents membres du personnel. Avant de répondre à notre question de recherche, nous avons néanmoins plusieurs recommandations et critique à faire quant à la pratique.

La critique principale porte sur le fait que nos interviewés, pour la plupart, considèrent que chaque employé est un talent en soi mais ont ensuite fourni une seconde définition, proche de celle que nous avons pu voir dans nos recherches théoriques : un talent est une personne performante, possédant énormément de compétences transversales et qui a un potentiel élevé. Si nous considérons la définition initiale de nos intervenants, nous devons remettre en question le principe que l'entreprise mette en place une réelle gestion des talents. Nous sommes alors plutôt dans un *talent management* lié à notre première critique, c'est-à-dire un *talent management* où « *talent* » remplace simplement le terme de « *people* ».

La recherche réalisée nous a appris qu'il était crucial de correctement définir et objectiver les caractéristiques utilisées pour l'identification, le développement et la rétention des employés. Sur base de cette affirmation, voici nos recommandations.

La pratique implique aujourd'hui un grand nombre d'acteurs, autres que les ressources humaines. Dans nos critiques théoriques, nous avons vu que le rôle du manager est parfois amené à changer car il lui arrive d'être investi dans le repérage et le développement des talents, liant ses fonctions à celles des ressources humaines (Dejoux et Thévenet, 2012). Les résultats obtenus tendent à valider cette théorie. En effet, les managers ou *performance managers* sont aujourd'hui responsables de l'identification, du suivi et de la formations des employés concernés par la pratique, en plus des ressources humaines. Nous recommandons donc à l'entreprise d'investir davantage dans leur formation, car ils sont les premiers responsables de l'évolution de carrière des employés. Un manager mal formé, non impliqué dans la création

d'un plan de carrière optimal pour ses *counselees* et qui n'est pas à l'écoute de leurs besoins aura tendance à influencer négativement les processus d'identification, de développement et de rétention des employés clés.

De plus, nous avons vu que 78 % des entreprises s'abstiennent d'informer les hauts potentiels qu'ils font partie de ce groupe (Bentein et al., 2012), mais cela permet également d'éviter une baisse de motivation des employés nos ciblés par la gestion des talents. Dans la pratique, nous recommandons à l'entreprise d'appliquer ce processus de non-identification « officielle ». En effet, identifier directement les personnes concernées ou non par la gestion des talents peut avoir des effets négatifs pour l'entreprise et il serait donc favorable qu'aucun titre ne soit donné aux employés. Cependant, il est vrai que les personnes concernées peuvent facilement se rendre compte de leur appartenance à un groupe d'employés particulier, de par l'accès à des formations et des programmes spécifiques (tel que Managéri-ELLE). Afin d'éviter une baisse de motivation de ceux n'y ayant pas accès, nous conseillons de réaliser une liste claire, accessible à tous, des attentes pour chaque position, qu'il s'agisse des compétences techniques ou transversales à acquérir. De cette manière, chaque employé a connaissance de ce qui est attendu de sa part. Deuxièmement, la généralisation des outils de développement et l'établissement de critères d'évaluations objectifs (Dejoux et Thévenet, 2012) permet aux managers d'éviter des erreurs de jugement quant à la maitrise des compétences de l'employé et une objectivité dans l'évaluation de ces dernières. Cela réduira également le sentiment d'injustice pouvant être ressenti par les employés lorsqu'ils reçoivent des retours négatifs sur leur performance.

V. Conclusion

Sur base des recherches réalisées, nous allons ici tenter de répondre à notre question de recherche initiale : « La mise en place du *talent management* produit-elle les mêmes effets dans la carrière des différents membres du personnel de l'entreprise ? ». Pour ce faire, nous avons parcouru un grand nombre d'articles scientifiques qui nous ont permis d'identifier les étapes importantes de la gestion des talents (leur identification, développement et rétention), nous donnant ainsi le cadre conceptuel de cette recherche. Par la suite, nous avons récolté des données auprès de dix personnes travaillant dans des entreprises luxembourgeoises similaires, afin de comprendre quels sont les acteurs intervenant pour chacune de ces étapes et comment la pratique est instituée de façon concrète.

Sur base de l'analyse de ces résultats, nous pouvons répondre que non, la mise en place du *talent management* ne produit pas les mêmes effets dans la carrière des différents acteurs de l'entreprise. La complexité de la pratique, tant dans sa définition que dans sa mise en œuvre en entreprise, a pour conséquence la création d'une multitude d'effets possibles pour le grand nombre de personnes impliquées.

Le premier effet que nous pouvons observer est la réorganisation du travail qui en découle, où les ressources humaines ne sont plus les seules responsables de l'application de la pratique. Leur carrière ainsi que celle des managers se voit donc influencée et de nouvelles responsabilités sont confiées à ces derniers, ce qui bouleverse le rôle initial de chacun. Les ressources humaines se voient maintenant responsables de la supervision des processus utilisés par les managers pour identifier, développer et retenir le personnel : mise en place d'un parcours de carrière pour leurs employés, octroi de *feedbacks* pour permettre une évolution positive et un suivi constant durant l'année, planification de séances de formation et évaluation de leur performance.

Les employés de l'entreprise sont, quant à eux, les premiers affectés par le *talent management*. En effet, la pratique a un triple objectif : identifier, développer et retenir les employés les plus performants (c'est-à-dire les talents). De ce fait, leur carrière subira davantage les effets des pratiques mises en place. L'étape de l'identification, dans un premier temps, affecte l'ensemble des employés de l'entreprise, car toute la population est scopée afin d'identifier les personnes qui seront concernées par la pratique. Une attention particulière sera portée sur les employés possédant les qualités recherchées. Le développement, quant à lui, va influencer l'évolution de carrière des employés en les aidant à acquérir des nouvelles compétences techniques ou transversales afin de progresser. De plus, ces possibilités de développement augmentent davantage avec le niveau hiérarchique. Pour finir, les pratiques de rétention vont influencer la carrière de l'employé dans une perspective de carrière en interne, où les employés les plus performants et présentant un haut potentiel progresseront au sein de l'entreprise afin d'arriver à des positions de *leadership*. Quant aux employés souhaitant progresser dans une organisation différente, il leur est possible de recommencer leur carrière dans une nouvelle entreprise.

Ce travail rend compte de la complexité des effets la pratique du *talent management* sur la carrière des employés de l'entreprise, mais nous n'avons cependant réalisé qu'un travail de surface. Il serait intéressant, dans une recherche ultérieure, de s'intéresser à un plus large

éventail de la population d'employés d'une seule et même organisation, afin de s'assurer que les données récoltées soient les plus fiables possibles.

VI. Bibliographie

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. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001

Bailey, R., & Morley, D. (2006). Towards a model of talent development in physical education. *Sport, education and society*, *11*(3), 211-230. https://doi.org/10.1080/13573320600813366

Balasaygun, K. (2022). The talent war is over. Talent won, says PwC U.S. chairman Tim Ryan. CNBC. Consulté le 26 mai 2024. https://www.cnbc.com/2022/10/26/the-war-for-talent-is-over-talent-won-says-pwc-us-chairman.html

Beckwin, D. (2018). The War for Talent Rages On. *US Black Engineer and Information Technology*, *42*(2), 54–55. https://www.jstor.org/stable/26558437

Bentein, K., Guerrero, S. & Klag, M. (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel ?. *Gestion*, 37, 58-67. https://doi.org/10.3917/riges.373.0058

Brown, S. W., Renzulli, J. S., Gubbins, E. J., Siegle, D., Zhang, W., & Chen, C. H. (2005). Assumptions underlying the identification of gifted and talented students. *Gifted child quarterly*, *49*(1), 68-79. https://doi.org/10.1177/001698620504900107

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, *49*(2), 236-244. http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.007

Consulting Buddies. (2024). Tout comprendre aux « Big Four ». Consulting Buddies. Consulté le 15 avril 2024. https://consulting-buddies.com/article/Tout_comprendre_aux_%E2%80%9CBig_Four%E2%80%9D

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20, 9-41. https://doi.org/10.3917/grh.163.0009

Dahan, J. & Dufour, Y. (2012). Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ?. *Gestion*, 37, 6-18. https://doi.org/10.3917/riges.373.0006

Dejoux, C., Thévenet, M. (2012). Talent Management. *Dunod.* https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2012.02

Dejoux, C. & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. *Dunod*. https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01

Demetriou, S. (2022). La gestion des risques liés aux talents passe par la planification, l'adaptation et la finalité de l'entreprise. KPMG Canada. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ca/pdf/2022/11/managing-talent-risk-requires-planning-adaptation-and-corporate-purpose-fr.pdf

Frimousse, S. (2014). Chapitre 14. Management des talents dans un contexte hypermoderne : vers une gestion des singularités. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 151-158). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0151

Gagnon, M., & Farley-Chevrier, F. (2004). *Guide de la recherche documentaire* (1-). Presses de l'Université de Montréal. https://doi.org/10.4000/books.pum.14204

Ghosh, P. (2021). What is Talent Pipeline? Definition, Management with Examples. Spiceworks. Consulté le 19 mai 2024. https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-talent-pipeline/

Giraud, L. & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. *Humanisme et Entreprise*, 302, 13-28. https://doi.org/10.3917/hume.302.0013

Heutte, J. (2020). Psychologie positive et formation des adultes : le flow ou le plaisir de comprendre tout au long de la vie. *Savoirs*, 54, 17-61. https://doi.org/10.3917/savo.054.0017

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. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023

Kaehler, B. (2022). Complementary Management. *Management for Professionals*. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-98163-1

KPMG. (2024). Who we are. KPMG. Consulté le 15 avril 2024. https://kpmg.com/xx/en/home/about/who-we-are.html

KPMG France. (2024). Talents. KPMG. Consulté le 11 juillet 2024. https://kpmg.com/fr/fr/home/a-propos-de-kpmg/talents.html

KPMG France. (2024). Développer les talents. KPMG. Consulté le 11 juillet 2024. https://kpmg.com/fr/fr/home/a-propos-de-kpmg/talents.html

KPMG Ireland. (2024). Talent Management. KPMG. Consulté le 28 juin 2024. https://kpmg.com/ie/en/home/services/consulting/management-consulting/people-change/talent-management.html

KPMG Luxembourg. (2024). Talent Management. KPMG. Consulté le 26 juin 2024. https://kpmg.com/lu/en/home/services/advisory/management-consulting/people-change/talent-management.html

Lamprier, S., Amghar, T., Levrat, B. & Saubion, F. (2010). Organiser les résultats d'une recherche d'information: Clustering, répartition de l'information et facilité d'accès. *Document numérique*, 13, 9-39. https://www.cairn.info/revue-document-numerique-2010-1-page-9.htm

Linna, L. (2023). Réglementations et talents, principales préoccupations des CEO. Paperjam. Consulté le 11 juillet 2024. https://paperjam.lu/article/reglementation-et-talents-prin

Machado, C. (Ed.). (2017). *Competencies and (global) talent management*. *Springer*. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-53400-8

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 18- 31. https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018

Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?. *Management & Avenir*, 11, 29-42. https://doi.org/10.3917/mav.011.0029

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, *49*(2), 180-191. http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). Chapitre 11. L'analyse thématique. Dans : , P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 235-312). Paris: Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01

Roger, A. & Bouillet, D. (2006). Talents et potentiels. In J-M. Peretti, dir., *Tous talentueux*. Paris: Eyrolles – Editions d'Organisations

Roger, A. (2014). Chapitre 5. Évolution de carrière : tremplin ou voie de garage ?. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 57-65). Caen: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0057

Siemers, O. (2016). Skills for here or to take away? Outcomes of academic mobility for expatriate researchers. *Journal of international Mobility*, 4, 149- 170. https://doi.org/10.3917/jim.004.0149

Swinarski, C. (2021). *Talent management vs. talent acquisition: What's the difference?*. Brentwood: Newstex. Retrieved from https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/talent-management-vs-acquisition-what-s/docview/2518062818/se-2

Terramorsi, P., Fabiani, T. & Albertini, T. (2018). De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents. *Question(s) de management*, 20, 89-101. https://doi.org/10.3917/qdm.181.0089

Tréanton, J. R. (1960). Le concept de "carrière". *Revue française de sociologie*, 73-80. https://doi.org/10.2307/3320068

Walter, I. (2023). Histoire des cabinets d'audit : la naissance des Big Four !. Planète Grandes Ecoles. Consulté le 13 avril 2024. https://www.planetegrandesecoles.com/histoire-cabinets-audit-big-four#:~:text=Ensuite%2C%20en%201996%2C%20KMG%20et,%2C%20Peat%2C%20Marwick%20et%20Goerdeler.

VII. Annexes

1. Le modèle des différents types d'intelligence

Areas of Achievement or Ability (Marland, 1972)	Multiple Intelligences (Gardner, 1983)	Munich Model of Giftedness and Talent (Perleth & Heller, 1994)	Differentiated Model of Giftedness and Talent (Gagné, 2000)
Areas: • General Intellectual Ability • Specific Academic Ability • Creative or Productive Thinking • Leadership Ability • Visual and Performing Arts • Psychomotor Ability	Intelligences: • Linguistic Intelligence • Logical-mathematical Intelligence • Spatial Intelligence • Bodily-kinesthetic Intelligence • Musical Intelligence • Intrapersonal Intelligence • Interpersonal Intelligence • Naturalistic Intelligence • (Existential Intelligence) • (Spiritual Intelligence)	Talent Dimensions: • Intellectual Abilities • Creative Abilities • Social Competence • Practical Intelligence • Artistic Abilities • Musicality • Psycho-motor Skills	Aptitude Domains • Intellectual • Creative • Socio-affective • Sensori-motor

Tableau 1 – Multi-dimensional models of talent. Reproduit à partir de « Towards a model of talent development in physical education », par Bailey, R. et Morley, D. (2006). Taylor & Francis Onlince. https://doi.org/10.1080/13573320600813366

2. Typologie des talents

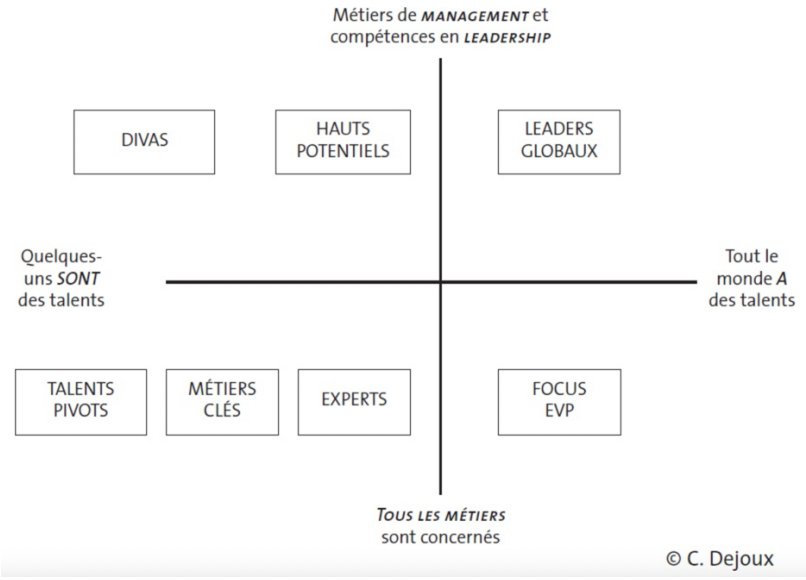

Tableau 2 – Typologie des talents. Reproduit à partir de « Talent Management », par Dejoux, C. et Thévenet, M., (2015), p. 99. Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01

3. Guide d'entretien

	Questions	Relances
Personne interrogée	- Pourriez-vous vous présenter brièvement ? - Quel est votre rôle chez Audit & Co/dans l'entreprise où vous êtes employé ?	- Depuis combien de temps travaillez-vous là-bas ? - En quoi consiste votre rôle, concrètement ?
Talent Management	**Membres du personnel Audit & Co** : - Comment définissez-vous la pratique du *talent management* ? - D'après-vous, quel est l'intérêt de la mise en place d'une telle pratique chez Audit & Co ?	- Quels sont les obstacles éventuels à la mise en place d'une telle pratique ?
IDENTIFICATION	**<u>FACTEURS INDIVIDUELS</u>** : **Talent Manager (Audit & Co et autres entreprises)** : - À quoi fait référence un talent dans votre entreprise ? /Comment le définissez-vous ? - Quel terme est-ce qu'Audit & Co utilise afin de nommer le personnel visé par la pratique ? (Ex : talent, haut potentiel, etc.).	- Quels sont les critères utilisés afin de déterminer si un employé rentre dans la catégorie de talent ? - Pourquoi avez-vous choisi cette typologie ?

	Membres du personnels Audit & Co : - Comment définissez-vous un talent ? **<u>FACTEURS ORGANISATIONNELS</u>** : - Quels processus Audit & Co met-il en place afin de faciliter l'identification des personnes concernées par le *Talent Management* ? - L'entreprise privilégie-t-elle la sélection des personnes concernées par le *Talent Management* en interne, ou cherchez-vous à les recruter en externe ?	- Les processus et les critères ont-ils évolué dans le temps ? • Si **oui**, pourquoi et comment ? - Comment est effectué ce choix ?
DÉVELOPPEMENT	**<u>FACTEURS INDIVIDUELS</u>** : - Comment Audit & Co /l'entreprise identifie-t-elle les compétences et les personnes à développer ? **<u>FACTEURS ORGANISATIONNELS</u>** : - Quels processus sont mis en place au sein de	- Sur quels critères se base-t-elle pour effectuer ce choix ? - À quelle fréquence sont organisés des *one-to-one*

	l'organisation afin de permettre aux talents /employés de se développer ? - En quoi les pratiques de développement des employés concernés par le *talent management* diffèrent-elles de celles utilisées habituellement ? - Ces pratiques se montrent-elles efficaces quant à l'augmentation	entre employés et managers ? - À quelle fréquence les employés reçoivent-ils des *feedbacks* ? - L'entreprise propose-t-elle des séances de *coaching*, de *mentoring* ou de *challenging* ? - Quels autres mécanismes de développement sont utilisés (si différents de ceux-ci-dessus) ? - Les résultats souhaités quant à la performance attendue de l'employé sont-ils fixés à l'avance ? • Si **oui**, comment les résultats obtenus sont-ils ensuite évalués ?

	de la performance de l'individu ?	
RÉTENTION	**<u>FACTEURS INDIVIDUELS</u>** : - * (dans **facteurs organisationnels**) **<u>FACTEURS ORGANISATIONNELS</u>** : - Audit & Co /l'entreprise octroie-t-elle des avantages aux personnes concernées par la gestion des talents ? - Audit & Co / l'entreprise privilégie-t-elle la promotion des postes à responsabilité au travers du marché de l'emploi interne ? • Si **oui**, de quelle manière ? - Comment est évaluée l'efficacité de la mise en place du *talent management* sur la rétention du personnel concerné au sein de	- Si **oui**, quelles sortes ? • Rémunération, jours de congé, voiture de société, etc. - Ces offres concernent-elles uniquement les personnes concernées par le *talent management*, ou sont-elles accessibles aux autres employés de l'entreprise également ? • Sur quels critères l'entreprise se base-t-elle pour effectuer ce choix ? (***<u>FACTEURS INDIVIDUELS</u>**)

	Audit & Co /l'entreprise ?	
Avantages/ Inconvénients	- Quelles sont les pratiques les plus efficaces que Audit & Co / votre entreprise applique en gestion des talents ? - Quels sont les points négatifs pouvant découler de la mise en place de la pratique du *talent management* ?	- Quels sont les bénéfices qu'elles apportent aux les employés ? - Quels sont les effets que ces derniers peuvent avoir sur les employés concernés ?
Compléments	- Avez-vous des compléments à rajouter ?	

4. The Nine-Box Model

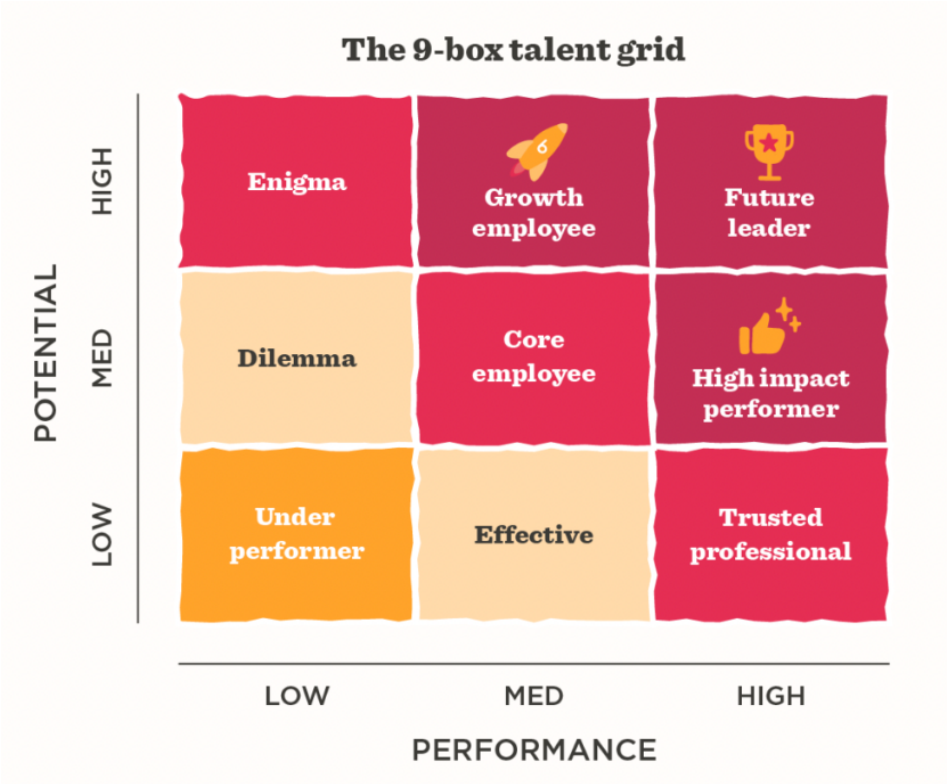

Tableau 4 – The 9-box talent grid. Reproduit à partir de « What is 9-box model? » par HiBob. (n. d.). HiBob. https://www.hibob.com/hr-glossary/9-box-model/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Nordics-Benelux_Search_Google_Desktop_Mobile_Exact_Phrase_Generics_TOFU&utm_campaignid=20439537829&utm_adgroupid=152583002336&utm_adid=668880407943&utm_matchtype=e&utm_device=c&utm_term=what%20is%209%20box&utm_content=668880407943&utm_adgroup=Exact_9Box&utm_niche=9box&utm_obj=awareness&utm_funnel=tofu&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw7s20BhBFEiwABVIMrSNrp1h1dkgMfDxG-sTSM8b6m-PWoy60uTBNDCVUVukiOUER6dgbXBoCP48QAvD_BwE

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**