
Les philosophies de talent au sein des organisations : l'approche par les conventions.

Auteur : Lien, Marie Mado Fernande

Promoteur(s) : Pichault, Francois

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10153>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



LES PHILOSOPHIES DE TALENT AU SEIN DES ORGANISATIONS : L'APPROCHE PAR LES CONVENTIONS

Promoteur : Prof. François Pichault Travail de fin d'études présenté par :
Lecteurs : Prof. Olivier Lisein Marie Mado Fernande Lien
Mme Coopman En vue de l'obtention du diplôme de :
Master (60) en sciences de gestion

2019 -2020

A mes fils, Kopélé et Lisotha,

La capacité d'apprentissage est le talent le plus important.

Le plus difficile n'est pas devenir excellent,

Mais d'être une bonne personne, bienveillante,

Et qui sait trouver sa joie dans les banalités de la vie

REMERCIEMENTS

Ce travail est le résultat de notre parcours académique en Master HD (60) en sciences de gestion au sein de l'école de gestion HEC de l'université de Liège.

Nous avons bénéficié de l'encadrement du Professeur François Pichault. Nous le remercions et lui exprimons toute notre gratitude pour ses conseils et ses encouragements sans lesquels ce travail n'aurait pas abouti.

Nous remercions aussi le Professeur Olivier Lisein pour avoir accepté être notre lecteur. Nous lui exprimons notre reconnaissance pour ses conseils et suggestions qui nous ont permis de recadrer notre travail.

Nous tenons aussi à remercier Madame Coopman qui a spontanément accepté de jouer le rôle de notre lectrice externe. Nous lui exprimons notre reconnaissance pour sa disponibilité.

Nous remercions tous les enseignants du Master HD (60) en sciences de gestion de l'école de gestion HEC de l'université de Liège pour leur contribution à notre formation académique et humaine.

Nous disons également merci à l'administration et à l'ensemble du personnel de l'université de Liège.

Enfin, que toutes les personnes qui nous ont soutenu de près ou de loin soient grandement remerciées.

RESUME

Si les philosophies de talent ont le mérite de présenter les conceptualisations en amont de toute mise en œuvre du management des talents (MT), elles ne permettent pas cependant de comprendre comment de multiples philosophies individuelles de talent des acteurs de MT débouche la mise en œuvre d'un MT cohérent en phase avec ces différents acteurs. Pour répondre à cette limite de la littérature, le recours à la théorie des conventions apparaît pertinent pour expliquer les repères qui orientent les discours sur le talent au sein des organisations et leurs implications sur les trajectoires professionnelles des talents. Dans ce sens, notre recherche vise à comprendre les conventions en vigueur dans les philosophies de talent des organisations, les principes qui les sous-tendent et leurs implications sur la carrière des talents.

Notre recherche se veut théorique et basée sur l'exploration de la littérature. Au terme de ce travail, nous pouvons affirmer que les philosophies de talent des managers sont sous-jacentes aux conventions en vigueur dans le monde du management des talents. Deuxièmement, nous soutenons l'existence des conventions relatives au management des talents dans les acteurs du management des talents des organisations qui rendent cohérent le MT des entreprises. Enfin, nous admettons que les conventions en vigueur dans le MT des organisations ont un impact sur les perspectives de carrières de talents. Cette influence débouche sur l'engagement des talents vis-à-vis de l'organisation ou sur leur départ de l'organisation.

Mots clés : talent, management des talents, philosophies de talent, théorie des conventions.

SUMMARY

While talent philosophies have the merit of presenting conceptualizations prior to any implementation of talent management (TM), they do not, however, allow us to understand how multiple individual talent philosophies of TM actors lead to the implementation of a coherent TM in phase with these different actors. To address this limitation of the literature, the use of convention theory appears relevant to explain the benchmarks that guide the discourse on talent within organizations and their implications on the career paths of talent. In this sense, our research aims to understand the conventions in force in organizations' talent philosophies, the principles underlying them and their implications for talent careers.

Our research is theoretical and based on an exploration of the literature. At the end of this work, we can affirm that the talent philosophies of managers are underlying the conventions in force in the world of talent management. Second, we support the existence of talent management conventions between actors of talent management in organizations that make the TM of organizations consistent. Finally, we recognize that the conventions in place in the TM of organizations have an impact on the career prospects of talent. This influence leads to the engagement of talent with the organization or their departure from the organization.

Key words : talent, talent management, talent philosophies, convention theory.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	8
LE CONCEPT DE « TALENT »	13
I.1 Signification du terme « talent ».....	13
I.1.1 Signification du talent à l'origine	13
I.1.2 Définition du talent au sein des organisations	15
I.2 Le talent « sujet » versus le talent « objet » : les travaux de Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013).....	19
I.2.1 La conceptualisation « objet » du talent.....	19
a) Le talent est une capacité naturelle.....	19
b) Le talent est une maîtrise.....	20
c) Le talent est un engagement.....	20
d) Le talent est contextuel.....	20
I.2.2 La conceptualisation « sujet » du talent.....	21
a) L'approche « sujet » du talent inclusif	21
b) L'approche « sujet » du talent « exclusif »	22
CHAPITRE II LES DEBATS THEORIQUES SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS.....	25
I.3 Management des talents versus Gestion des ressources humaines.....	25
I.4 Les tensions théoriques autour du talent en management des talents.....	28
a) Le débat sur objet/sujet du talent	28
b) Les perspectives entrée/sortie sur le talent	29
c) Le débat sur la transférabilité/dépendance du talent.....	30
d) Les dimensions exclusive/inclusive du talent	30
e) Le débat sur les dimensions innée/acquise du talent	31
I.5 Fondement théorique des philosophies de talent en management des talents.....	34
CHAPITRE III PHILOSOPHIES DE TALENT ET NATURE DU MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS.....	37
I.1 Les philosophies « exclusives » de talent	37
I.1.1 La philosophie de talent Exclusif-stable	38
I.1.2 La philosophie de talent Exclusif-développable.....	40
I.2 Les philosophies de talent « inclusives »	43
I.2.1 La philosophie de talent Inclusif-stable.....	44
I.2.2 La philosophie de talent Inclusif-développable	46
CHAPITRE IV L'ELABORATION DU CADRE THEORIQUE DES CONVENTIONS DANS LE MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS	51
I.3 Le raisonnement conventionnaliste et philosophies de talent.....	51
I.3.1 L'énoncé du raisonnement conventionnaliste	52

I.3.2	Implications du raisonnement conventionnaliste dans la compréhension des philosophies de talent et du management des talents	53
I.4	Identification et analyse des conventions relatives au management dans les organisations	57
I.4.1	Identification des conventions relatives au management des talents au sein des organisations ..	57
I.4.2	Les conventions « d’effort » relatives au MT au sein des organisations	61
	CONCLUSION.....	64
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	66

INTRODUCTION

Contexte

Depuis deux décennies, le management des talents a reçu un grand intérêt tant de la part des professionnels que des chercheurs en management. Cet intérêt se justifie au regard de la valeur accordée aux personnes « talentueuses » au sein des organisations, et du contexte global dans lequel ces organisations évoluent. La mondialisation, l'évolution démographique, les changements socioéconomiques, la technologie sont autant de défis auxquels les entreprises doivent faire face.

Plus récemment, la pandémie du Covid19, a pour conséquence de transférer une bonne partie des postes de travail des entreprises vers les domiciles de travailleurs, par le biais du télétravail. En outre, cette pandémie justifie aussi l'usage des robots comme une alternative à la main d'oeuvre humaine à certains postes de travail, notamment dans les hôpitaux, comme c'est le cas en Chine. Tous ces changements modifient les perceptions sur le travail et l'organisation de la main d'oeuvre au sein des entreprises. Déjà en 2013, Frey et Osborne affirmaient que 47 % des emplois aux États-Unis pourraient être perturbés par la technologie. Chui et al. (2015) quant à eux, estimaient que 60 % de toutes les professions ont au moins 30 % d'activités techniquement automatisables.

Par ailleurs, le prolongement de la longévité¹ et les phénomènes d'immigration ont aussi des conséquences au sein des organisations, notamment par la composition multiculturelle et multigénérationnelle de la main d'oeuvre en général, et des équipes de travail en particulier (Claus, 2019). Désormais, les processus du management des talents, de l'identification, de l'attraction et de la rétention des talents, devront donc intégrer cette hétérogénéité de la main d'oeuvre, source de perceptions et d'attentes différenciées des acteurs dans les espaces de travail. Compromis nécessaire, voire obligatoire, car les talents représentent des atouts dans le succès des entreprises, et se font de plus en plus rares. Cette pénurie des talents rend majeures les préoccupations autour du MT auprès des responsables d'entreprises.

En 2017, par exemple, un rapport de PWC a mis en lumière que plus de 75 % des PDG soulignaient la rareté des compétences et des capacités essentielles. Et pour ces dirigeants, cette pénurie constituait une menace importante pour les perspectives de croissance des

¹ L'espérance de vie à la naissance est passée de 52 ans en 1960 à 72 ans en 2015, Banque mondiale, 2017.

entreprises. Par ailleurs, en 2015, un autre rapport publié cette fois par le groupe Manpower, faisait aussi état cette pénurie. Suivant ce rapport, 38% des DRH étaient à la recherche du même type de profil.

Au regard de la rareté des talents, de la multiplicité des acteurs impliqués dans le MT des entreprises et du contexte d'incertitude dans lequel évoluent ces acteurs, nous nous posons la question de savoir quels sont les principes qui régissent le MT des organisations dans des situations d'incertitude ?

Cadre théorique

Selon la littérature, la manière dont le management des talents est déployé au sein des organisations est liée à la philosophie de talent du manager qui en a la responsabilité. « Les philosophies de talent saisissent la manière dont les cadres supérieurs (RH) définissent le talent, les personnes qu'ils considèrent comme talentueuses, la valeur qu'ils accordent aux employés talentueux, et comment ils pensent que les employés talentueux devraient être déployés pour maximiser les performances » (Meyers, Van Woerkom, Paauwe et Dries (2019, p 4.). Les philosophies de talent vont permettre de répondre à la question de savoir qui est considéré comme un « talent » et pourquoi (Lawless et al., 2019 ; Dries 2013 ; Meyers et Marianne, 2014 ; Sparrow et Makram, 2015) et comment le déployer au sein de l'organisation pour en tirer une valeur maximale.

Or, très souvent le manager responsable du management des talents doit composer avec d'autres acteurs pour mettre en œuvre la politique de management des talents. Partant du principe que chaque manager détient sa propre philosophie de talent, il est donc réaliste de penser que plusieurs philosophies de talent peuvent exister au sein d'une même organisation, générant ainsi des situations incertaines pour l'efficacité du MT à mettre en œuvre. Dans ce contexte, le recours à la théorie des conventions apparaît pertinent pour expliquer les repères qui orientent les discours sur le talent et par conséquent le MT dans de tels contextes.

Problématique et questions de recherche

A la suite de l'exploration que nous avons faite de la littérature, nous n'avons pas trouvé des travaux recourant à la théorie des conventions pour appréhender les philosophies de talent à l'œuvre au sein des organisations. Et c'est justement ce gap dans la littérature qui constitue

notre problématique. Partant de là, notre recherche entend donc répondre à la question suivante :

Comment les conventions opèrent dans la construction des philosophies de talent au sein des organisations ?

Précisément, nous cherchons à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- *Q1 : Quelles sont les implications de la théorie des conventions dans l'analyse des philosophies de talent ?*
- *Q2 : Comment caractériser les conventions à l'œuvre dans le management des talents au sein des organisations ?*

Méthodologie de la recherche

Pour appréhender la réalité des philosophies de talent au sein des organisations à partir de l'approche par les conventions, nous avons choisi de nous appuyer sur une étude exploratoire. Notre démarche se veut purement conceptuelle. Dans ce travail nous explorons la littérature pour soutenir notre point de vue relatif à la pertinence de considérer la théorie des conventions comme une base solide dans la compréhension des philosophies de talents et par conséquent du management des talents des organisations.

Objectif de la recherche

Il s'agit dans ce travail comprendre comment les conventions sont à l'œuvre dans le management des talents au sein des organisations. Cette opération passe par la présentation des travaux qui militent en faveur d'une telle proposition, et notamment la pertinence de la théorie des conventions dans la compréhension des philosophies de talent.

Intérêts de la recherche

Notre recherche se positionne dans le champ de la gestion des ressources humaines et précisément du management des talents. D'une part, cette recherche vient enrichir la littérature sur le management des talents en formulant une proposition théorique dans la compréhension des philosophies de talent et du management des talents au sein des organisations. D'autre part, ce travail fournit une grille de lecture pour décrire et expliquer le fonctionnement du management des talents au sein des organisations.

Plan

Dans la première partie de notre travail, nous présentons l'approche conceptuelle et théorique du talent au sein des organisations (chapitre I) et les principaux débats théoriques qui traversent ce champ (chapitre II). Dans la seconde partie de notre étude, nous mettons en exergue l'apport de la théorie des conventions dans la compréhension des philosophies de talent en présentant les implications des philosophies de talent et sur la mise en œuvre du MT (chapitre III) et les implications conceptuelles des conventions sur les philosophies de talent (chapitre IV).

PREMIERE PARTIE

**APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU
MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES
ORGANISATIONS**

CHAPITRE I

LE CONCEPT DE « TALENT »

Le terme « talent » est devenu familier de notre quotidien. C'est un terme qui s'avère être savant et « vulgaire » en même temps. Il serait difficile de ne pas en entendre parler, que ce soit dans les échanges courants entre amis, collègues, ou dans les magazines, journaux.

Dans la vie courante, le talent désigne très souvent des athlètes, des champions, des musiciens, des artistes et souvent des jeunes, d'où l'expression « jeune talent ».

I.1 Signification du terme « talent »

Le terme talent trouve ses origines dans les temps anciens. Par ailleurs, si ce terme est familier dans le monde des organisations, il n'en demeure pas moins que ses définitions varient d'un auteur à l'autre.

I.1.1 Signification du talent à l'origine

À l'origine, les Assyriens, les Babyloniens, les Romains et les Grecs utilisaient le terme « talent » pour désigner une unité de mesure de poids (Cresswell, 2009). Dans la Grèce antique par exemple, un talent était non seulement une unité de mesure de poids (Darvill, 2008 ; Howatson, 2011), mais aussi une unité monétaire de mesure du poids des métaux précieux tels que l'or et l'argent (Knowles, 2005 ; Howatson, 2011). Et finalement, un « talent » est devenu une « pièce » de monnaie. À cette époque, seuls les riches pouvaient posséder des talents (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013).

Le récit de la parabole² des talents dans la Bible est incontestablement l'un des faits les plus marquants de l'histoire sur les talents qui permet d'appréhender différentes significations de ce terme.

Ce texte religieux relate un drame en trois temps : la confiance ou le placement du talent aux serviteurs ; les différentes attitudes ou réactions des serviteurs à la confiance reçue ; le compte rendu de ce qu'ils en ont fait, suivi de la récompense ou de la punition. Ce texte est intéressant

² Voir Mt 25,14-30 dans La Bible de Jérusalem.

car il met en perspective certaines conceptions du talent qui ont cours dans la littérature actuelle sur le management des talents et la gestion des ressources humaines plus globalement. C'est dire qu'il existe une sorte de continuité ou de reproduction des idées depuis plusieurs siècles.

Premièrement, ce récit mythique rappelle la distribution inégale des talents (au premier, il est donné cinq talents ; au second, deux ; au troisième, un seul) et « à chacun selon ses capacités ». D'une part, ce point explique l'inégalité ou la diversité dans la manière dont les trois ouvriers sont traités par leur patron. D'autre part, cette inégalité implique aussi l'investissement différencié des ressources chez les employés qui possèdent le plus de capacités. Cette conception n'est pas sans rappeler l'approche basée sur les ressources (RBV), qui considère les ressources humaines comme des actifs organisationnels (Jackson et Schuler, 1995 ; Ducharme, 1998) au même titre que les autres ressources de l'entreprise. En outre, le récit considère que chaque employé possède un talent, et par conséquent une force. La diversité est ici d'ordre quantitatif et non qualitatif, justifiée par le potentiel propre à chaque individu. Ceci n'est pas sans rappeler les débats académiques sur le caractère inclusif du talent (Buckingham et Vosburgh, 2001).

Deuxièmement, ce récit implique aussi deux choses fondamentales surtout dans le discours sur le management. La première est qu'avec la précision que nous venons de relever, le patron ou manager a comme caractéristique de bien connaître chacun de ses collaborateurs. La deuxième porte sur l'idée du potentiel propre à chacun des trois ouvriers. Le talent est une capacité qui représente un potentiel. Par ailleurs, qu'un employé possède un ou plusieurs talents, peu importe le nombre, il doit développer ce potentiel. Dans une telle perspective, le talent ne sert à rien s'il ne peut être exploité (Silzer et Church, 2009) pour générer un avantage, ici un gain. Cette approche s'accorde avec l'interprétation du mot « talent » comme « argent » dans le récit mythique. En critiquant le troisième collaborateur, le patron dit clairement : « Serviteur mauvais et paresseux ! tu savais que je moissonne où je n'ai pas semé, et que je ramasse où je n'ai rien répandu ? Eh bien ! tu aurais dû placer mon argent chez les banquiers, et à mon retour j'aurais recouvré mon bien avec un intérêt. ».

Troisièmement, au regard tout ce qui précède la définition du concept de « talent » est qu'il désigne à la fois les qualités humaines, innées ou acquises, et les biens qui sont confiés à une personne pour optimiser ses performances. En effet, le troisième collaborateur est critiqué pour sa paresse fataliste et non productive. Il n'est pas condamné pour avoir fait quelque

chose de mauvais, mais tout simplement parce qu'il n'a rien fait. Il n'a surtout pas correspondu aux attentes de son patron, qui n'avaient aucune dimension quantitative. Il suffit de rappeler que le deuxième serviteur n'a pas été condamné pour n'avoir pas produit cinq talents comme le premier. Au contraire, il est positivement traité de la même manière que celui-ci. Ce traitement fait écho à un principe fondamental en GRH qui prône la considération et la valorisation de l'ensemble de sa main d'œuvre (O'Reilly et Pfeffer, 2000).

Le récit va jusqu'à dire que le troisième collaborateur s'est auto-condamné en cherchant à se justifier par une accusation envers son patron. Cette attitude du troisième collaborateur contraste avec le projet du patron, à savoir responsabiliser chacun selon ses aptitudes personnelles. Une idée qui exclut le favoritisme et toute autre considération. Le problème de ce collaborateur est donc le refus de s'acquitter de ses devoirs, de ses responsabilités. Pour terminer, il est à relever dans le discours du troisième collaborateur le fait que le talent reste pour lui quelque chose d'exogène. Il rejette la possibilité de s'assimiler en quelque sorte avec ce talent.

La parabole sur les talents, bien que d'origine religieuse, nous plonge ainsi dans les préoccupations quotidiennes de la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Tansley (2011) estime que l'on pourrait d'ailleurs considérer la parabole des talents comme l'une des causes d'utilisation du terme « capital humain » en GRH. Toutefois, si dans les temps anciens, le talent avait une signification précise (monnaie, valeur de bien, argent), il n'en va plus de même dans les travaux menés aujourd'hui par les spécialistes du MT (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013). Probablement parce que le talent en tant que construction sous-jacente est considéré comme allant de soi (Collings & Mellahi, 2009 ; O'Reilly et Pfeffer, 2000 ; Cappelli, 2008 ; Lawler, 2008).

1.1.2 Définition du talent au sein des organisations

Selon Dries (2013), il existe un énorme écart entre l'intérêt des praticiens et celui des chercheurs pour le management des talents. Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013) relèvent une distinction entre les définitions proposées par les universitaires et celles proposées par les praticiens de RH. Selon Tansley et al., (2007), les professionnels proposent très souvent des définitions du talent relatives à l'organisation et fortement influencées par le secteur d'activité ou le domaine professionnel. L'intitulé « What is the meaning of talent' in the world of work ? » de l'article de Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013),

semble effectivement affirmer une différence de point de vue entre les sphères professionnelle et universitaire. Quoiqu'il en soit, ces éléments mettent en exergue la nécessité de bien définir le concept de « talent » qui n'est pas à confondre avec « compétence ». Selon Gagné (2000), la compétence correspond à des niveaux de maîtrise allant de minimalement acceptable à bien au-dessus de la moyenne (c'est-à-dire en dessous du seuil de comportement "talentueux" ou "expert").

Très souvent, les notions de "haute" performance et de "haut" potentiel sont associées à la définition du talent (Lubitsh et al. 2007 ; Collings et Mellahi 2009 ; Farndale et al., 2010 ; Makela et al., 2010, Tarique et Schuler 2010 ; Gallardo-Gallardo et al. 2013 Lewis et Heckman 2006). Ces différentes terminologies mettent en lumière l'ambiguïté autour de la signification du talent (Tansley, 2011).

Le Tableau 1 reprend quelques définitions du « talent » proposées par certains auteurs.

Tableau 1 : Définitions du terme "talent" dans la littérature.

Sources	Définition du talent
Hinrichs (1966, p. 11),	" (...) un mélange unique d'intelligence innée ou de puissance cérébrale, plus un certain degré de créativité ou la capacité à dépasser les stéréotypes établis et à apporter des solutions innovantes aux problèmes de son quotidien, ainsi que des compétences personnelles qui le rendent efficace dans ses relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés"
Gagné (2000)	Le talent renvoie à la maîtrise de dons systématiquement développés.
Silzer et Dowell (2010)	Le talent est un groupe d'employés au sein d'une organisation qui sont exceptionnels en termes de compétences et d'aptitudes, dans un domaine technique spécifique ou dans une compétence spécifique, ou encore dans un domaine plus général.

<p>Periathiruvadi et Rinn (2013 p. 153).</p>	<p>« Les personnes talentueuses sont celles identifiées par des personnes professionnellement qualifiées qui, en raison de leurs capacités exceptionnelles, sont capables de hautes performances »</p>
<p>Williams (2000 p. 35)</p>	<p>"(...) décrivent les personnes qui font l'une ou l'autre des choses suivantes : font régulièrement preuve d'une capacité et d'une réussite exceptionnelles, soit dans une série d'activités et situations, ou dans un domaine d'expertise spécialisé et étroit ; indiquer systématiquement une compétence élevée dans des domaines d'activité qui suggèrent fortement une capacité transférable et comparable dans des situations où elles n'ont pas encore été testées et se sont révélées très efficaces, c'est-à-dire potentielles".</p>
<p>Buckingham et Vosburgh (2001 p. 21)</p>	<p>"Le talent doit se référer aux schémas récurrents de pensée, de sentiment ou de comportement d'une personne qui peuvent être appliqués de manière productive".</p>
<p>Ulrich (2007 p. 3)</p>	<p>"Talent égale compétence [capable de faire le travail] temps d'engagement [désireux de faire le travail] temps de contribution [trouver un sens et un but à leur travail]".</p>
<p>Stahl et al. (2007 p. 4)</p>	<p>"un groupe restreint d'employés - ceux qui se classent au sommet en termes de capacités et de performances - plutôt que l'ensemble de la main-d'œuvre".</p>
<p>Michaels et al. (2001 p. xii)</p>	<p>"(...) la somme des capacités d'une personne - ses dons, compétences, connaissances, expérience, intelligence, jugement, attitude, caractère et dynamisme intrinsèques. Elle comprend également sa capacité à apprendre et à se développer". Elle comprend également sa capacité à apprendre et à se développer".</p>

<p>Tansley et al. (2007 p. 8)</p>	<p>"Le talent est constitué des personnes qui peuvent faire une différence dans la performance d'une organisation, soit par leur contribution immédiate, soit par le long terme en démontrant les plus hauts niveaux de potentiel".</p>
<p>Tansley et al. (2006 p. 2)</p>	<p>« Le talent peut être considéré comme un amalgame complexe de compétences, de connaissances, de capacités cognitives et de potentiel des employés. Les valeurs et les préférences professionnelles des employés sont également d'une importance majeure »</p>
<p>Silzer et Dowell (2010 pp. 13-14)</p>	<p>"Dans les groupes, le talent peut se référer à un groupe d'employés qui sont exceptionnels par leurs compétences et leurs capacités, soit dans un domaine technique spécifique (...) ou une compétence (comme un talent en marketing de consommation), ou un domaine plus général (comme les directeurs généraux ou les talents à fort potentiel). Et dans certains cas, "le talent" peut se référer à l'ensemble de la population des employés".</p>
<p>Bethke- Langenegger (2012 p. 3)</p>	<p>"nous entendons par talent l'un de ces travailleurs qui assure la compétitivité et l'avenir d'une entreprise (en tant que spécialiste ou dirigeant) grâce à son ses qualifications et connaissances spécifiques à l'organisation/à l'emploi, ses compétences sociales et méthodologiques, et ses attributs caractéristiques tels que la volonté d'apprendre ou orienté vers la réalisation"</p>
<p>Ulrich & Smallwood (2012 p. 60)</p>	<p>"Talent = compétence [connaissances, aptitudes et valeurs requises pour le travail d'aujourd'hui et de demain ; bonnes aptitudes, bon endroit, bon travail, bon moment] x engagement [disposés à faire le travail] x contribution [trouvant un sens et un but à leur travail]"</p>

Silzer & Dowell (2010 p. 14)	"(...) dans certains cas, le terme "talent" peut désigner l'ensemble de la population salariée.
Cheese, Thomas, et Craig (2008 p. 46)	"Essentiellement, le talent signifie le total de toutes les expériences, connaissances, compétences et comportements qu'une personne possède et apporte au travail".
Silzer et Dowell (2010 p. 14)	"Les compétences et les capacités (talents) d'une personne et ce qu'elle est capable de faire ou de contribuer à l'organisation".

Relativement au monde du travail, Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013) ont proposé deux conceptualisations du talent qui reprennent les différentes approches du talent présentes dans la littérature.

1.2 Le talent « sujet » versus le talent « objet » : les travaux de Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013)

La perspective « objet » et la perspective « sujet » du talent ont été soulignées par Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013). Ces deux perspectives se déclinent en plusieurs approches qui fournissent chacune des définitions distinctes du concept de talent.

1.2.1 La conceptualisation « objet » du talent

La perspective « objet » du talent suppose que le talent est une caractéristique des personnes. Cette conceptualisation se décline en plusieurs approches.

a) Le talent est une capacité naturelle

Concevoir « le talent comme une capacité naturelle » suppose que le talent est inné, par conséquent l'individu le possède dès sa naissance. Hinrichs (1966) définit le talent comme un mélange unique d'intelligence innée ou de puissance cérébrale, associé à un certain degré de créativité ou de la capacité à dépasser les stéréotypes établis et à apporter des solutions innovantes aux problèmes de son quotidien, ainsi que les compétences personnelles qui le rendent efficace dans ses relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses subordonnés. Cette définition s'oppose à l'approche qui conceptualise « le talent comme une maîtrise ».

b) Le talent est une maîtrise

Selon cette conception, le talent résulte de l'apprentissage (Briscoe & Hall, 1999), de la pratique délibérée (Ericsson, 2006) et par conséquent de l'expérience (Pfeffer et Sutton, 2006). Ericsson, Prietula et Cokely (2007) opérationnalisent le talent comme une performance d'expert et concluent que, le talent est presque toujours fait, et non pas inné. Partant de cette idée, le talent doit donc être "démonstré par des performances mesurables et constamment supérieures" (Ericsson et al., 2007, p. 117). L'idée de la preuve du talent est donc importante dans cette approche.

c) Le talent est un engagement

La troisième approche quant à elle définit « le talent comme un engagement ». Cet engagement s'opérationnalise à deux niveaux (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013). D'une part, « l'engagement envers son travail », dans cette acception, le talent est quelque chose d'intrinsèquement liée à une personne qui dirige sa concentration, son attention, son dévouement (Pruis, 2011) et sa persévérance (Nieto, Hernández-Maestro et Muñoz-Gallego, 2011), indépendamment de l'organisation. Cet engagement se réfère aussi à la volonté, à la motivation, à l'intérêt et à la passion (Weiss et MacKay, 2009). Cette conception rejoint celle qui considère le talent comme une capacité naturelle. Pour ces deux approches, le talent est intrinsèquement liée à la personne indépendamment de tout facteur de contingence.

D'autre part, le « talent comme engagement » suppose aussi « l'engagement envers l'organisation » (Ulrich, 2007 ; Jericó, 2001) avec la volonté des employés d'investir une énergie discrétionnaire dans le succès de leur organisation (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013). Pour ces derniers, cette troisième approche s'inscrit plutôt dans la complémentarité des autres approches qui considèrent le talent non seulement comme une capacité naturelle et mais aussi comme une maîtrise. Puisqu'ils affirment qu'il n'existe pas de publications indiquant que le talent est synonyme d'engagement.

d) Le talent est contextuel

Enfin, l'approche qui conceptualise le « talent comme une forme adaptée » (« Talent as a fit »), souligne la contingence du talent. Cette approche relève l'importance du contexte en affirmant qu'il existe une adéquation entre le talent d'un individu et l'environnement dans lequel il travaille. Le talent apparaît comme une capacité relative et non absolue, subjective,

plutôt qu'objective (González-Cruz, Martínez-Fuentes, et Pardo-del-Val, 2009 ; Jericó, 2001). Il ressort de cette approche que le talent n'est pas toujours transférable d'un contexte organisationnel à l'autre (Groysberg, McLean et Nohria, 2006). Coulson-Thomas (2012) affirme à cet effet que "les individus qui brillent dans un contexte peuvent avoir des difficultés dans un autre" (p. 431).

Boselie, Dietz, et Boon (2005) estiment qu'en plus des compétences et de la motivation, les travailleurs ont aussi besoin d'opportunités de performance. Voilà pourquoi certains auteurs tels que Collings et Mellahi (2009), relèvent l'importance de l'adéquation entre les personnes et les postes. Car le talent ne suppose pas seulement la qualité des compétences d'un individu, il dépend également de la qualité de son travail (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013).

Au regard de ce qui précède, nous relevons que l'approche « objet » du talent qui définit le talent comme une capacité ne dit pas si cette capacité est relative à un petit groupe de personnes ou propre à chaque individu. Ensuite, si le talent est une capacité naturelle, pour le découvrir, il faut le voir à l'œuvre, d'où la nécessité de la preuve du talent. Et enfin, si le lien entre le talent et son contexte d'opérationnalisation est avéré, alors l'engagement de l'employé détenteur du talent apparaît comme la résultante des trois conditions (capacité naturelle ou non, mais avérée dans la pratique, et dans un contexte favorable).

1.2.2 La conceptualisation « sujet » du talent

La perspective « sujet » du talent opérationnalise le talent comme la maîtrise de compétences propre à l'individu. Elle se décline en deux approches.

a) L'approche « sujet » du talent inclusif

Cette perspective soutient que chaque employé possède des forces qui lui sont propres et qui peuvent créer de la valeur ajoutée pour l'organisation (Buckingham et Vosburgh, 2001). Cette vision se retrouve dans les approches de gestion de talent fondées sur "l'art de reconnaître où se situent les domaines de talent naturel de chaque employé et de trouver comment aider chaque employé à développer les compétences et les connaissances spécifiques à son poste pour transformer ces talents en performances réelles" (Buckingham et Vosburgh, 2001, p. 22).

Partant de cette idée, la performance d'une entreprise repose donc sur la valorisation de l'ensemble de sa main d'œuvre (O'Reilly et Pfeffer, 2000). Cette position trouve sa justification dans des secteurs tels que l'hôtellerie par exemple (Boudreau & Ramstad, 2005b). En effet, pour ces auteurs, dans les hôtels de luxe, les employés en front office (le personnel d'accueil) tout comme les employés en back office (les cuisiniers, le personnel de nettoyage, ...) fournissent un travail important de qualité qui concourt à la valorisation de l'hôtel. Dans de telles circonstances, le talent peut donc se référer à l'ensemble des employés (Silzer et Dowell, 2010).

Selon certains auteurs, et notamment, Groysberg, Nanda et Nohria (2004), l'approche inclusive du talent au sein des organisations est pertinente dans la mesure où elle garantit une répartition égalitaire des ressources entre tous les employés, en évitant ainsi une baisse du moral des employés loyaux qui ne sont pas considérés comme des "vedettes". Yost et Chang (2009) estiment d'ailleurs que concentrer les investissements sur quelques employés seulement est une stratégie risquée compte tenu des pénuries de talents prévues sur le marché du travail.

b) L'approche « sujet » du talent « exclusif »

En opposition avec la perspective « sujet » du talent inclusif, l'approche « sujet » du talent « exclusif » soutient que seul un petit groupe d'employés peut faire une différence dans la performance de l'organisation, « (...) soit par leur contribution immédiate, soit à plus long terme en démontrant les plus hauts niveaux de potentiel " (Tansley et al., 2007, p. 8). C'est donc une approche qui prône la segmentation de la main d'œuvre au sein des organisations en deux groupes principaux, d'un côté les "acteurs A" (Becker et al., 2009) et de l'autre, les employés « ordinaires » (Pepermans, Vloeberghs et Perkisas, 2003). La définition du talent « exclusif » selon Tansley et al. (2007) souligne que le talent en tant que « sujet » peut être appréhendé d'une part chez des personnes aux performances distinctives, et, d'autre part, chez des personnes à haut potentiel.

Relativement au talent à « hautes performances », il s'agit selon Stahl et al. (2007), d'un groupe restreint d'employés qui se classent au sommet en termes de capacité et de performance. Cette définition rejoint celle de Williams (2000) pour qui le talent représente un groupe de personnes qui font régulièrement preuve d'une capacité et d'une réalisation exceptionnelles dans toute une série d'activités et de situations, ou dans un domaine d'expertise spécialisé. Pour Gagné (2000) et Ulrich et Smallwood (2012), le seuil pour être

considéré comme un individu « exceptionnel » est d'appartenir aux 10 % de pairs les plus performants dans son domaine d'expertise spécifique.

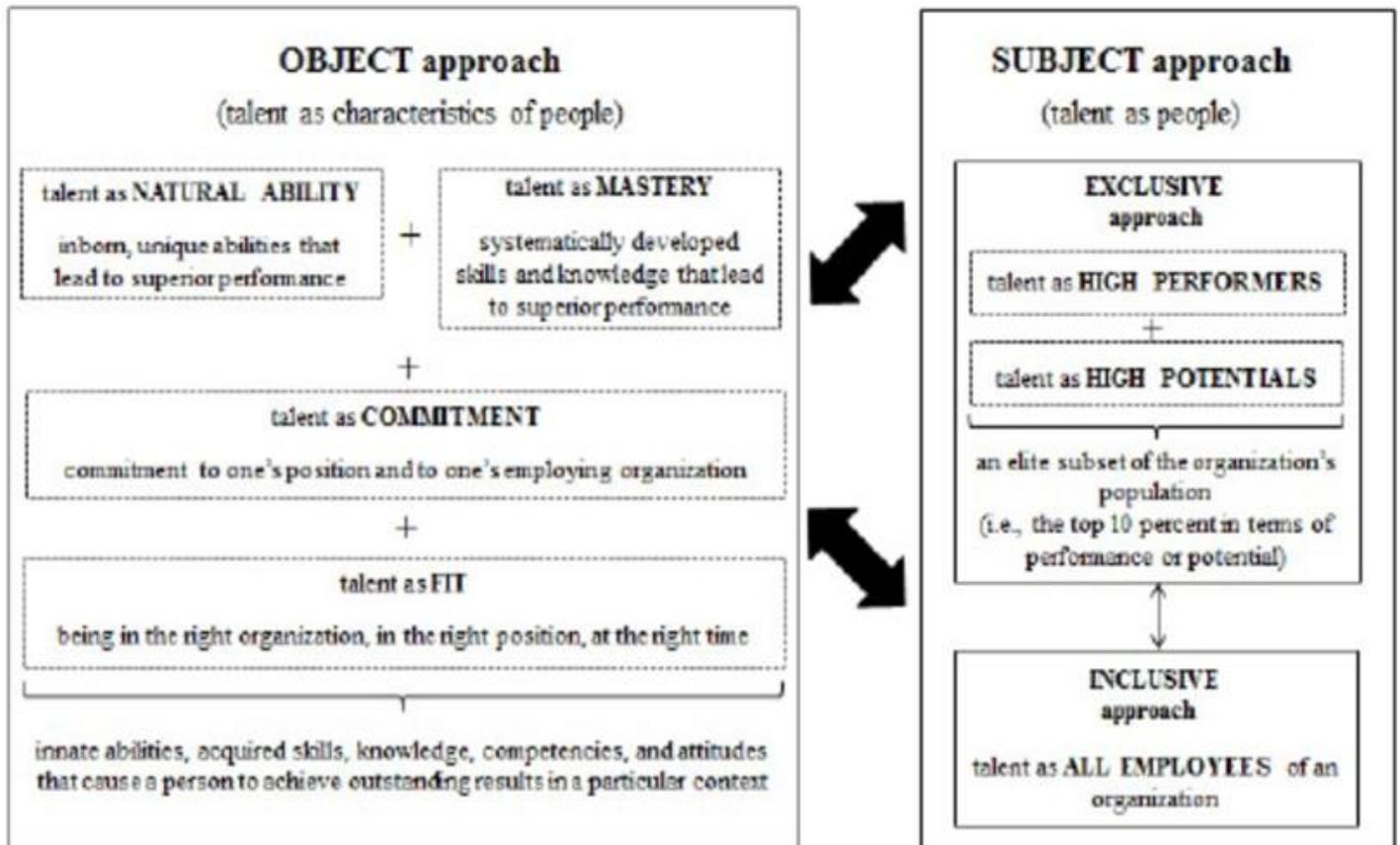
La deuxième perspective du talent « exclusif » quant à elle considère les talents comme des « hauts potentiels ». Le potentiel suppose qu'un « (...) individu possède les qualités (par exemple, des caractéristiques, motivation, compétences, capacités et expériences) pour jouer et contribuer efficacement à des rôles plus larges ou différents dans l'organisation à un moment donné dans le futur » (Silzer et Church, 2009 p. 379). Dans cette perspective, les employés à haut potentiel sont donc des employés dont on pense qu'ils peuvent progresser plus rapidement que leurs pairs, tout en manifestant des besoins, des motivations et des comportements différents de ceux des employés "ordinaires" (Pepermans, Vloeberghs et Perkisas, 2003).

Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013) constatent que dans la pratique, le statut de haut potentiel est souvent accordé sur la base des performances antérieures. Et pour ces auteurs, cela pourrait constituer un biais. En effet, un tel raisonnement engendre une généralisation de certaines caractéristiques personnelles à d'autres caractéristiques qui pourraient ne pas être aussi fortement corrélées qu'elles le paraissent à première vue (Martin et Schmidt, 2010).

Au regard de ce qui précède, l'approche inclusive peut paraître vertueuse, en visant l'exploitation au mieux des capacités de tous les employés (Buckingham et Vosburgh, 2001). Cependant, elle reste la moins répandue au sein des entreprises, (Ready, Conger, et Hill, 2010). L'un des arguments qui milite en faveur de l'adoption de la perspective exclusive du talent au sein des organisations repose sur ses implications possibles. En effet, en fournissant aux meilleurs employés de meilleures affectations et davantage de privilèges, l'approche exclusive du talent peut amener les autres employés soit à démissionner soit à faire mieux (Netessine et Yakubovich, 2012). Ce qui déboucherait finalement sur une main-d'œuvre globalement plus performante. D'autre part, l'approche exclusive du talent bénéficie de « l'effet Matthew » (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013), le principe selon lequel une dotation de ressources plus importantes aux employés les plus performants de l'entreprise entraîne un meilleur retour sur investissement.

A la suite de leurs travaux, Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013) résument ainsi les deux conceptualisations du talent dans le schéma suivant.

Figure 1 : Cadre de conceptualisation du talent dans le monde du travail



Source : Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz (2013 p. 38)

Au regard de ce qui précède, s'il faut retenir une définition du concept de « talent », Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, et Sels (2014) suggèrent que le talent peut être opérationnalisé comme une capacité et une composante affective qui sont des conditions préalables nécessaires pour atteindre l'excellence. Et pour ces auteurs, l'excellence peut être opérationnalisée à son tour comme le fait d'être plus performant que les autres » (c'est-à-dire l'excellence interpersonnelle) ou de donner constamment le meilleur de soi-même (c'est-à-dire, faire preuve d'excellence intrapersonnelle). Ainsi pour ces auteurs, "Le talent désigne les capacités innées systématiquement développées des individus qui sont déployés dans des activités qu'ils aiment, qu'ils trouvent importantes et dans lesquelles ils veulent investir de l'énergie. Il permet aux individus d'obtenir d'excellents résultats dans un ou plusieurs domaines du fonctionnement humain, opérationnalisés comme étant plus performants que d'autres personnes du même âge ou de la même expérience, ou comme ayant un rendement constant à leur meilleur niveau" (p. 7 -8)

CHAPITRE II

LES DEBATS THEORIQUES SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS

Le débat sur le management des talents dans littérature en GRH tout comme dans les organisations semble partir de « la guerre des talents ». Une expression utilisée par un groupe de consultants de McKinsey (Michaels et al., 2001). Selon Dries (2013), la notion de « la guerre des talents » repose sur deux hypothèses fondamentales. Premièrement, le talent humain est une ressource renouvelable que l'on peut difficilement copier ou voler (Iles, 1997). Deuxièmement, il devient de plus en plus difficile d'attirer et de retenir les personnes talentueuses (Tucker, Kao et Verma, 2005). D'où la mission du management des talents au sein des organisations, à savoir attirer, développer et retenir les talents. Au regard de la littérature, il apparaît nécessaire tout d'abord, de trancher le débat sur les frontières entre la GRH et management des talents, ensuite d'aborder les tensions relatives au management des talents, et enfin de présenter les approches du management des talents qui ont une incidence sur la manière de concevoir et de gérer les talents au sein des entreprises.

1.3 Management des talents versus Gestion des ressources humaines

Le management des talents n'est pas à confondre avec la gestion des ressources humaines. En effet, l'un des principes de la GRH soutient que les performances de tous les employés doivent être valorisées et gérées, et tous doivent avoir la possibilité de faire partie des talents de l'organisation (Swales et al. 2014). Cette vision de la gestion de la main d'oeuvre est en phase avec la perspective inclusive de management des talents. A ce propos, Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016) estiment que, pour distinguer les approches exclusives de mangement des talents de celles qui sont inclusives, le management des talents de type inclusif devrait être désigné par le sigle GRH. Selon ces auteurs, cela permettrait de clarifier le débat sur le management des talents, en proposant des termes et définitions clairs et distincts aux universitaires et aux praticiens du management.

Par ailleurs, l'un des critères, sinon le principal critère de différenciation entre la GRH et le MT repose sur la segmentation de la main d'oeuvre propre au management des talents (Boudreau et Ramstad, 2005 ; Collings et Mellahi, 2009). Elle implique que le MT est moins égalitaire et plus élitiste par définition (Collings et Mellahi, 2009). Pour Gagné (2004), la

gestion des talents est à la gestion des ressources humaines ce que l'éducation des surdoués est à l'éducation. En d'autres termes, les « talents » auraient des besoins différents de ceux des employés ordinaires (Ledford et Kochanski, 2004).

Par ailleurs, la gestion stratégique des ressources humaines est aussi à distinguer de la gestion des talents. Dries définit la gestion stratégique comme la conception et la mise en œuvre d'un ensemble de politiques et de pratiques de gestion cohérentes en interne qui garantissent que le capital humain d'une entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs commerciaux. Ce qui implique la gestion stratégique des ressources humaines pourrait s'appliquer non seulement à la GRH, mais aussi au management des talents.

Le Tableau 2 reprend quelques définitions du management des talents proposées par la littérature

Tableau 2 : Définitions du management proposées dans la littérature.

Références	Définition du talent management
Meyers et Van Woerkom (2014 p.1)	« (...) nous désignons la gestion des talents comme l'utilisation systématique des activités de gestion des ressources humaines (GRH) pour attirer, identifier, développer et retenir les individus qui sont considérés comme "talentueux" (en pratique, il s'agit souvent des employés à haut potentiel, des employés stratégiquement importants ou des employés occupant des postes clés).
Ashton et Morton (2005 p. 30)	"La MT est une approche stratégique et holistique de la planification des RH et des activités ou une nouvelle voie vers l'efficacité organisationnelle. Elle permet d'améliorer les performances et le potentiel des personnes - les talents - qui peuvent faire une différence mesurable pour l'organisation, aujourd'hui et à l'avenir. Et elle vise à améliorer les performances à tous les niveaux de la main-d'œuvre, permettant ainsi à chacun de réaliser son potentiel, quel qu'il soit".

Pascal (2004 p. 9)	"La gestion des talents englobe la gestion de l'offre, de la demande et du flux de talents par le biais du moteur du capital humain"
Warren (2006 p. 26)	"Dans son sens le plus large, le terme peut être considéré comme l'identification, le développement, l'engagement, la rétention et le déploiement des talents, bien qu'il soit souvent utilisé de manière plus étroite pour décrire le ressourcement à court et à long terme des cadres supérieurs et des personnes très performantes".
Dutttagupta (2005 p. 2)	"Dans les termes les plus larges possibles, la MT est la gestion stratégique du flux de talents au sein d'une organisation. Son but est d'assurer qu'une réserve de talents est disponible afin d'affecter les bonnes personnes aux bons postes au bon moment, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise".
Jerusalim et Hausdorf (2007 p. 934)	"L'identification et le développement des hauts potentiels (également connu sous le nom de gestion des talents) se réfère au processus par lequel une organisation identifie et développe les employés qui sont potentiellement capables d'accéder à des rôles de direction dans le futur".
Silzer et Dowell (2010 p. 18)	"La gestion des talents est un ensemble intégré de processus, de programmes et de normes culturelles dans une organisation, conçu et mis en œuvre pour attirer, développer, déployer et retenir les talents afin d'atteindre des objectifs stratégiques et de répondre aux besoins futurs de l'entreprise".
Cappelli (2008 p. 1)	"Au fond, la gestion des talents consiste simplement à anticiper les besoins en capital humain et à établir un plan pour y répondre".
Collings et Mellahi (2009, p. 2)	"Nous définissons la gestion stratégique des talents comme des activités et des processus qui impliquent l'identification

	<p> systématique des postes clés qui contribuent de manière différenciée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, le développement d'un réservoir de talents composé de titulaires à haut potentiel et très performants pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture différenciée des ressources humaines pour faciliter le recrutement de titulaires compétents pour ces postes et pour assurer leur engagement continu envers l'organisation". </p>
--	--

Au regard de ce qui précède, la distinction entre la GRH et le MT dépend du positionnement exclusif ou inclusif du talent adopté par chaque acteur. Dans l'approche exclusive du talent, la segmentation de la main d'œuvre apparaît comme le principal critère qui établit la distinction entre les deux domaines. Cependant, dans la perspective inclusive du talent, la GRH et le MT sont confondus.

1.4 Les tensions théoriques autour du talent en management des talents

Le débat de la littérature sur le management des talents au sein des organisations tourne autour de la question de savoir ce qui est considéré comme un « talent » et pourquoi (Lawless et al., 2019 ; Dries 2013 ; Meyers et Marianne, 2014 ; Sparrow et Makram, 2015). Dans la littérature (GRH et psychologie), les réponses à cette question se déclinent en cinq tensions interdépendantes selon Dries (2013).

a) Le débat sur objet/sujet du talent

Ce débat met l'accent sur ce qui ou qui constitue le talent (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013). Partant de cette tension sur la subjectivité/objectivité du talent, il ressort que la perspective sujet du talent se focalise sur l'identification et le développement des "personnes talentueuses". La perspective objet du talent quant à elle, ne met l'accent que sur l'identification et le développement des caractéristiques des personnes talentueuses, ou associées à la haute performance ou au haut potentiel (O'Connor et Crowley-Henry, 2019 ; Iles et al. 2010).

Selon Dries (2013), la perspective sujet du talent s'inscrit dans la littérature sur les A, B et C (Becker, Huselid et Beatty, 2009), et sur celle des viviers de talents (Boudreau et Ramstad,

2005 ; Silzer & Church, 2010). L'approche objet du talent quant à elle, cadre avec la littérature sur le capital humain (Farndale et al., 2010 ; Sparrow, 2009), la vision fondée sur les ressources (Iles, 1997 ; Lepak et Snell, 1999), ainsi que celles portant sur les positions pivots (Collings & Mellahi, 2009 ; Huselid et Becker, 2011) et les différences individuelles (Hough & Oswald, 2000 ; Ulrich & Smallwood, 2012).

Par ailleurs, relativement à l'opérationnalisation de la gestion des talents, ces deux approches sujet/objet du talent impliquent au sein des organisations ce que l'on gère ou qui l'on gère. Ainsi, les entreprises qui adoptent la vision sujet talent seront davantage portées sur la planification et l'organisation de la gestion des carrières (Duttagupta, 2005). Par contre, celles qui adoptent la perspective objet du talent se focaliseront probablement sur la gestion des compétences et des connaissances dans leur système intégré de management des talents (Vance et Vaiman, 2008).

b) Les perspectives entrée/sortie sur le talent

Deuxièmement, Gallardo-Gallardo et al. (2013) estiment qu'un autre aspect du talent à analyser repose sur la perspective de l'entrée par rapport à la sortie du talent. Pour ces auteurs, il est important de répondre à la question de savoir si le talent dépend davantage de la capacité ou la motivation du travailleur. L'approche de sortie sur le talent selon Dries (2013), suppose une évaluation du talent axée sur la production, les performances, les réalisations et les résultats. Cette perspective trouve son fondement dans la littérature de la psychologie I/O³ (Hough et Oswald, 2000), notamment la littérature sur la passion (Vallerand et al., 2003), l'amour du travail (Kelloway et al., 2010) qui constituent un point de départ pertinent pour l'étude de l'asymétrie des talents (Dries, 2013). L'approche d'entrée sur le talent quant à elle, impliquent de se focaliser sur l'effort, la motivation, l'ambition et l'orientation de carrière dans les évaluations de talents (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Les travaux Silzer et Church (2010) suggèrent que dans la pratique, la plupart des organisations se concentrent uniquement dans leurs évaluations des talents sur les capacités comprises comme des performances passées. Car, selon Larsen et al. (1998), il semble que l'identification des talents sur la base de données de performance "concrètes" est moins chargée politiquement que l'identification basée sur des variables motivationnelles.

³ In/Out (entrée/sortie)

D'une part, au regard de cette tension, les différentes composantes du talent doivent être considérées comme multiplicatifs et non additifs (Smallwood, 2012). Pour cet auteur, cela implique par exemple qu'un score élevé sur un critère du talent ne saurait compenser un score faible sur un autre. D'autre part, la perspective de la motivation qui semble négligée dans l'identification du talent (Dries, 2013) devrait être prise en considération (Gallardo-Gallardo et al., 2013). En effet, suivant la littérature sur l'attribution, si les réalisations attribuées à la seule haute capacité intéressent davantage les managers, les employés quant à eux valorisent davantage leurs réalisations exceptionnelles qu'ils attribuent à l'effort et au travail acharné (Tsay et Banaji, 2011).

c) Le débat sur la transférabilité/dépendance du talent

La troisième tension qui analyse les perspectives transférables et les perspectives dépendantes du contexte du talent cherche à savoir si le talent est relatif à l'environnement. Certains travaux de gestion montrent que le talent n'est pas toujours transférable. Par conséquent, les organisations ne peuvent pas s'attendre à ce que les employés vedettes donnent le meilleur d'eux-mêmes dès leur entrée dans l'organisation (Groysberg, Lee, et Nanda, 2008). Toujours dans cette perspective, O'Connor et Crowley-Henry (2019) quant à eux soulignent les limites physiques du talent. Ces auteurs estiment que le talent n'est pas toujours transférable, parce qu'il existe une adéquation entre les employés « talentueux » et le contexte dans lequel ils opèrent (Kristof, 2006). En d'autres termes, l'environnement peut être un facteur d'émancipation ou de limitation du talent. Cappelli (2008) n'est pas de cet avis. L'auteur estime que le talent est transférable, et que les employés « talentueux » le seront toujours quel que soit leur environnement de travail. Ainsi pour cet auteur, le recrutement et la recherche directe des talents apparaissent comme les principales missions du MT.

d) Les dimensions exclusive/inclusive du talent

Relativement au quatrième débat de la littérature sur la gestion des talents relatif aux perspectives inclusives et exclusives du talent, la préoccupation ici porte sur la proportion estimée des talents dans la population active (Gallardo-Gallardo, Dries et González-Cruz 2013 ; Swailes, Downs et Orr 2014 ; Wilcox 2016). La perspective exclusive du talent postule la rareté du talent, partant de l'hypothèse que très peu de personnes sont talentueuses (Iles et al., 2010b ; Becker et al., 2009 ; Meyers, 2016 ; Meyers et van Woerkom, 2014). Cette approche se réfère à la littérature sur les surdoués (Gagné, 2004) et sur la gestion des

ressources humaines portant sur la proportion des salariés considérés comme talentueux ou qui devraient en être considérés comme tels (Silzer et Church, 2009 ; Ulrich et Smallwood, 2012). Les entreprises qui adoptent la perspective exclusive du talent investissent des ressources disproportionnées là où elles s'attendent à des rendements disproportionnés sur des emplois spécifiques et des personnes spécifiques qui contribuent de façon significative au succès stratégique (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Cette vision trouve aussi son fondement dans la littérature RBV qui prône la différenciation de la main-d'œuvre (Becker et al., 2009 ; Huselid et Becker, 2011 ; Ledford et Kochanski, 2004).

L'approche inclusive quant à elle considère que chaque travailleur a du talent et peut contribuer au succès de l'entreprise (Buckingham et Vosburgh, 2001 ; Cappelli et Keller, 2014 ; Warren, 2006). Ainsi, les entreprises qui optent pour une approche inclusive des talents allouent leurs ressources à égalité entre les employés et même beaucoup aux employés peu performants dans le but d'atteindre de "bons" niveaux de performance et la satisfaction (Bothner, Podolny, & Smith, 2011). Cependant, si cette approche semble propice à un environnement de travail agréable, caractérisé par l'ouverture, la confiance et le bien-être des employés (Warren, 2006), Wilcox (2016) estime cependant qu'elle n'est pas réaliste et durable dans la majorité des organisations. Selon Dries (2013), la différence inclusif/exclusif doit être considérée comme un continuum avec deux extrêmes.

e) Le débat sur les dimensions innée/acquise du talent

Enfin, la cinquième tension porte sur la discussion selon laquelle le talent peut-il être enseigné et appris (Meyers, van Woerkom, et Dries, 2013 ; Davidson et Sloboda, 1998). En d'autres termes le talent est-il inné ou peut-il être développé ? La nature innée du talent signifie que le talent est une capacité naturelle (Buckingham et Richard 2001), stable et durable (Peterson et Seligman 2004). Par ailleurs, considérer le caractère développable du talent, revient à dire que le talent est un potentiel (Cohn, Rakesh et Laura 2005 ; Barab et Plucker 2002) et par conséquent évolutif. De ce point de vue, la maîtrise du talent est donc possible par l'apprentissage et l'expérience (Anders, Prietula, and Cokely 2007).

Ainsi, dans la pratique, la perspective acquise du talent suppose pour les organisations de mettre l'accent sur l'éducation, la formation, l'expérience et l'apprentissage en tant qu'outils pour développement des talents (McCall, 1998). A contrario, les organisations qui adoptent les perspectives innées vont se concentrer sur la sélection, l'évaluation et l'identification du talent. Dans cette optique, cela implique de rechercher, de recruter et de sélectionner de

manière agressive des profils très recherchés à la lumière de « la guerre des talents ». Ce qui va s'avérer de plus en plus difficile au regard de la pénurie des talents (Cappelli, 2008). Et justement, relativement à cette pénurie, la perspective développable du talent apparaît donc comme une solution pour parer à cette rareté des talents.

Or, il semble que la plupart des décideurs organisationnels ont tendance à croire que le talent est inné (Tsay et Banaji, 2011). Selon Dries (2013), la croyance des managers sur le caractère inné ou acquis du talent est liée aux facteurs tels que la théorie implicite de la personne, notamment la théorie de l'entité. Cette théorie stipule que les personnes sont ce qu'elles sont et changeront difficilement. Cette croyance peut être aussi associée à la théorie incrémentale qui affirme que les individus sont principalement déterminés par les leçons qu'ils tirent de l'expérience et peuvent changer même à un âge avancé (Heslin et al., 2005). Par conséquent le fait que les acteurs du MT dans les organisations croient à l'une ou l'autre théorie aura des implications sur les pratiques de MT. Par exemple, un adepte de l'entité sera incapable de voir l'émergence du potentiel d'un employé particulier à un moment donné, et donc de changer d'avis ultérieurement sur cet employé (Heslin et al., 2005). A ces facteurs de contingence s'ajoute aussi la culture. Tansley (2011) dans ses travaux a relevé par exemple que la conception du talent peut aussi être liée aux définitions du talent fournies par les langues. Il note ainsi que certaines langues européennes telles l'anglais, l'allemand et le français soulignent la nature innée du talent. Ce qui n'est pas le cas pour la langue japonaise par exemple qui dans sa définition du talent, estime que le talent est résultat de nombreuses années de travail acharné et d'efforts pour atteindre la perfection.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des différentes tensions abordées ci-dessus et leurs implications sur les pratiques de management des talents au sein des organisations.

Tableau 3 : Résumé des tensions théoriques sur le management des talents.

Key point of discussion	Practical TM issue	Tensions	Implications for TM policies and practices
What (or who) is talent?	What should TM manage?	Object	Competence management, knowledge management
		Subject	Organizational career management, succession planning
How prevalent is talent in the population?	By which principle should organizations allocate their resources?	Inclusive	Strength-based approach
		Exclusive	Workforce differentiation
Can talent be taught (and learned)?	How can organizations tackle labor market scarcities?	Innate	Selection, assessment, identification
		Acquired	Development, experience, learning
Is talent more about ability or motivation?	What should organizations select for?	Input	Effort, motivation, ambition, career orientation
		Output	Output, performance, achievement, results
Is talent conditional on its environment?	Should organizations recruit externally or internally?	Transferable	Recruitment—identification prior to entry
		Context-dependent	Fit—identification only after a certain socialization period

Source : Dries (2013 p. 41)

Toutes ces tensions autour du management des talents révèlent l'absence de consensus autour de la signification du concept de talent (Drie, Cotton, Bagdadli et Oliveira, 2014 ; Lewis et Heckman, 2006). Selon Meyers, Van Woerkom, Paauwe et Dries (2019), ces diverses conceptualisations du talent sont relatives à des perspectives différentes de management des talents liées aux « hypothèses et croyances fondamentales sur la nature, la valeur et l'instrumentalité du talent qui sont détenues par les principaux décideurs d'une entreprise » (Meyers et van Woerkom, 2014 p.1). Il s'agit en l'occurrence des philosophies de talent.

1.5 Fondement théorique des philosophies de talent en management des talents

La littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines a mis en exergue les philosophies sous-jacentes à la nature des ressources humaines comme des déterminants de la forme spécifique des pratiques de GRH (Becker & Gerhart, 1996). Schuler (1992) définit les philosophies des RH comme des déclarations générales "sur la façon dont l'organisation considère ses ressources humaines, sur le rôle que jouent ces ressources dans le succès global de l'entreprise et sur la façon dont elles doivent être traitées et gérées" (p. 21). Et pour Boxall (2012), Boxall et Macky (2009), la manière dont ces pratiques sont élaborées est un déterminant plus influent de l'efficacité des RH que les pratiques en elles-mêmes. Puisque les philosophies des RH sont étroitement liées aux valeurs organisationnelles (Schuler, 1992) et les principes des RH (Arthur & Boyles, 2007). Partant de là, le parallèle peut être très vite établi entre les philosophies de talent et les pratiques de MT. Meyers et Van Woerkom (2014) soutiennent d'ailleurs que le débat sur l'influence des philosophies des RH sur l'efficacité de la GRH (Boxall, 2012) s'applique également à la gestion des talents. Car, selon ces auteurs, il existe un certain chevauchement conceptuel entre les concepts de gestion des talents et de GRH. Par conséquent, les philosophies de talent apparaissent comme un facteur explicatif pertinent de l'efficacité de la gestion des talents au sein des organisations.

« Les philosophies de talent saisissent la manière dont les cadres supérieurs (RH) définissent le talent, les personnes qu'ils considèrent comme talentueuses, la valeur qu'ils accordent aux employés talentueux, et comment ils pensent que les employés talentueux devraient être déployés pour maximiser les performances » (Meyers, Van Woerkom, Paauwe et Dries (2019, p 4.).

Les philosophies des talents s'apparentent ainsi à des modèles mentaux qui influencent le raisonnement, la prise de décision et le comportement des individus (Meyers et van Woerkom, 2014). En effet, la théorie du modèle mental (Craik, 1943) suggère que les représentations cognitives individuelles influencent la manière dont les individus perçoivent et agissent sur les choses. Cette approche apparaît donc pertinente pour comprendre comment les managers vont mettre en oeuvre les pratiques de management des talents. Cette idée est corroborée par la littérature sur la stratégie. Selon certains auteurs, la stratégie d'une entreprise n'est pas seulement saisie dans les documents de politiques organisationnelles, mais en premier et avant tout dans les actions des stratèges organisationnels qui sont les managers (Bjorkman, Ehrnrooth, Meakela, Smale, et Sumelius, 2014 ; et Whittington, 1996).

Et même si les managers utilisent les pratiques organisationnelles officielles, ils leurs insuffleront néanmoins leur propre sens en fonction de leurs croyances et de leurs intentions (Jarzabkowski, 2004).

Ainsi, si les représentations cognitives de la réalité se distinguent d'un individu à un autre, pour Dries (2013), il est aussi évident que les philosophies de talent varient aussi d'un manager à un autre. S'inscrivant dans cette perspective, Meyers et van Woerkom (2014) ont développé un cadre conceptuel, qui met en exergue quatre philosophies distinctes de talent qui varient selon deux dimensions, à savoir exclusive/inclusive et innée/développable. Bien que Dries (2013) dans ses travaux ait relevé cinq dimensions (tensions) qui caractérise la littérature sur le management des talents, Meyer et Van Woerkom (2014) estiment cependant, que la tension la plus marquante porte l'exclusivité ou l'inclusivité de la gestion des talents. Car celle-ci a un véritable impact sur la conception et la mise en œuvre du MT dans les entreprises. Cette première dimension reflète la rareté supposée du talent, partant de l'hypothèse que très peu de personnes sont talentueuses - approche exclusive - à l'hypothèse que tout le monde a "un talent" - l'approche inclusive - (Stahl et al., 2012 ; Iles, Chuai, et Preece, 2010). La deuxième dimension concerne la malléabilité supposée du talent, avec l'hypothèse que le talent est soit une construction stable et durable (Peterson et Seligman, 2004) ou développable (Cohn, Khurana, et Reeves, 2005 ; pour une analyse, voir Meyers, van Woerkom, et Dries, 2013) aux deux extrêmes du continuum (Howe, Davidson et Sloboda, 1998).

Ainsi, la combinaison de ces deux dimensions conduit à quatre philosophies du talent distinctes qui ont des implications différentes sur la nature du MT au sein des organisations : l'exclusif/inné, l'exclusif/développable, l'inclusif/inné et l'inclusif/développable la philosophie du développement des talents (Meyers et van Woerkom, 2014).

DEUXIEME PARTIE

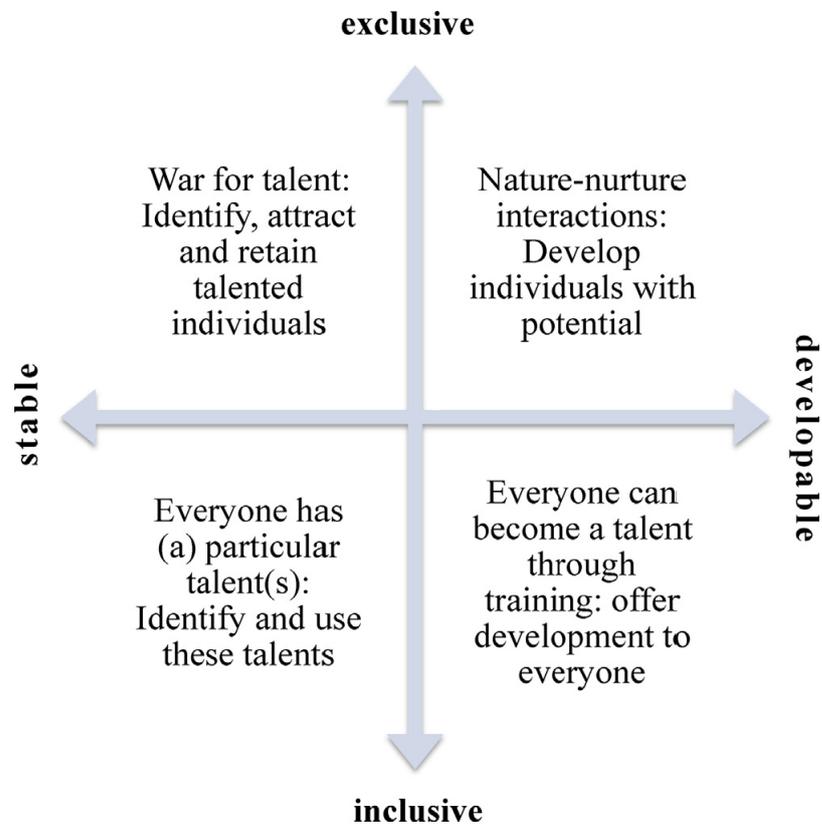
**PHILOSOPHIES DE TALENT ET MANAGEMENT DES
TALENTS : L'APPORT DE LA THEORIE DES
CONVENTIONS**

CHAPITRE III

PHILOSOPHIES DE TALENT ET NATURE DU MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS

Dans cette sous-section, nous présentons les quatre conceptualisations de philosophies de talents de Meyers et Van Woerkom (2014) et nous montrons leurs implications pratiques au sein des organisations.

Figure 2 : Les conceptualisations des philosophies de talent



Source : Meyers et Van Woerkom (2014 p. 194)

I.1 Les philosophies « exclusives » de talent

Les approches exclusives de talent considèrent que très peu de personnes sont talentueuses ou ont du talent ou le potentiel de talent. Ainsi, la perspective exclusive du talent varie en

fonction de deux modalités, en l'occurrence la philosophie de talent exclusif/stable et la philosophie de talent exclusif/développable.

1.1.1 La philosophie de talent Exclusif-stable

Très souvent au sein des entreprises, l'hypothèse d'un talent inné est largement partagée (Burkus et Osula, 2011). Et c'est cette vision qui sous-tend la pertinence de la philosophie de talent exclusif-inné (Meyers et Van Woerkom, 2014). Basées sur la notion d'ABC en management des talents et popularisé par la courbe de vitalité de Jack Welch, cette approche implique que d'un côté, il y a un tout petit groupe de vedettes (les joueurs A), et l'autre côté, la plupart des employés qui sont classés dans la moyenne (les joueurs B) et ceux qui sont très mauvais (les joueurs C) (Axelrod, Handfield-Jones, et Michaels, 2002). Pour ces auteurs, cette catégorisation se fonde sur l'idée selon laquelle seuls les « artistes » sont susceptibles d'apporter une contribution substantielle à la performance de l'organisation (Becker, Huselid, et Beatty, 2009).

La philosophie exclusive/stable considère qu'un petit nombre de personnes sont talentueuses parce que la nature les a dotées de compétences et des capacités supérieures aux autres (Tansley, 2011). Dans cette vision, le talent peut se définir comme une capacité naturelle et constante, détenue par un petit groupe de personnes de manière exclusive et dont l'exploitation a une incidence hautement positive sur la performance de l'organisation. Dans cette vision les talents sont considérés comme des personnes particulières qui possèdent à la fois de l'intelligence, de la personnalité et de la motivation (DeLong et Vijayaraghavan, 2003). En effet, les arguments clés de la philosophie exclusive/inné se réfèrent à la prédominance des différences individuelles stables en matière d'intelligence (Herrnstein et Murray, 1994) et à la forte valeur prédictive de l'intelligence pour les performances professionnelles futures (Schmidt & Hunter, 1998). Or il est très souvent l'intelligence et la personnalité étant considérées comme des caractéristiques stables, il va de soi que la différenciation entre les acteurs A, B et C est considérée comme essentiellement irrévocable (Meyers et Van Woerkom, 2014). Et pour ces auteurs ce qui signifie que « les employés "ont" ou "n'ont pas" de talent » (p.194).

Rendu au sein des entreprises, la philosophie exclusive/stable suppose pour les entreprises qui veulent gagner la guerre des talents afin d'acquérir un avantage concurrentiel de disposer nécessairement de plus de personnes talentueuses que leurs concurrents (Michaels,

Handfield-Jones, et Axelrod, 2001 ; Snell, Youndt, et Wright, 1996). Cette idée s'inscrit en droite ligne dans la vision RBV⁴ (Ressources based view) de l'entreprise (Barney, 1991)

Ainsi, "joueurs vedettes" ou "A", parce que stratégiquement importantes, doivent bénéficier d'un traitement spécifique, différencié. Car, ils sont performants (Michaels, Handfield-Jones, et Axelrod, 2001), uniques et précieux (Lepak et Snell, 1999), et souvent occupent des postes qui contribuent de manière substantielle au succès d'une entreprise (Boudreau et Ramstad, 2005 ; Becker et Huselid, 2006). Selon Becker et Huselid (2006), Becker et al., 2009), des ressources disproportionnées devraient être investies pour attirer, sélectionner et de retenir les employés talentueux qui occupent (ou occuperont) des postes clés dans l'organisation. Et, si les joueurs A venaient à partir, leur perte aurait des conséquences négatives importantes sur les performances de l'organisation.

Pour attirer les talents, Vaiman et autres (2012) suggèrent de mettre l'accent sur l'image de marque de l'employeur. Ce qui implique toutes les actions visant à promouvoir la réputation d'une organisation bonne et souhaitable (Backhaus & Tikoo, 2004). En effet, il semble que les employés de la jeune génération sont de plus en plus exigeants envers leur employeur et préfèrent travailler, par exemple, pour des organisations qui ont la réputation d'être socialement responsable (Vaiman et al., 2012). Ensuite, l'identification des talents va constituer l'activité importante du MT (McDonnell, 2011). En interne, les entreprises se basent souvent sur les évaluations de performance comme critère principal (Dries et Pepermans, 2008, en considérant comme talentueux les 20% des employés les plus performants (Grote, 2005 ; Welch & Welch, 2005). Quant à la sélection des talents, les entreprises peuvent s'appuyer sur des indicateurs tels que la capacité mentale générale, les entretiens structurés ou non, les études ou les résultats scolaires, l'expérience professionnelle, etc. (Meyers et Van Woerkom, 2014). Quant à la rétention des talents, Lepak et Snell, (1999) préconisent des investissements à long terme dans les employés talentueux, en leur offrant par exemple de participer à la prise de décision, au développement de carrière et aux programmes de tutorat.

Exclusive et élitiste, la philosophie de talent exclusif-stable semble présenter des avantages. Elle permet une répartition stratégique des ressources (Meyers et Van Woerkom, 2014) par la différenciation des effectifs et l'allocation différenciée des ressources (Gelens, Dries,

⁴ Les ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables créent de l'avantage concurrentiel.

Hofmans, et Pepermans, 2013). Cependant, cette philosophie est bien contestable. Tout d'abord parce qu'en se concentrant uniquement sur un petit pourcentage de la main-d'oeuvre réputé avoir le facteur X (O'Connor et Crowley-Henry, 2019) cela pourrait nuire à la motivation des autres employés (McDonnell, 2011). Cette conséquence négative arriverait même à atténuer ou même compenser les effets positifs de la différenciation de la main-d'oeuvre (Becker & Huselid, 2006 ; Marescaux et al., 2013). Ensuite, l'évaluation du talent reposant sur les performances passées reflète souvent l'expérience de la tâche à accomplir, et non le talent en lui-même (Silzer et Church, 2009 ; Yost et Chang, 2009). Et par ailleurs les tests aussi sont contestables, puisqu'une note de test ne peut pas représenter l'entièreté des capacités mentales d'un individu (Meyers et Van Woerkom, 2014). A cela s'ajoute aussi des facteurs culturels qui peuvent influencer le jugement des évaluateurs. Enfin, l'hypothèse selon laquelle le talent est stable est discutable. Très souvent les capacités sont soumises à des influences environnementales et peuvent aussi dépendre de l'apprentissage (Neisser et al., 1996). Or si l'apprentissage peut amener à acquérir le talent, alors la pénurie des talents peut être remédiée.

Au regard, de ce qui précède, Meyers et Van Woerkom concluent que la philosophie exclusive/innée se caractérise d'une part, par une gestion différenciée de la main d'oeuvre en deux groupes, un petit groupe d'employés talentueux et un groupe des autres employés. Et pour ces auteurs, cette philosophie offre aux organisations la possibilité d'acquérir un avantage concurrentiel suite à un retour sur investissement élevé par une allocation optimale des ressources aux employés talentueux et à leur rétention. D'autre part, pour ces auteurs, la philosophie exclusive/stable des talents se caractérise aussi par des pratiques de gestion des talents qui portent principalement sur l'attraction, la sélection et la rétention d'un petit sous-groupe d'employés détenant un talent inné qui ne saurait être acquis. Alors, les organisations qui adoptent cette approche devront faire face à la rareté des talents.

1.1.2 La philosophie de talent Exclusif-développable

D'une part, la philosophie de talent Exclusif-développable considère que « peu d'individus sont très prometteurs pour devenir des employés très performants à l'avenir, alors que la majorité des employés ne le sont pas » (Meyers et Van Woerkom, 2014 p. 196). Et au sein des organisation, environ 10 à 15 % des employés sont considérés comme des personnes à haut potentiel (Ulrich & Smallwood, 2012). D'autre part, la philosophie de talent du type exclusive-développable considère le talent comme une caractéristique malléable chez un

individu, et qui peut produire d'excellentes performances, si elle est systématiquement développée (Gagne, 2004). Le talent représente alors "la possibilité que les individus puissent devenir quelque chose de plus que ce qu'ils le sont actuellement" (Silzer et Church, 2009, p. 379). Par conséquent, le talent est un potentiel, une promesse pour l'avenir (Altman, 1997 ; Silzer et Church, 2009).

Ce modèle relève ainsi le caractère exclusif d'un potentiel inné chez un petit groupe d'individus. Dans ce modèle, sont considérés comme des employés talentueux, les personnes qui montrent le potentiel ou la promesse d'atteindre une position plus difficile, à un niveau hiérarchique plus élevé dans l'avenir (Altman, 1997 ; Silzer et Church, 2009). Ainsi, contrairement à la philosophie de talent exclusif-stable, Contrairement à cette dernière, la philosophie de talent exclusive/développable suppose que le talent est souvent latent et ne peut être révélé que par le développement (Meyers et Van Woerkom).

Au niveau des pratiques de MT, les organisations qui adoptent la philosophie de talent de type exclusif-développable mettent l'accent principalement sur l'identification précise des employés ayant un potentiel (Church & Waclawski, 2009) et le développement de ces employés à haut potentiel (Silzer & Church, 2010). Ce modèle implique aussi la segmentation de la main-d'œuvre des entreprises en fonction du potentiel de leurs employés. Ainsi, seuls les employés qui présentent un potentiel sont susceptibles de bénéficier de diverses possibilités de développement et des affectations visant à impulser le développement de leur potentiel (Meyers, Van Woerkom, Paauwe et Dries, 2019).

Relativement à l'évaluation du potentiel des personnes, Silzer et Church (2009) ont développé un modèle tridimensionnel qui précise comment évaluer le potentiel. Selon ces auteurs, le potentiel est constitué tout d'abord d'une dimension fondamentale dont les composantes sont les facteurs cognitifs et de personnalité stables indispensables pour un large éventail de rôles et de postes organisationnels futurs (les capacités cognitives générales, la réflexion conceptuelle ou stratégique, la gestion de la complexité, la sociabilité, la dominance, la stabilité émotionnelle et la résilience). Ensuite, le potentiel comprend la dimension de croissance constituée par des facteurs qui déterminent la croissance et le développement futurs des employés, tels que l'adaptabilité, l'orientation de l'apprentissage et l'ambition de carrière (Silzer et Church, 2009). Selon ces auteurs, ces facteurs sont également assez stables, mais peuvent varier en fonction de la situation. Enfin, le potentiel comprend la dimension de la carrière déterminée par des indicateurs précoces de compétences qui peuvent

être développées davantage en compétences finales nécessaires pour des parcours professionnels spécifiques (Silzer et Church, 2009). Il s'agit notamment des compétences en matière de leadership, les compétences en matière de recherche (Meyers et Van Woerkom, 2014). Et pour Silzer et Church (2009), il est primordial d'évaluer de manière générique les facteurs de la dimension fondamentale et ceux de la dimension de croissance pour identifier le potentiel. Car, selon eux, ces caractéristiques sont requises pour presque tous les rôles organisationnels supérieurs. Cependant, ces auteurs ne fournissent pas les combinaisons requises de ces trois dimensions en fonction des emplois, des secteurs d'activité, voire du genre (Meyers et Van Woerkom, 2014).

Le potentiel étant ainsi identifié, il faudra le développer, par le biais des facteurs environnementaux stimulants, et notamment des formations. Or, il ne s'agit pas de mettre à la disposition des personnes à potentiel des formations quelconques. Il est nécessaire qu'il y ait une adéquation optimale entre potentiel individuel et les formations requises pour créer une chaîne d'interactions synergiques ou multiplicatives entraînant des gains disproportionnés dans une compétence ou une aptitude donnée (Papierno, Ceci, Makel, et Williams, 2005 ; Schmitt, Eid, et Maes, 2003). Ce qui implique que les personnes à haut potentiel peuvent montrer des améliorations remarquables de leurs capacités après avoir reçu des formations qui sont adaptée à leur potentiel (Papierno et al., 2005).

Ainsi, si la formation est adaptée aux capacités initiales des travailleurs prometteurs, selon Papierno et al. (2005), ces derniers afficheront un taux de croissance beaucoup plus élevé de leurs capacités que les employés qui ne présentent pas ce potentiel initial. Toutefois, cette hypothèse ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs. Tout d'abord, certains auteurs affirment que la simple désignation des employés comme "haut potentiel" entraîne une amélioration de leurs performances, qu'ils soient ou non de véritables hauts potentiels (cf. la littérature sur l'effet Pygmalion ; Burkus et Osula, 2011 ; Rosenthal, 2010).

Ensuite, partant de l'hypothèse que le potentiel est une caractéristique latente, comment donc identifier ou évaluer le haut potentiel ou le potentiel tout court ? c'est un principe biaisé puisque l'on ne peut pas capturer entièrement ce qui est latent. Ce qui implique premièrement que le potentiel reste à découvrir (Meyers et Van Woerkom, 2014) et par conséquent, son développement est hypothétique. Et deuxièmement que plus de personnes qu'on ne l'imagine généralement possèdent un talent (Gladwell, 2008). Partant de ces deux idées, il apparait que la pénurie des talents supposée dans la philosophie exclusive-innée du talent peut être

remédiée. Puisque le talent peut être cultivé chez les travailleurs de l'organisation dont le potentiel aura été détecté (Meyers et Van Woerkom, 2014). Et pour ces auteurs, cette possibilité implique aussi que le potentiel peut être transféré d'un domaine de carrière à un autre par le biais des formations et de développement. Les entreprises peuvent ainsi recruter à partir d'un très large éventail de candidats, car il n'est plus nécessaire de rechercher des candidats ayant occupé des postes similaires dans le passé (Rappaport et al., 2003)

Au regard de ce qui précède, il ressort que, la philosophie de talent de type exclusive-développable est caractérisée d'une part par une gestion différenciée de la main-d'œuvre en fonction du potentiel. Et d'autre part, cette perspective suppose des pratiques de gestion des talents focalisées sur la sélection et le développement d'un petit groupe d'employés à haut potentiel. Ce qui permet aux organisations d'optimiser le retour sur investissement de la formation, de transférer les talents d'un domaine à l'autre et d'exploiter des réserves de main-d'œuvre peu communes (Meyers et Van Woerkom, 2014).

Par ailleurs, notons que la perspective exclusive de talent est la plus présente dans les organisations (Garavan et al. 2012). Cette domination se justifie en raison de la vision selon laquelle les talents sont considérés comme des actifs économiques indispensables (Al Ariss et al., 2014) pour la rentabilité et de l'efficacité des entreprises (Huselid et Becker 2011 ; Marescaux et al. 2013). Cependant, certains auteurs estiment que les approches exclusives de management des talents sont biaisées (Becker et Huselid, 2006 ; Marescaux et al., 2013). Pour ces auteurs, ces approches se focalisent uniquement sur les aspects positifs de ce style management, qui pourtant présente aussi bien des aspects négatifs (Swales, 2013 ; Painter-Morland, Kirk, Deslandes et Tansley, 2019 ; Anlesinya and Amponsah-Tawiah, 2019), et notamment les frustrations des employés B et C. A cet effet, l'approche inclusive apparaît plus indiquée pour limiter ces biais générées les approches exclusives de talent.

1.2 Les philosophies de talent « inclusives »

Deux variables de philosophies inclusives du talent peuvent être identifiées, à savoir la philosophie de type inclusif et stable et la philosophie de type inclusif et développable (Meyers et Van Woerkom, 2014).

I.2.1 La philosophie de talent Inclusif-stable

Selon la perspective inclusive/stable, chaque individu possède des traits appelés "forces" (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Fondée sur la psychologie positive, cette philosophie capture l'hypothèse que les personnes qui sont capables d'utiliser leurs forces vives seront non seulement heureuses, mais aussi meilleures (Peterson et Seligman, 2004 ; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). L'utilisation des points forts est justifiée par un certain nombre de résultats individuels positifs tels que le fait de se sentir excité, revigoré, heureux et motivé (Peterson et Seligman, 2004).

L'approche inclusive-stable du talent soutient que tous les travailleurs possèdent des talents particuliers et peuvent tous contribuer à la performance de l'organisation (Buckingham et Vosburgh, 2001 ; Cappelli et Keller, 2014 ; Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Meyers, 2016 ; Thunnissen et al., 2013). Ce modèle considère donc que le talent est universel, et suppose que tout le monde possède certains traits positifs (Peterson et Seligman, 2004 ; Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). La variété des traits positifs supposés dans la philosophie de talent inclusif-inné admet donc diverses formes de talent contrairement aux philosophies exclusives qui limitent très souvent la définition du talent au talent de leadership ou à d'autres formes spécifiques qui peuvent sembler atypique (Meyers et Van Woerkom, 2014) comme la capacité à faire rire ou la capacité à être reconnaissant pour de bonnes choses par exemple (Peterson et Seligman, 2004). Ainsi, dans cette approche, les talents peuvent être définis comme des attitudes et des comportements des employés qui leurs viennent naturellement, les dirigent, les motivent et les dynamisent et qu'ils apprécient, aiment et qui leurs donnent le sentiment d'être authentiques et fidèles à eux-mêmes (Buckingham, 2005 ; Linley et Harrington, 2006 ; Peterson et Seligman, 2004). Chaque salarié est donc talentueux à sa manière (Collings et al. 2015). Par ailleurs, ces traits positifs individuels sont censés être principalement durables et stables (Buckingham, 2005 ; Peterson et Seligman, 2004).

Dans un système de MT qui applique la philosophie de talent de type inclusif-stable, tous les travailleurs devraient faire partie de la « réserve » de talents. Buckingham (2005) et Buckingham et Vosburgh, (2001) suggèrent aux gestionnaires des talents de concevoir des systèmes de gestion des talents qui reconnaissent les qualités uniques de tous les salariés et qui visent à les exploiter. Dans cette perspective, le management des talents recherchera l'adéquation entre personne-emploi, afin de tirer le meilleur de chaque employé (Meyers, Van Woerkom, Paauwe et Dries, 2019). D'une part, les politiques de management des talents

devraient donc se concentrer sur l'ensemble du personnel de l'organisation (Buckingham et Vosburgh, 2001 ; Cappelli et Keller, 2014 ; Gallardo-Gallardo et al. 2013 ; Thunnissen et al. 2013 ; Yost et Chang, 2009). Et d'autre part, cette focalisation vise à identifier les talents individuels, à stimuler l'utilisation et le perfectionnement des talents, et à faire correspondre les talents des employés aux emplois de l'organisation (Meyers et Van Woerkom, 2014). Ces activités sont importantes, puisque très souvent de nombreuses personnes ignorent quelles sont leurs forces (Linley, 2008). Or, certains travaux montrent que les interventions qui aident les individus à identifier leurs forces et les stimulent à utiliser ces forces davantage ou de manière différente, améliorent leur bien-être et leur bonheur (Mitchell, Stanimirovic, Klein, et Vella-Brodrick, 2009 ; Seligman, Steen, Park, et Peterson, 2005). Meyers et Van Woerkom (2014) affirment en outre que les employés qui perçoivent que leur employeur facilite l'identification et l'utilisation de leurs points forts, très souvent affichent des niveaux de performance plus élevés dans leur rôle et en dehors de leur rôle.

Par ailleurs, relativement à l'identification des forces des employés, plusieurs outils peuvent être utilisés. Rath (2007) propose par exemple le questionnaire « Strengthsfinder ». L'inventaire des forces des valeurs en action (VIA-IS ; Peterson et Seligman, 2004), ou le « StandOut » (Buckingham, 2011) peuvent aussi être utilisés. Dans ce modèle, l'augmentation de l'adéquation entre les talents naturels d'un employé et son emploi (Buckingham, 2005 ; Buckingham et Vosburgh, 2001) est une tâche significative (Van Iddekinge, Roth, Putka et Lanivich, 2011). Cela permet de contourner les faiblesses des employés, en associant les employés à des profils de forces complémentaires par la constitution des équipes de travail avec un profil de forces diverses (Buckingham, 2005 ; Linley et Harrington, 2006).

Dans les organisations qui adoptent la philosophie de talent inclusif-stable, les employés très souvent supposent que la gestion des talents est destinée à améliorer leur bien-être (Nishii et al., 2008). Par ailleurs, si les employés imaginent la gestion des talents ou voire des RH comme une préoccupation importante de leur organisation pour leur bien-être, il en résulte un engagement accru (Nishii et al., 2008). Par conséquent, cette philosophie peut être considérée à juste titre comme un modèle de gestion de MT propice à la fidélisation des employés (Meyers et Van Woerkom, 2014). Et partant de là, les organisations qui les auraient donc moins de difficultés à attirer et à retenir des employés, puisque certains employés

préfèrent travailler dans des organisations dans lesquelles ils peuvent utiliser leurs talents (O'Reilly et Pfeffer, 2000).

Si la perspective du talent inclusif-stable semble être propice au bonheur, au bien-être et à la motivation, (Buckingham, 2005 ; Peterson et Seligman, 2004), cependant, certains auteurs émettent des réserves quant à l'adoption de cette philosophie au sein des organisations. Premièrement, dans un état d'esprit figé, les employés ont tendance à penser que les talents fondamentaux sont prédéterminés par la nature et ne peuvent être modifiés (Dweck, 2006, 2012). Ce qui peut poser un problème lorsque les employés se trouvent confrontés à des obstacles qui ne cadrent pas avec leurs capacités naturelles. Ils feront preuve d'un faible niveau de résilience (Dweck, 2012 ; Yost et Chang, 2009). En outre, si la philosophie inclusive-stable du talent est supposée favoriser la rétention des employés (O'Reilly et Pfeffer, 2000), certains travailleurs, pourraient être tentés de choisir une organisation ayant une philosophie exclusive en matière de talents dans lesquelles ils auront des traitements spéciaux.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer comme Meyers et Van Woerkom (2014) que la philosophie de talent de type inclusif-stable se caractérise par des pratiques de MT qui mettent l'accent tout d'abord sur l'identification des forces individuelles de l'ensemble de la main-d'œuvre des organisations, ensuite sur l'utilisation des forces, et enfin sur l'amélioration de l'adéquation personne-emploi et la gestion des faiblesses. Et pour ces auteurs, cette approche permet aux organisations de créer « des attributions positives pour les employés en ce qui concerne les objectifs de la gestion des talents et accroître le bien-être, la motivation, l'engagement et, en fin de compte la performance. » (p.198). Cependant, cette approche implique pour les managers de talents de prévenir le développement de mentalités fixes et de s'assurer que les employés ayant des connaissances et des compétences rares sont attirés et retenus (Meyers et Van Woerkom, 2014).

1.2.2 La philosophie de talent Inclusif-développable

La perspective de type inclusive et développable, souligne la vision de la capacité de l'homme à changer et à évoluer (Dweck, 2012). Dans cette approche, les managers considèrent que toutes les personnes apparemment ordinaires peuvent devenir des artistes extraordinaires par le biais de formations spécifiques (Biswas-Diener, Kashdan, et Minhas, 2011 ; Ericsson, Krampe, et Tesch-Reomer, 1993). Pour ces managers, les titulaires des postes clés et les

cadres supérieurs occupent ces postes en raison de leurs formations et expériences accumulées, et non pas parce qu'ils sont "nés" pour les occuper (Ericsson, Prietula, et Cokely, 2007).

Cette vision est liée d'une part à un état d'esprit de croissance prononcé (Dweck, 2006, 2012). Cet état d'esprit de croissance suppose que les individus croient que tout le monde a une "grande capacité d'adaptation, de changement et de croissance" (Dweck, 2012, p. 614). D'autre part, la philosophie de talent inclusif-développable repose sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle les individus ont non seulement la capacité mais aussi le besoin intérieur de grandir et de se réaliser (Maslow, 1954).

De la perspective de talent de type inclusif développable découlent deux approches (Meyers et Van Woerkom, 2014). La première approche considère chaque individu a le potentiel de devenir un expert dans un domaine spécifique relatif à son potentiel ou à ses points forts (Biswas-Diener et al., 2011 ; Yost et Chang, 2009). La deuxième approche en revanche va encore plus loin. Elle affirme la capacité de chaque humain à devenir excellent dans n'importe quel domaine (Colvin, 2010 ; Ericsson, Nandagopal, et Roring, 2009). De ces deux approches de philosophie inclusive-développable des talents découlent deux formes de développement liée à chacune des approches.

Partant de l'idée que la réalisation d'excellentes performances dépend en partie des potentiels individuels ou des constellations de forces inhérentes à un individu (Biswas-Diener et al., 2011 ; Yost et Chang, 2009), la première forme de développement suggère que les individus doivent être placés dans des positions adéquates qui leur permettent de déployer et d'étendre leur potentiel (Yost et Chang, 2009). Ensuite, les employés doivent être encouragés à utiliser judicieusement leurs points forts (Biswas- Diener et al., 2011). Cela suppose qu'ils sachent reconnaître leurs forces et en tirer profit. La deuxième forme de développement repose sur l'hypothèse que tout employé peut devenir un acteur de premier plan dans n'importe quel domaine par le biais des formations adéquates (Ericsson et al., 2009 ; Colvin, 2010). La performance maximale d'un individu est donc liée à ses possibilités d'apprentissage cumulées (Gladwell, 2008). Des études ont d'ailleurs montré que la simple quantité de pratique explique les réalisations, des musiciens par exemple (Ericsson et al., 1993 ; Sloboda, Davidson, Howe, & Moore, 1996), des joueurs de football et de hockey sur gazon aussi (Helsen, Starkes, & Hodges, 1998), et même des joueurs d'échecs (de Bruin et al., 2008).

Ainsi, les organisations qui adoptent la philosophie de talent inclusif-développable visent à améliorer les performances de la main-d'œuvre à tous les niveaux en permettant à chaque employé de réaliser son potentiel, quel qu'il soit (Ashton & Morton, 2005). Dans ce type de modèle, la formation et le développement de tous les employés vont donc représenter les principaux objectifs des cadres supérieurs, sans nécessairement passer par tout un système de management des talents (Meyers et Van Woerkom, 2014). Ce modèle présente plusieurs avantages. Tout d'abord, étant donné que l'accent est mis sur le potentiel individuel et les possibilités de développement, il est probable que cela débouche sur la création d'un esprit de croissance de la main d'œuvre (Dweck, 2012). Ensuite, la croyance en la capacité de chaque individu à devenir un talent entraîne une diminution de l'attention portée aux stéréotypes et, par conséquent, conduit à de meilleures performances aux tests (Good, Aronson, & Inzlicht, 2003 ; Good, Rattan, et Dweck, 2012). En outre, cette posture pourrait conduire à des effets Pygmalion⁵. En effet, certains travaux attestent de la relation entre les attentes positives des dirigeants et des performances élevées de leurs subordonnés (Kierein et Gold, 2000). Enfin, stimuler la croissance individuelle et développer diverses formes de talents pourrait permettre aux entreprises à faire face à la pénurie des talents, en développant les talents nécessaires à l'exécution de leurs processus opérationnels (Meyers et Van Woerkom, 2014).

Bien que la philosophie de talent inclusif-développable présente des avantages, il n'en demeure pas moins que dans la pratique cette approche n'est pas aisée à mettre en œuvre. La limite principale associée à ce modèle porte sur le fait que son opérationnalisation nécessite des investissements importants en temps et en argent. D'une part, dans la plupart des entreprises, les budgets de formation sont très souvent limités. Et répartir proportionnellement ce budget entre les employés que chaque employé ne recevra qu'une petite formation (Walker et LaRocco, 2002). D'autre part, partant du principe qu'il faut 10 000 heures de pratique délibérée pour devenir excellent (Ericsson, 2009 ; Gladwell, 2008), cela impliquerait délaisser l'activité de l'entreprise, pour se consacrer uniquement au développement des talents des employés. Cependant, le tout n'est pas simplement de mettre en place des programmes de formation, encore faudrait-il que les employés soient motivés et engagés de ce processus. Les responsables des ressources humaines et même tout simplement

⁵ L'effet Pygmalion est une forme spéciale de prophéties auto-réalisatrices qui impliquent que les attentes d'un individu envers un autre individu se réalisent souvent d'elles-mêmes (Rosenthal, 2010).

les cadres hiérarchiques devront mettre l'accent sur les facteurs de motivation qui stimulent l'engagement dans une pratique délibérée (Meyers et Van Woerkom, 2014).

De ce qui précède, la philosophie de talent inclusif-développable permet aux organisations de créer un esprit de croissance chez leurs employés tout en bénéficiant de l'effet Pygmalion. Cette approche implique nécessairement pour les gestionnaires des RH de « gérer des budgets serrés pour la formation et le développement, et motiver les employés à s'améliorer en permanence » (Meyers et Van Woerkom, 2014 p. 200).

Tableau 4 : Caractéristiques clés des quatre philosophies de base d'après Meyers et Van Woerkom (2014).

Summary of the basic characteristics of the four talent philosophies.

Characteristics	Talent philosophy			
	Exclusive/stable	Exclusive/developable	Inclusive/stable	Inclusive/developable
Basic assumptions about talent	- Very rare - Stable characteristic of a person	- Very rare - Individual potential that needs to be developed	- Universal - Stable characteristic of a person (often referred to as character strength)	- Universal - Individual potential that needs to be developed ^a - Exclusively formed through practice ^b - Potential development ^a
Talent-management practice	- Workforce differentiation (based on innate talent) - Talent attraction (employer branding) - Talent selection	- Workforce differentiation (based on potential) - Potential identification - Potential development	- Strengths identification - Increasing person-job fit - Deploying strengths	- Development of any form of talent through deliberate practice ^b - Experience-based (leadership) development ^b
Opportunities	- Talent retention - Gain sustained competitive advantage through winning the war for talent - Optimal allocation of resources through workforce differentiation	- Optimizing return on training investments through investing in employees with potential - Talent transfer - Broad recruitment strategies based on the possibility of talent transfer - Optimizing potential identification (in particular the measurement of factors that predict future growth)	- Managing weaknesses - Positive employee perceptions of the goals of talent management - Positive effects on employee well-being, motivation, and eventually performance	- Fostering growth mindsets - Learning success and enhanced performance due to Pygmalion effects - Grow all forms of talent from within
Challenges	- Scarcity of talent and resulting fierce (global) competition for it - Managing employees who are not considered talented (dealing with possible negative effects and adhering to ethical standards)		- Attracting and retention of relevant employees (with valuable knowledge or rare skills) who might be headhunted by competitors with exclusive philosophies - Prevention of fixed mindsets	- Efficient use and allocation of tight budgets for training and development - Motivating employees to engage in deliberate practice

^a Related to the first approach within the inclusive/developable philosophy assuming that everyone has certain potentials to become excellent in a specific domain.

^b Related to the second approach within the inclusive/developable philosophy assuming that everyone can become excellent in any domain.

Source : Meyers et Woerkom (2014 p. 200)

Dans la littérature, les approches hybrides qui combinent les approches inclusives et exclusive des talents sont possibles (Stahl et al., 2012). A ce propos, certains auteurs ont proposé une approche hybride de management des talents (DeLong et Vijayaraghavan, 2003 ; King et Vaiman, 2019 ; Malik et Singh, 2014 ; Meyers, 2016 ; O'Connor et Crowley-Henry,

2019 ; Stahl et al., 2012) « ...dans laquelle l'ensemble du personnel de l'organisation est considéré en tant que talent organisationnel en complément de l'identification différenciée de segments de main-d'oeuvre spécifique et des individus qui sont identifiés comme ayant un potentiel relatif plus élevé de contribuer à la performance et l'avantage de l'entreprise grâce à un développement, un maintien et un déploiement actifs dans des postes stratégiques (King et Vaiman, 2019, p. 196).

Au regard de ce qui précède, si les typologies de philosophie de talent élaborées par Meyers et Van Woerkom (2014) ont le mérite de présenter les conceptualisations en amont toute mise en oeuvre de MT, cependant, leurs travaux ne permettent pas de comprendre la dynamique de construction des philosophies organisationnelles de talent à partir des philosophies individuelles des acteurs du MT. En effet, les acteurs engagés dans le MT au sein des organisations peuvent non seulement avoir des philosophies de talent différentes, mais ils peuvent aussi les ajuster en fonction des normes auxquelles ils sont confrontés. D'ailleurs, les modèles mentaux à la base les philosophies de talent sont des entités dynamiques et adaptables en fonction de leur exposition à des environnements différents (Hodgkinson et Johnson, 1994). De ce fait, s'il est admis que différentes philosophies de MT peuvent exister au sein d'une même organisation, ces situations peuvent devenir incertaines pour l'efficacité des discours sur le MT. Dans ce sens, le recours à la théorie des conventions apparaît pertinent pour expliquer les repères qui orientent les discours sur le talent dans de tels contextes.

CHAPITRE IV

L'ELABORATION DU CADRE THEORIQUE DES CONVENTIONS DANS MANAGEMENT DES TALENTS AU SEIN DES ORGANISATIONS

Au regard de la littérature, la théorie des conventions apparaît comme un courant de recherche fertile, notamment dans certains travaux relatifs à l'économie de la qualité (Eymard-Duvernay, 1989), l'économie des marchés financiers (Orléan, 1989), l'économie sociale (Batifoulier, 2004), l'économie du travail (Leibenstein, 1966) ou encore ceux portant sur la théorie des jeux (Kreps, 1990 ; Peyton, 1993 dans Husser 2009 ; Sugden, 1995). A cette liste s'ajoutent aussi les travaux sociologiques sur le statut de l'acteur compétent, de traducteur et de médiateur du changement organisationnel (Amblard et Bernoux, 1996) et les travaux institutionnalistes des auteurs tels Boltanski et Thévenot (1991), Chiapello (1999).

En sciences de gestion, certains auteurs ont aussi trouvé dans les conventions un courant de recherche pertinent. Depuis les travaux de Gomez et Jones (2000), la théorie des conventions (TC) a pris une ampleur considérable à travers le concept de « la convention d'effort » (Gomez, 1997, p 18). Selon Gomez (1997), l'une des contributions importantes de l'approche conventionnaliste repose sur sa capacité à développer un modèle universel qui permet d'expliquer les relations entre le marché et l'organisation, l'institution et l'entrepreneur, la rationalisation explicite et implicite, la gestion de la qualité et les relations clients, le gouvernement de l'entreprise et l'organisation, les aspects politiques et sociétaux de l'organisation. La théorie des conventions présente ainsi un intérêt non négligeable pour expliciter plus en détail le fonctionnement des organisations, en s'intéressant à leurs « structures profondes » (Gomez et Jones, 2000), et diagnostiquer ou expliquer certains problèmes que rencontrent des organisations concrètes (Batifoulier et De Larquier, 2001).

1.3 Le raisonnement conventionnaliste et philosophies de talent

« Le problème central auquel se consacre la théorie des conventions est celui de la coordination dans les organisations productives (de Montmorillon, 1999), mobiliser la théorie des conventions pour comprendre le fonctionnement concret du management de talent au sein des organisations apparaît ainsi justifié.

I.3.1 L'énoncé du raisonnement conventionnaliste

Selon Nizet et Pichault (2012), la théorie des conventions s'intéresse à la manière dont les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres. L'hypothèse centrale de la TC est que, l'accord entre individus, n'est pas possible sans une référence commune préalable, appelé aussi « monde commun » (Boltanski et Thévenot, 1991). La TC permet ainsi d'expliquer l'ajustement et l'harmonisation des comportements individuels dans les espaces de travail au sein des organisations.

Gomez (1994) définit la convention comme une « structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes. Elle délivre un énoncé, informations sur les comportements identiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective. Elle compose une structure dynamique qui évolue sous l'influence de suspensions de convention face auxquelles elle peut résister, s'effondrer ou se déplacer » (Gomez, 1994, p. 129).

Plusieurs définitions de la notion de convention ont été avancées dans la littérature. Le Tableau en synthétise quelques-unes.

Tableau 5 : Définitions de la notion de "convention" proposées dans la littérature.

Auteurs	Définitions
Gomez (1996, p. 145)	« Une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens »
Raouf (2019, p. 64)	« C'est un moyen de coordination entre plusieurs individus en vue de prendre une décision individuelle en tant qu'une solution incertaine pour faire face à un problème commun. Il s'agit d'un « dispositif cognitif collectif » permettant de comprendre comment se forge une logique collective et comment les comportements des membres d'une population donnée peuvent faire preuve d'un certain formalisme et de conformité dans une situation récurrente. »
Nizet et Pichault (2012, p. 2)	« Une convention prend donc la forme d'un ensemble de repères auxquels des individus, confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider des comportements qu'ils vont adopter. »
Munier et Orléan, (1993)	« Un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs ».
Dupuy et al. (1989, p. 143)	« La convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets ».
Lewis (1969)	« La convention est une régularité de comportement où chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera ».
Orléan (1989 : 265-267)	« Elle désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit d'une imagination collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles. (Sa caractéristique est) d'agir sur les interprétations des agents. Elle s'identifie à une représentation collective qui délimite à priori le champ des possibles. (...) Il s'agit d'un dispositif cognitif qui tend à faire prévaloir les attitudes « confirmationnistes » ».

Ces différentes définitions partagent plusieurs points communs. Toutefois, la définition que nous retenons pour la suite de notre travail est celle suggérée par Nizet et Pichault (2012 p.2 cf. supra).

1.3.2 Implications du raisonnement conventionnaliste dans la compréhension des philosophies de talent et du management des talents

Selon Gomez (2011), le raisonnement conventionnaliste suppose que dans une organisation, l'individu, en situation de prise de décision se trouve par nature, confronté à une incertitude

radicale qui l'empêcherait de se décider. Pour cet auteur, l'individu ne pourrait pas rationaliser sa décision sans tenir compte de celles que les autres membres de l'organisation prendraient s'ils étaient confrontés à la même situation. Puisque, l'organisation est constituée d'individus qui ne peuvent faire des choix sans tenir compte de ceux, simultanés, passés ou futurs, que font les autres (Gomez, 2011). Ainsi, la manière dont les autres membres de l'organisation décident et se comportent détermine l'efficacité ou non des décisions de chaque membre. Les décisions « individuelles » dans des situations données, procèdent donc de l'anticipation des potentielles décisions individuelles des autres membres de l'organisation dans des circonstances pareilles. Ainsi si au sein des entreprises, chaque membre croit qu'il existe un comportement « normal » à adopter dans une situation donnée (Lewis, 1969), alors les conventions sont donc indispensables pour assurer des choix individuels.

L'incertitude des acteurs apparaît donc comme l'élément principal qui déclenche les conventions. La théorie des conventions peut donc fournir des clés pour comprendre comment les incertitudes relatives au management des talents sont gérées dans les entreprises. Bousquet, Verstraete et Barbat (2015) affirment par exemple que, dans le monde de l'innovation, l'incertitude tient à ce que l'on ignore au début de l'action si le nouveau produit envisagé sera adapté à sa cible ou non. Cependant, selon ces auteurs, il est nécessaire que le partenaire « joue le jeu » et fasse confiance, sans toutefois avoir de garantie sur le succès du produit. La confiance partenariale apparaît ainsi pour ces auteurs comme la seule façon de réduire l'incertitude portant sur ce futur.

Relativement au management des talents, plusieurs incertitudes apparaissent évidentes. Celles-ci portent notamment sur la pénurie des talents (Cappelli, 2008), la remise en cause de la fiabilité des tests, sur des biais cognitifs possibles des évaluateurs. Ainsi, au regard de la théorie des conventions, la gestion des incertitudes relatives du management des talents passe nécessairement par des conventions partagées au sein des organisations et notamment entre les acteurs du management des talents. Ces repères collectifs reconnus permettent donc de limiter ces incertitudes.

Par ailleurs, selon Dupuy et al. (1989), la convention qui est un accord de volontés doté d'une force normative obligatoire, doit être aussi appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets. Dans le cadre du MT, cette idée peut s'interpréter à deux niveaux. D'une part au niveau de l'acteur individuel, et précisément du

manager des talents, l'on peut s'imaginer que les repères qui sous-tendent sa philosophie de talent font référence aux conventions en vigueur dans son cercle professionnel (par exemple la vision partagée sur les talents dans la communauté des professionnels du domaine du management de talent du pays, du secteur d'activité, le monde universitaires, les associations, ...), ou encore, en accord aussi avec son expérience (les références aux valeurs des managers de talents senior et junior ne sont pas forcément pareilles). En effet, le manager n'est isolé dans son coin. Il appartient à une communauté des professionnels, travaille dans une organisation etc. Or, comme l'affirment Batifoulie (2001) et Dupuy et al. (1989), pour qu'un groupe fonctionne, il faut postuler l'existence de croyances communes sur la « normalité » qui permettent à chacun de ses membres de se donner des raisons d'agir.

Ainsi nous postulons que les philosophies de talent sont sous-jacentes aux conventions en vigueur dans les communautés professionnelles (l'organisation, les associations, ...) auxquelles appartient le manager des talents. Tansley et al., (2007) affirment par exemple que très souvent, les définitions du talent proposées par les professionnels sont fortement influencées par leur secteur d'activité ou leur domaine professionnel. Ainsi, les conventions « (...) opèrent du fait que les acteurs impliqués dans une situation sociale font référence à une même convention et pensent que les autres en font autant, sans la mettre en question, et, souvent, sans même se rendre compte de l'existence de ce savoir partagé » (Gomez, 2011 p. 4 dans *Perspectives critiques en management*). L'analyse ci-dessus est aussi valable dans le cadre des groupes d'acteurs du management des talents, le groupe étant constitué de l'ensemble des managers et cadres impliqués dans le management des talents des organisations.

D'autre part, l'idée selon laquelle plusieurs philosophies de talent peuvent coexister au sein d'une même organisation (Wiblen et McDonnell, 2020), rend plausible cette cohabitation de plusieurs philosophies entre les acteurs du management des talents des organisations. Il est par conséquent possible qu'il existe des désaccords entre les acteurs du MT sur la manière dont il doit être déployé. Ces différentes interprétations pourraient avoir des implications négatives sur la mise en œuvre du MT. En effet, si les acteurs du MT ont des conceptualisations différentes, voire opposées du talent et du MT, cela pourrait engendrer des conflits, et par conséquent des situations d'incertitude. Les conventions vont ainsi assurer la cohérence et la compréhension entre les actions, les acteurs, les représentations et les objectifs poursuivis par la coordination (Husser, 2009). Dès lors, si « la convention constitue

un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs » (Gomez, 1994), elle contribue de ce fait à l'ajustement des philosophies de talent propres à chaque acteur en les faisant converger vers une norme organisationnelle partagée. Puisque, les conventions deviennent des régularités de comportement grâce auxquelles chaque acteur du MT se conforme à la philosophie de talent qu'il croit être aussi propre aux autres acteurs du MT. Les conventions proposent ainsi des repères qui permettent aux acteurs du management des talents des organisations de se coordonner lors de l'élaboration du système de management des talents.

La théorie des conventions fournit par conséquent, un cadre de compréhension de l'action collective. En effet, quand bien même, les décisions du manager des talents pourraient être individuelles, elles reposent tout de même sur des valeurs partagées au niveau de l'organisation et notamment entre les acteurs du MT des organisations.

Par ailleurs, l'approche conventionnaliste pour laquelle il est impossible, de séparer conceptuellement et pratiquement l'individu et le système de règles dans lequel il opère (Taskin et Gomez, 2015), implique aussi pour ce dernier sa capacité à se positionner face aux conventions en vigueur. Cette idée correspond au point de vue de Boltanski et Thévenot (1989), qui estiment que, les réactions des acteurs dévoilent des formes de légitimité sur lesquelles s'appuient les individus pour fonder leurs critiques ou justifier leurs accords.

Plusieurs travaux ont mis en perspective la relation entre les perceptions de certains facteurs organisationnels et les réactions des salariés face au MT. Sumelius, Smale et Yamao (2019), partant de théorie de la signalisation, ont pu montrer les implications théoriques et pratiques de la communication comme facteur du contexte organisationnel dans les réactions des employés à l'inclusion dans la réserve de talents. Par ailleurs, pour O'Connor et Crowley-Henry (2019), les pratiques concrètes de RH sont interprétées et perçues par chaque employé, créant de ce fait une expérience subjective. Ces différentes perceptions affectent les réactions des travailleurs, qui à leur tour peuvent affecter la relation de travail et l'engagement des employés, dans un sens positif ou négatif (Bjorkman et al. 2013 ; Ghosh et al. 2014 ; Khoreva et al. 2017 ; Wright et Nishii 2006).

Or, comme le soulignent Crowley-Henry, Benson et Al Ariss (2019), pour attirer, développer et de retenir les talents dans les organisations, il est important de comprendre la nature et le rôle du contexte dans lequel se déroule leur carrière. Si l'approche traditionnelle des carrières demeure à la fois le modèle dominant et préféré de la plupart des individus (Hassard et al.,

2012 ; Inkson et al., 2012), il n'en demeure pas moins que, dans un contexte d'incertitude, les individus peuvent tenter d'orienter leur carrière autrement, en devenant davantage pilotes de leurs trajectoires professionnelles (Littleton et al., 2000 ; Fuller et Marler, 2009 ; Sullivan et Baruch, 2009 ; Baruch et Vardi, 2016). Dans ce sens, les conventions en vigueur dans les politiques de gestion des carrières apparaissent comme des vecteurs potentiels des choix de carrières chez les talents.

1.4 Identification et analyse des conventions relatives au management dans les organisations

Dans cette partie, nous présentons les travaux qui soutiennent cette idée et par conséquent, l'idée que les conventions sont la base des philosophies de talent des managers. Plusieurs auteurs ont proposé des critères permettant de saisir les conventions au sein des organisations. Dans cette sous partie, nous présentons leurs travaux et

1.4.1 Identification des conventions relatives au management des talents au sein des organisations

Plusieurs auteurs, ont proposé des mécanismes qui permettent d'identifier les conventions. Selon Grosjean et Lacoste (1999), la théorie des conventions s'opérationnalise dans un contexte précis de la gestion quotidienne des organisations, à travers l'observation des micro-événements. Ils proposent deux critères qui permettent de repérer les conventions au sein des groupes et qui ne peuvent être dissociés : un acteur référent et un ensemble d'actions élémentaires. Gomez et Amblard (2000) (dans Husser, 2009) quant à eux, estiment qu'une convention peut aussi être appréhendée dès lors que l'acteur compétent s'interroge sur l'existence même d'une convention ou lorsqu'il la remet en cause. Le Tableau 6 reprend les principaux critères d'identification des conventions présentes dans la littérature.

Tableau 6 : Critères d'identification des conventions de la littérature.

Auteurs	Caractéristiques	Critères
Lewis 1969	« Modes de coordinations qui émergent afin de résoudre collectivement des situations indécidables par le calcul individuel »	Procédure de choix Incertitude

Salais 1989	« La convention c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un accord commun. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui reflèterait, de part et d'autre, une rationalité identique. Il s'agit plutôt d'attentes réciproques. »	Interactions Acteurs Contenu
Gomez 1994 et 1995	La convention est autant une catégorie de pensée, un modèle permettant de percevoir les réels, qu'une configuration générale inscrite dans la nature de l'économie.	Représentation Action
Gomez 1996	Un système d'information qui donne au gestionnaire le rôle d'acteur de la conviction au sein de l'organisation. Les éléments de son dispositif matériel doivent être cohérents avec la conviction qu'ont les acteurs de la norme conventionnelle.	Système d'information Dispositif matériel Acteur gestionnaire Conviction Référence
Ramaux 1996	Un cadre d'interprétation et de référence collectif que l'on accepte comme un cadre commun, dans la mesure où il est	Représentation Acteur

	perçu comme allant de soi et, pour aller de soi, il n'est pas le produit direct d'une volonté d'une personne engagée dans l'action	Adhésion
Grosjean et Lacoste 1999	Le travail composite d'articulation des actions de chacun des professionnels qui génère tant de difficultés et dont la quantité va croissante n'est ni formalisé, ni explicite. Aucune référence n'y est faite dans la loi.	Actions Récurrence Référence
Mercier 2003	La convention est un écran informationnel : les individus ne pouvant traiter simultanément l'ensemble des informations dont ils ont besoin pour agir, se réfèrent à l'objet collectif qu'est la convention pour se coordonner.	Système d'information Actions Individus

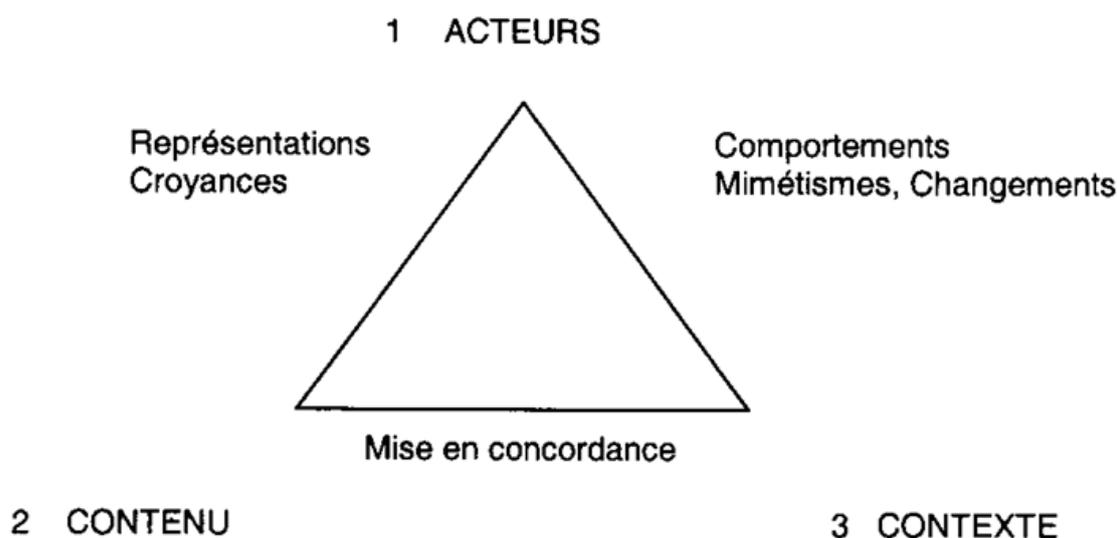
Source : Husser (2009 p. 6)

Au regard, des critères proposés par la littérature, Husser (2009) estime qu'ils peuvent être résumés en six conditions regroupant 22 modalités opératoires, à savoir :

- Le contexte : incertitude, certitude, doute, stabilité, changement
- Le contenu : procédures, règles admises, indices de conformité
- Le comportement : conformisme, mimétisme, récurrence, traduction, effort de conformité, effort de résolution de l'incertitude, adhésion
- Les représentations : croyances, suspicion, dissonance, interprétation
- Les acteurs : groupes, groupes d'acteurs, acteur(s), acteur(s) référent(s)
- Les supports : artefacts matériels, artefacts organisationnels, systèmes d'information

Partant de ces propositions de la littérature, Husser (2009) suggère alors une articulation de la théorie des conventions qu'elle structure autour de trois critères principaux, en l'occurrence, les acteurs, le contenu et le contexte. Elle en fait une modélisation suivant le schéma ci-dessous.

Figure 3 : Les critères d'identisation des conventions



Source : Husser (2009 p. 7)

Relativement au management des talents, ces critères peuvent s'interpréter de la manière suivante : les acteurs du MT, le contexte (l'organisation, le secteur d'activité par exemple) et le contenu (les pratiques de MT).

En se référant aux modalités opératoires, Husser (2009) estime que la « mise en concordance » ne peut se comprendre qu'à travers la confrontation d'un contenu et d'un contexte. Selon elle, ce processus comprend la reproduction et le mimétisme des comportements, lorsque les individus agissent suivant les croyances et les conditions du changement de conventions à travers la dissonance. Ce processus de construction et de déconstruction des conventions souligne de ce fait le principe de la dynamique des conventions.

Cette dynamique peut déboucher, premièrement, sur la transformation consensuelle des règles (Bousquet, Verstraete et Barbat, 2015), notamment par le changement d'une règle inadaptée sous l'effet d'un apprentissage collectif (Amblard, 2003 ; Midler, 2004), ou par la constitution de modèles comportementaux à imiter (Gomez et Jones, 2000). Le consensus relatif à la transformation peut aussi porter sur un meilleur équilibre entre une « traduction » conciliant différentes conventions (Boyer et Orléan, 2004).

Deuxièmement, la dynamique de convention peut être conflictuelle. A cet effet, l'on peut assister à l'effondrement d'une convention ou d'une situation d'invasion (Bousquet,

Verstraete et Barbat, 2015), la rivalité entre deux conventions entraînant la disparition de l'une d'elles (Boyer et Orléan, 2004). Par ailleurs, pour Young (1996) et Amblard (2003), la disparition d'une convention peut aussi résulter des mesures institutionnelles.

La théorie des conventions fournit ainsi un cadre théorique de compréhension à la dynamique de management des talents au sein des organisations et à l'extérieur. Attirer, développer et retenir les talents, sont des tâches qui obligent le manager des talents à rester en alerte. Les talents ne sont pas les mêmes, n'ont pas les mêmes aspirations et les mêmes besoins, il faut donc s'adapter à chaque fois. Et puis les talents eux-mêmes évoluent, croissance, obsolescence, nouvelles aspirations (Maslow, 1954) etc. Et à l'extérieur, les entreprises se font la guerre pour les talents, la concurrence est rude.

Au regard de ce qui précède, l'identification de conventions relatives au MT est donc possible au sein des organisations. Et il apparaît pertinent de les caractériser afin de comprendre les mécanismes suivant lesquels elles opèrent au sein du MT.

1.4.2 Les conventions « d'effort » relatives au MT au sein des organisations

Selon Gomez (2011), la théorie des conventions n'a pas pour objectif l'affirmation des normes ou des ethos sociaux, mais il s'agit plutôt de l'affirmation du principe selon lequel l'exercice de la rationalité individuelle délibérative n'est possible qu'en référence à des normes partagées. La conformité des décisions individuelles d'un manager de talent aux repères partagés au sein de la communauté des acteurs repose sur deux objectifs importants. Premièrement, la conformité donne du sens à la décision et légitimise l'action du manager auprès de ses pairs en s'inscrivant dans un cadre collectif (professionnel par exemple). Deuxièmement, cette conformité fournit la grandeur des êtres et des choses impliqués par la décision selon Boltanski et Thévenot (1991), d'une part. d'autre part, elle suggère aussi un modèle d'évaluation (Eymard-Duvernay, 1989, 2006), et même un contexte commun d'interprétation (Salais, 1998). Dans ce sens, pour Bousquet, Verstraete et Barbat (2015), à chaque décision adoptée par un acteur, peut être associée une valeur, voire un jugement.

De ce qui précède, dans le cadre de la théorie des conventions, l'entreprise peut être envisagée comme un cadre de régulation sociale des comportements, dans lequel des attentes communes sont établies sur l'activité des employés. Selon Isaac (2003), ces règles assurent aux acteurs non seulement une ligne de conduite, mais aussi, une mesure de leur action. Et

pour Gomez (1994) ces conventions sont de deux types, à savoir, les conventions de qualification et les conventions d'effort.

Les conventions de qualification portent sur la construction de la qualité des produits dans la relation entre le producteur et le client. Dans cette relation marchande, la convention porte sur « le consensus entre le client et son fournisseur tel que l'un et l'autre savent ce qu'il faut attendre d'une relation marchande... elle pose le problème de connaître qui est qualifié pour définir le bon niveau de qualité » (Gomez 1994, p. 138).

Les conventions d'effort quant à elles, portent sur des repères concernant le travail au sein des organisations. Gomez (1994, p : 145) définit la convention d'effort comme « une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'efforts communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente des problèmes de détermination de la qualité du travail en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe ».

Relativement au management des talents, les conventions d'effort peuvent donc définir, les caractéristiques des talents (niveau de performance par exemple), les privilèges qui reviennent de droit aux talents (le niveau de rémunération) et postes qui requièrent les talents. Ces éléments vont définir de ce fait la philosophie de talent en vigueur au sein de l'organisation.

Au regard de la convention d'effort, Isaac (2003) estime que l'énoncé et le dispositif de la convention d'effort peuvent s'analyser à trois niveaux comme le présente le Tableau .

Tableau 7 : Analyse de la convention l'effort et de son dispositif

Niveaux	Contenus
Téléologique	- Orienter : Quel est l'objectif commun des acteurs de la firme ?
Organisation	- Organiser : Comment s'organisent les normes de comportement qui guident l'effort de l'acteur ?
Système de mesure	- Mesurer : Comment les acteurs savent-ils que les comportements normés sont efficaces ?

Source : Isaac (2003 p. 13)

Ainsi, le schéma d'analyse proposé ci-dessus par Isaac (2003), implique au niveau du MT de considérer tout d'abord la mission du MT (attirer, développer et retenir les talents) comme le niveau téléologique de la convention. Ensuite cette analyse suppose de mettre l'accent sur les mécanismes de régulation au niveau de l'organisation de la convention. Et enfin, le système de mesure des conventions relatives au MT, implique que les performances des talents reflètent les attentes des acteurs du MT.

Au terme de ce chapitre, la pertinence de considérer la théorie des conventions dans l'analyse du MT au sein des organisations apparaît évidente sur le plan théorique. Cependant, pour souligner davantage cette pertinence, il serait nécessaire d'associer à cette littérature des données empiriques. Ce qui permettrait d'appréhender et confirmer les suggestions de la littérature mettant en exergue les implications de la TC sur le MT au sein des organisations.

CONCLUSION

A l'entame de ce travail nous nous sommes posés la question de savoir comment les conventions opèrent dans la construction des philosophies de talent au sein des organisations. Nous avons précisé cette problématique à travers deux questions de recherche, à savoir, quelles sont les implications de la théorie des conventions dans l'analyse des philosophies de talent d'une part. Et d'autre part, comment caractériser les conventions à l'œuvre dans le management des talents au sein des organisations ?

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une approche conceptuelle en nous basant uniquement sur l'exploration de la littérature. De notre revue de la littérature nous pouvons tirer les implications théoriques suivantes :

Premièrement, nous estimons que le débat qui porte sur les approches « objet » et « sujet » du talent n'a pas lieu d'être, car dans la pratique, la distinction objet-sujet est difficile à concevoir (Dries, 2013).

Deuxièmement, nous estimons qu'il serait difficile de se positionner sur le débat relatif à inné/acquis du talent. En effet, peut-on savoir à quel moment de la prestation excellente d'un individu se situe la capacité innée et la capacité acquise. Par ailleurs s'il existe une adéquation entre le talent et le contexte, la qualification de ce contexte est propre à chaque individu et par conséquent subjective.

Compte tenu de ces éléments, nous sommes d'accord avec Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, et Sels (2014) pour dire que la capacité et la composante affective sont des conditions qui précèdent le talent. Cependant, pour nous, il n'est pas question de faire une distinction entre la capacité naturelle ou acquise. Nous estimons que, quel que soit la nature innée ou acquise du talent, le talent ultime demeure la capacité d'apprentissage de l'individu.

Troisièmement, relativement à la pertinence de l'apport de la théorie des conventions dans l'analyse des philosophies de talent, il est évident que cette théorie offre un cadre pour aborder les questions inhérentes au talent et au management des talents (Husserl). Comprendre les philosophies de talent à partir l'approche par les conventions, revient par conséquent, à identifier des situations d'incertitude qui justifient l'émergence des conventions dans la construction des philosophies de talent au sein des organisations.

Au terme de ce travail, nous pensons que l'existence des conventions portant sur la gestion des talents, et partagées a priori entre les acteurs impliqués dans le management des talents au sein des organisations est plausible.

Toutefois notre étude comporte quelques limites. L'une des limites de notre travail repose sur sa dimension uniquement conceptuelle. Nous estimons que notre proposition de recherche gagnerait à être appuyée par des données empiriques. Ce qui permettrait de connaître quelles sont les conventions qui caractérisent les philosophies de talent en vigueur chez les managers des talents, d'une part, et d'autre part, de comprendre les compromis qui s'opèrent entre les acteurs du MT au sein des organisations.

En outre, la TC est tout à fait contestable, car, « l'individu peut aussi analyser la situation d'incertitude en fonction de ses savoirs et de son expérience, s'informer, créer une solution au terme d'un échange, expérimenter et/ou créer du savoir » Romelaer (1999 : 6).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 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.
- Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: Themes from the English language literature 1976-1995. *Career Development International*, 2(7), 324–330. doi: 10.1108/13620439710187954
- Amblard, M. (2003). *Conventions & management*. De Boeck Supérieur.
- Amblard, H., & Bernoux, P. (1996). Herreros G. Les nouvelles approches sociologiques des organisations, 223.
- Anders Ericsson, K., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 1-7.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR review*.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational psychologist*, 37(3), 165-182.
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.

- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- BATIFOULIER, P. (2004). L'économie contre l'éthique? Une tentative d'analyse économique de l'éthique médicale. *Journal d'économie médicale*, 22(4), 163-176.
- Batifoulier, P., & de Larquier, G. (2001). *De la convention et de ses usages*.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. doi:10.1177/0149206306293668
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). *The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level*. Unpublished working paper, 18, 24-36.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106–118. doi:10.1080/17439760.2010.545429
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: Setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140. doi:10.1108/JOEPP-02-2014-0008
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Boltanski, L. & Thevenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1989). *Justesse et justice dans le travail. Les cahiers du centre d'études de l'emploi*. Paris : PUF.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boudreau, J. W., et Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. doi:10.1002/hrm.20054
- Bournois, F., Livian, Y. F., & Thomas, J. (1993). Les nouvelles perspectives de la recherche. *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contests for status: The Matthew effect vs. the Mark effect. *Management Science*, 57(3), 439-457.
- Bousquet, F., Verstraete, T., & Barbat, V. (2015). La pertinence de la théorie des conventions pour comprendre la coordination des PME en situation d'ancrage territorial.
- Boxall, A., Monteiro, S. C., Fussell, R., Williams, R. J., Bruemer, J., Greenwood, R., & Bersuder, P. (2012). Targeted monitoring for human pharmaceuticals in vulnerable source and final waters.
- Boxall, A., Monteiro, S. C., Fussell, R., Williams, R. J., Bruemer, J., Greenwood, R., & Bersuder, P. (2012). Targeted monitoring for human pharmaceuticals in vulnerable source and final waters.
- Boyer R., Orléan, A. (2004), Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations, in Orléan, A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, 2ème édition, Ed. PUF, pp. 243-271.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.
- de Bruin, A. B., Smits, N., Rikers, R. M., & Schmidt, H. G. (2008). Deliberate practice predicts performance over time in adolescent chess players and drop-outs: A linear mixed models analysis. *British Journal of Psychology*, 99(4), 473-497.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4).

- Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the 21st century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Chaxel, S., Fiorelli, C., & Moity-Maïzi, P. (2014). Les récits de vie: outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action, Interrogations. *Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*, 17.
- Cheese, P., Thomas, R. J., Craig, E., Bonfanti, F., Trombetta, S., & Vergnano, F. (2008). *L'impresa dei talenti: strategie ed esperienze per moltiplicare il valore delle risorse umane*. Il sole 24 ore.
- Chiapello, E. (1999). Art, innovation et management: quand le travail artistique interroge le contrôle (No. hal-00682385).
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M. (2015). Four Fundamentals of Workplace Automation. *McKinsey Quarterly*, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation> (accessed 16.6.17)
- Church, A. H., & Waclawski, J. (2009). Take the Pepsi challenge: Talent development at PepsiCo. In R. F. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 617–640). San Francisco: Jossey-Bass.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly (BQR)*, 22, 207–215. doi:10.1016/j.brq.2019.04.002
- Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard business review*, 83(10), 62.

- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects (Editorial). *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. doi:10.1016/j.hrmr.2015.04.005
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Colvin, G. (2010). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. Penguin.
- Coulson-Thomas, C. (2012). *Talent Management 2*. Policy Publications, Peterborough.
- Craik, K. J. W. (1943). *The nature of explanation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cresswell, J. (Ed.). (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2nd ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5-19.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). The contribution of flow to positive psychology.
- Darwill, T. (2008). *The Concise Oxford Dictionary of Archaeology* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Davidson, J. W., Moore, D. G., Sloboda, J. A., & Howe, M. J. (1998). Characteristics of music teachers and the progress of young instrumentalists. *Journal of Research in Music Education*, 46(1), 141-160.
- DeLong, T.J. & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 6, pp. 96-102.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267-271.

Dries, N., Cotton, R., Bagdadli, S., & Oliveira, M. (2014). HR directors' understanding of 'talent': A cross-cultural study. In A. Al Ariss (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. Cham, Switzerland: Springer International.

Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.

Ducharme, L. M. (1998). *Measuring Intangible Investment--Introduction: Main Theories and Concepts*.

Dupuy, J. P., Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., & Thévenot, L. (1989). Introduction du dossier sur les conventions. *Revue économique*, 40(2), 141-145.

Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. PricewaterhouseCoopers, London.

Dweck, C. S. (2007). The perils and promises of praise. *Kaleidoscope, Contemporary and Classic Readings in Education*, 12, 34-39.

Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67(8), 614–622. doi:10.1037/a0029783

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 38, 685-705.

Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406. doi:10.1037/0033-295X.100.3.363

Ericsson, K. A., Nandagopal, K., & Roring, R. W. (2009). An expert performance approach to the study of giftedness. In *International handbook on giftedness* (pp. 129-153). Springer, Dordrecht.

- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 114–121.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter*.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Festinger, L., & Katz, D. (1974). *A pesquisa na psicologia social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Frey, C.B. & Osbourne, M.A. (2013). The future of employment. How susceptible are jobs to computerisation ?, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>.
- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 67-79.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119–147. doi:10.1080/1359813042000314682
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56
- Garavan, T. N. (2012). Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2428-2449.

Garbe, E., & Duberley, J. (2019). How careers change : understanding the role of structure and agency in career change. The case of the humanitarian sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652.

Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Little, Brown.

Gomez, P. Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica, Paris.

Gomez, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*. InterEditions, Paris.

GOMEZ, P-Y (2011). In *Perspectives critiques en management, Pour une gestion citoyenne*, Sous la direction de : Laurent Taskin, Matthieu de Nanteuil. *Méthodes & Recherches*, Bruxelles : De Boeck, pp. 49-66

Gomez et Amblard (2000)

Gomez, P. Y., & Jones, B. C. (2000). Crossroads—Conventions: An interpretation of deep structure in organizations. *Organization Science*, 11(6), 696-708.

González Cruz, T., Martínez Fuentes, C., & Pardo del Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía industrial*, (374), 21-35.

Good, C., Aronson, J., & Inzlicht, M. (2003). Improving adolescents' standardized test performance: An intervention to reduce the effects of stereotype threat. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 24(6), 645-662.

Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of personality and social psychology*, 102(4), 700.

Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective dans le travail. Etude comparée de trois services Hospitaliers*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Grote, R. C. (2005). *Forced ranking: Making performance management work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, 54(7), 1213-1230.
- Groysberg, B., McLean, A. N., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable?. *Harvard Business Review*, 84(5), 92.
- Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard business review*, 82(5), 92-101.
- Hassard, J., Morris, J., & McCann, L. (2012). 'My brilliant career'? New organizational forms and changing managerial careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of Management Studies*, 49(3), 571-599.
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Hodges, N. J. (1998). Team sports and the theory of deliberate practice. *Journal of Sport and Exercise psychology*, 20(1), 12-34.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. A. (1994). *The Bell Curve: Reshaping of American Life by Differences in Intelligence*. Free Press.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842.
- Hinrichs, J. R. (1966). High-talent personnel; managing a critical resource.
- Hodgkinson, G. P., & Johnson, G. (1994). Exploring mental models of competitive strategists: The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), 525–552. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00629.x
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future-- Remembering the past. *Annual review of psychology*, 51(1), 631-664.
- Howatson, 2011
- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth?. *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399-407.

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro & macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421–428.
- Husser, J. (2009). La théorie des conventions: quelle logique organisationnelle?. *Vie sciences de l'entreprise*, (2), 75-85.
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD : Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization studies*, 33(3), 323-340.
- Isaac, H. (2003). Paradoxes et conventions (No. 123456789/12152). Paris Dauphine University.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 193-212
- Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. XIXe Congrès de l'AGRH.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice : Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. Doi :10.1177/0170840604040675
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Slan-Jerusalim, R., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*.

- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913-928.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Khoreva, V., Vaiman, V., Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Empl. Relat.* 39 (1), 19---33.
- Kreps, D. M. (1990). Corporate culture and economic theory. *Perspectives on positive political economy*, 90(109-110), 8.
- Larsen, H.H., London, M., Weinstein, M., & Raghuram, S. (1998). High-flyer management development programs: Organizational rhetoric or self-fulfilling prophecy? *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 64-90.
- Lawless, M., & Morgenroth, E. L. (2019). The product and sector level impact of a hard Brexit across the EU. *Contemporary social science*, 14(2), 189-207.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*.
- Ledford, G., & Kochanski, J. (2004). Allocating training and development resources based on contribution. *The talent management handbook*, 218-229.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A. Realising strengths in yourself and others*.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *Psychologist*, 19(2), 86-89.
- Lewis, O. (1969). The culture of poverty. *Anthropological realities: Readings in the science of culture*.

- Lewis, R. & Heckman, R. (2006a). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139–154.
- Littleton, S. M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2000). The future of boundaryless careers. *The future of career*, 101-114.
- Lubitsh, G., & Smith, I. (2007). Talent management: A strategic imperative. *The Ashridge Journal*, 6.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Malik, A. R., & Singh, P. (2014). 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players. *Human Resource Management Review*, 24(4), 330–346.
- Manpower. (2015). 2015 Talent Shortage Survey.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard business review*, 88(5), 54-61.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 12, <http://tijdschriftvoorhrm.nl/talent-management-christina-meyers/>

Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.

Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.003.

Meyers, van Woerkom, Paauwe, & Dries. (2019). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2019.1579747

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

Midler, C. (2004). directeur de recherche CNRS, directeur du centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, directeur du master «Projet innovation conception» de l'École polytechnique. de l'École des mines de Paris et de l'université de Marne—la-Vallée. Il mène et dirige des recherches sur les stratégies d'innovation et la transformation des processus de conception de nouveaux produits. Dernier ouvrage paru *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert-Fnege, Paris, 2004 (co-édité avec V. Giard et *International Journal of Automotive Technology & Management*.

Mitchell, J., Stanimirovic, R., Klein, B., & Vella-Brodrick, D. (2009). A randomised controlled trial of a self-guided internet intervention promoting well-being. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 749-760.

Munier, B., & Orléan, A. (1993). *Rapport sur les liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion*. Paris, CNRS.

Neisser et al., 1996). Or si l'apprentissage peut amener à acquérir le talent, alors la pénurie des talents peut être remédié.

Netessine, S., & Yakubovich, V. (2012). The Darwinian workplace. *Harvard business review*, 90(5), 25.

- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2011). The influence of entrepreneurial talent and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain. *International Journal of Tourism Research*, 13(1), 17-31.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press.
- Orléan, A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions économiques. *Revue Economique* Vol 40 n° 2 (p. 241 - 272).
- Orléan, A., ed. (1994). *Analyse économique des conventions*. Paris, PUF.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11-L'analyse thématique. U, 231-314.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005). The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities. *Journal for the Education of the Gifted*, 28(3-4), 312-332.
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Wiley: Canada.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*.
- Periathiruvadi, S. & Rinn, A. N. (2013). Technology in gifted education: A review of best practices and empirical research. *Journal of Research on Technology in Education*, 45(2): 153-169.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.

Peyton , 1993 ;

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.

Pichault, F., & Nizet, J. (2012). *A la recherche de l'interface entre la GRH et la coordination du travail: une étude de cas en milieu hospitalier*.

Pruis, E. (2011). *The five key principles for talent development*. Industrial and commercial training.

PwC (2017). *CEO Pulse Survey*. London: Author.

Raouf, J. (2019). L'entrepreneuriat politique au regard de la théorie des conventions : vers une typologie des maires entrepreneurs politiques (MEP). *Revue Européenne du Droit Social*, 42(1), 49-73.

Rappaport, J., & Sachs, J. D. (2003). The United States as a coastal nation. *Journal of Economic growth*, 8(1), 5-46.

Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. Simon and Schuster.

Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential. *Harvard business review*, 88(6), 78-84.

Rosenthal, L. (2010). U.S. Patent Application No. 12/512,169.

Royer, I., Zarlowski, P., & Thietart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 139-168.

Salais, R., Chatel, É., & Rivaud-Danset, D. (1998). *Institutions et conventions. Raisons Pratiques*, Édition de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

Sasha A. Barab & Jonathan A. Plucker (2002). Smart People or Smart Contexts? Cognition, Ability, and Talent Development in an Age of Situated Approaches to Knowing and Learning, *Educational Psychologist*, 37:3, 165-182, DOI: 10.1207/S15326985EP3703_3

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.

Schmitt, M., Eid, M., & Maes, J. (2003). Synergistic person \times situation interaction in distributive justice behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(1), 141-147.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21: 18–32.

Seligman, M. E. P (2002). *Authentic happiness*.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.

Smallwood, I. (2012). *Handbook of organic solvent properties*. Butterworth-Heinemann.

Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning.

Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.

Stahl, S. A., & Nagy, W. E. (2007). *Teaching word meanings*. Routledge.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Sugden, R. (1995). A theory of focal points. *The Economic Journal*, 105(430), 533-550.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Sumelius, J. (2014). U.S. Patent Application No. 13/947,654.
- Sumelius, Smale, & Yamao. (2019). Mixed signals: Employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity. *International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2018.1500388
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544. doi:10.1080/13678868.2014.954188
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. doi:10.1108/00197851111145853
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Change agenda: talent management: understanding the dimensions.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Taskin, L., & Gomez, P. Y. (2015). Articuler la théorie de la régulation sociale et l’approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l’échec d’un projet de changement organisationnel?. @ GRH, (1), 99-128.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

- Tsay, C. J., & Banaji, M. R. (2011). Naturals and strivers: Preferences and beliefs about sources of achievement. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 460-465.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management. *Business Credit*, 107, 20-27.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*.
- Vallerand, R. J. & Rousseau, F. L., (2003). Le rôle de la passion dans le bien-être subjectif des aînés. *Revue Québécoise de psychologie*, 24(3), 197-211.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested. A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover.
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*, 33(5), 1-15.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 9-30.
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest.(Perspectives). *Human Resource Planning*, 25(3), 12-15.
- Warren, C. (2006). Banking on Talent'. *People Management*, 12(15), 32-34.
- Weiss, A., & MacKay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. John Wiley & Sons.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). What Is a Leader?. *Newsweek*, 145(14), 45-48.

- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. doi: 10.1016/0024-6301(96)00068-4.
- Wiblen & McDonnell. (2020). Connecting ‘talent’ Meanings and multi-level context: A discursive approach. *International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2019.1629988
- Wilcox, R. R. (2016). *Understanding and applying basic statistical methods using R*. John Wiley & Sons.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.
- Yin, R. (1984). *case study research*. Beverly Hills.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and method*. Sage. London.
- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.
- Young, K. S. (1996). A case that breaks the stereotype. *Psychological reports*, 79, 899-902.
- Younger, J., Smallwood, N., & Ulrich, D. (2007). Developing your organization's brand as a talent developer. *People and Strategy*, 30(2), 21.