



L'innovation dans les pratiques de ressources humaines : cas du management des talents dans les entreprises

Innovation in Human Resources practices: the case of talent management in companies

Soufiane KARRAKCHOU¹

¹Doctorant à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi,
Université Mohammed V-Rabat

Abstract: *The changing and evolving context of organizations triggers the problem of human resources. The new results-driven challenges that are due to the hyper-competitiveness of companies, lead the top management to develop a reflection that is both managerial and economic so that to apprehend the organizational evolutions. For the modern firm to be sustainable and successful, it must be able to adapt to a new dynamic coming from its workforce.*

In few years, the organizations structure has deeply changed: employees are subject to less rigid managerial arrangements, along with a considerable data processing. Researchers in Management Science, faced with these ongoing changes, question these new issues emanating from the globalized economy, namely the probing and evaluation of key individuals whose expertise, capacity, talent, will constitute a real added value that will lead the organization to be more innovative and hence more efficient.

This innovation in the way of managing the human capital of an organization relies, particularly, on the emerging notion of talent. The aim of this article is to show that in the era of technological change, the performance of organizations is closely linked to the urgent implementation of innovative management practices that will attract and retain talented individuals.

Key Words: hyper-compétition, évolution technologique, management des talents, performance, innovation managerial.

Résumé: *Le contexte changeant et évolutif des organisations pose le problème des ressources humaines. Les nouveaux enjeux en termes de résultats dus à l'hyper-compétitivité des entreprises poussent les top management à développer une réflexion à la fois managériale et économique pour appréhender les évolutions organisationnelles. Afin que l'entreprise moderne emprunte le chemin de la pérennité et de la réussite, elle doit être capable de s'adapter à une nouvelle dynamique émanant de sa force de travail.*

En quelques années, la forme d'organisation des entreprises a profondément changé : les collaborateurs sont de plus en plus soumis à des structures managériales moins rigides accompagnées d'un traitement de données considérables. Les chercheurs en sciences de gestion, face à ces constantes évolutions, s'interrogent sur ces nouveaux défis que posent l'économie mondialisée, à savoir l'exploration et la mesure des individus clés dont l'expertise, la capacité, le talent, constitueront une réelle valeur ajoutée, amenant ainsi l'organisation à être plus innovante et par ricochet, plus performante.

Cette innovation dans la manière de gérer le capital humain de l'organisation repose, particulièrement, sur la notion naissante de talent. L'objectif de notre article est de montrer que dans l'ère marquée par l'évolution technologique, la performance des organisations est intimement liée à l'impératif de mettre en place des pratiques de management innovantes pour attirer et retenir les individus talentueux.

Mot clefs: hyper-compétition, évolution technologique, management des talents, performance, innovation managériale.

1. Introduction

La réflexion d'un point de vue théorique sur la notion de talent est survenue à l'entame du deuxième millénaire. Le contexte qui a donné naissance à cette notion est caractérisé par une compétition accrue des organisations, lesquelles se trouvent confrontées à un vieillissement des populations et à une pénurie de compétences clés.

Livrées à une compétition des plus intenses, les organisations sont appelées à faire de la main d'œuvre qualifiée et présentant des forces concurrentielles singulières, leurs leviers de performances (Armstrong, 2009). Ce contexte et ces mouvements organisationnels particuliers ont donné les germes de l'émergence d'une notion appelée talent.

Le rythme effréné des évolutions technologiques donne une place prépondérante aux activités de conception en amont de la chaîne de valeur et ce qu'elles induisent en termes, de recherche et développement et de marketing (Pineau-Valencienne, 2003). La valeur donnée à l'innovation au travail renforce l'exigence de performance et la nécessité de l'engagement des actifs humains des entreprises.

Ces entreprises, à travers leurs managers se reposent sur la compétence des individus dans le but de répondre à un besoin croissant de résultats. Le management par les compétences individuelles prend une ampleur de plus en plus importante dans les organisations modernes. On assimile de plus en plus les qualités particulières d'un individu à la performance générale de l'entreprise (Dejoux et Thévenet, 2010). C'est dire que de nos jours, la notion de talent occupe une place de choix.

Nous nous attèlerons dans cet article à comprendre les conditions qui ont servi à l'émergence du concept de management des talents puis nous procéderons à une revue de littérature sur ce concept, en mettant en exergue notamment une définition de référence de la notion de talent. Nous nous pencherons ensuite sur les enjeux que constituent les talents vis-à-vis des organisations et sur la position qu'ils y occupent.

Nous nous intéresserons enfin, après avoir explicité la place qu'occupe le concept de talent au sein des processus managériaux, aux pratiques mises en place pour gérer les talents et à leurs liens étroits avec la performance organisationnelle.

2. Les talents: prémices d'une innovation dans le management des organisations?

Le concept de talent a fait preuve d'évolutions successives dues au contexte concurrentiel accru dans lequel se sont engagées les organisations pour maintenir en continu leurs avantages compétitifs mais également aux innovations managériales qu'elles ont entreprises pour s'adapter à ce contexte.

2.1. Le contexte d'émergence du concept de talent

L'apparition de la théorie relative à cette notion est apparue à partir des années 2000 alors que des consultants du cabinet McKinsey avaient réalisé en 1997 une étude intitulée « The War for talents », autrement dit, la guerre pour les talents, laquelle étude avait été retranscrite et développée dans un ouvrage en 2001 (Michaels et al., 2001).

Suite à la publication de cet ouvrage, un courant de pensée est né et a fait de la notion de talent son point central (Michaels et al., 2001). Cette théorie intervient dans un contexte où l'absence de main d'œuvre qualifiée doit faire face à la propension croissante que prend l'hyper compétition et l'innovation dans les économies.

Avec les pénuries occasionnées par la sortie de la vie professionnelle des baby-boomers, les organisations se livrent à une quête des meilleures compétences disponibles, créant ainsi un sentiment de rareté de la main d'œuvre qualifiée et par là, une guerre pour les talents (Michaels et al., 2001).

Ce contexte de forte compétition a contribué au renversement du paradigme de domination d'entreprises, lesquelles malgré leurs anciennetés et prédominances sur le marché sont confrontées aux risques et incertitudes qui en découlent. Pour y faire face, ces organisations doivent suivre et être actrices d'évolutions technologiques, à travers notamment, la mise sur le marché de produits de dernière génération (Besen et Farrell, 1994).

Dans cet ordre d'idées, les organisations tendront à mobiliser les actifs humains et spécifiquement, les avantages distinctifs de leurs ressources humaines disposant de hautes potentialités pour faire la différence dans cet environnement concurrentiel (Pemartin, 2005).

Dans les organisations à fortes activités génératrices de revenus ou de haute technologie, le niveau de performance de ces organisations reposerait sur un noyau de personnes clés appelées talents (Armstrong, 2009). L'intérêt porté par les organisations à ces individus qui font preuve d'excellence dans leur travail s'explique par leur volonté sans équivoque de disposer de ressources manifestant des compétences spécifiques et distinctives (Dejoux et Thévenet, 2010).

Ce groupe d'individus, de par leurs attributs décisifs pour les organisations, disposeront de prérogatives et de responsabilités importantes à même de leur permettre à eux seuls le contrôle d'une large propension de processus au sein des organisations (Bournois et Roussillon, 1998).

Les organisations s'attèleront ainsi à mettre en œuvre des leviers innovants en vue d'attirer et de fidéliser ces hauts potentiels (Peretti, 2009).

Sur le plan théorique, à ses débuts, l'état de la littérature en sciences de gestion a demeuré relativement limité eu égard, tantôt, à la difficulté d'appréhension de cette notion et des divers univers professionnels auxquels celle-ci s'est apparentée (Miralles, 2007), tantôt à la manière de gérer les talents dans les organisations.

Partant de l'importance de ces hauts potentiels pour contrecarrer les défis et les enjeux des organisations ainsi que leurs influences sur la performance, la recherche sur la notion de talent a logiquement pris en ampleur et a évolué significativement comme nous le constaterons dans les axes suivants.

2.2. La définition du talent

Le concept de talent n'est apparu que très récemment dans la littérature en sciences de gestion. N'ayant pas de définition largement admise au début des années 2000, la définition du talent a évolué progressivement pour pouvoir se dresser en concept dans le champ des sciences de gestion.

L'auteur qui a initié sa conceptualisation théorique, après les recherches effectuées par les chercheurs relevant du cabinet McKinsey, est Pierre Miralles. Cet auteur a introduit ce concept en 2007 dans son ouvrage « Le management des talents ».

Les études menées par Miralles (2007) serviront à présenter deux sous-bassement intimement liés au concept de talent, à savoir la « gestion des talents » et « le talent management ». Pour l'auteur, la gestion des talents représente un ensemble de pratiques de l'organisation face aux comportements professionnels des individus talentueux. Le management des talents quant à lui représente les actions de management mises en œuvre par l'organisation en faveur des personnes dotées de talents.

Pour Miralles (2007), le lien étroit entre les deux concepts s'explique par l'interdépendance de l'organisation et du détenteur du talent. En effet, dans un contexte de compétitivité accrue, la performance de l'organisation dépend de l'apport spécifique de ses talents. Ceux-là mêmes ne pourront tirer profit économiquement de leurs capacités hors normes que lorsque celles-ci sont mises au service de l'organisation.

Partant des constats cités ci-haut, nous avons choisi de mettre en avant la définition soutenue par l'auteur de référence en la matière. Miralles (2007) en donne ainsi la définition suivante : « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres ».

Pour l'auteur, le talent est égal à l'excellence de ses performances à laquelle s'ajoute la différence positive que crée l'individu de manière régulière au profit de l'organisation.

L'atteinte de ce niveau d'excellence dépend de deux types de contextes. Un premier niveau relatif aux conditions dans lesquelles seront exercées les activités. Le second est relatif aux exigences qui définiront le niveau de performance. Ces exigences se présentent sous deux ordres. Le premier est lié à la nature concurrentielle de l'activité et le second se rapporte à la volonté de l'individu de se développer.

Pour Miralles (2007), le désir d'atteindre des performances exceptionnelles est assimilable à la recherche d'avantages concurrentiels. Pour cela, il serait nécessaire de faire valoir, dans un premier temps, des facteurs externes qui concernent les conditions propices à l'expression de la performance individuelle.

Dans un second temps, il s'agit de prendre en considération les facteurs internes qui sont liés aux attributs personnels et distinctifs ainsi qu'aux aptitudes individuelles permettant de créer la différence dans l'environnement concurrentiel de l'organisation.

Miralles (2007) rajoute que « l'investissement extrême de l'individu dans son travail a notamment pour effet la projection dans l'activité de singularités personnelles et donc les manifestations d'une différence individuelle reconnaissable dans la performance ».

A la suite de cette définition, il conviendrait de présenter les caractéristiques et la nature de la notion de talent.

2.3. Les caractéristiques du talent

Pour Miralles (2007), la nature du talent représente « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont respectivement, un héritage de l'individu, des qualités intrinsèques et spécifiques. Ces caractéristiques combinées permettent à l'individu talentueux de s'adapter aux spécificités de son milieu organisationnel et de donner le meilleur de lui-même.

Ces capacités personnelles décrites par Miralles (2007) détiennent au moins :

- « un ensemble d'aptitudes : il s'agit des qualités innées déterminant le potentiel de l'individu. Un talent est d'abord un haut potentiel ;
- des compétences : il est question de la capacité à mobiliser ces aptitudes de façon adéquate pour atteindre les objectifs fixés. Parmi ces compétences, la compétence relative à la gestion de soi (plutôt que savoir-être) est primordiale car celle-ci est nécessaire au développement des aptitudes ;

- des attitudes : il s'agit des comportements stables favorables à la recherche de la performance. Parmi ceux-ci s'imposent la passion et la volonté de réussir ;
- des croyances : dont la croyance d'efficacité personnelle qui peut prendre aussi la forme d'attribution de valeurs ».

L'auteur ajoute encore que le talent est amené à se développer et se valoriser dans le temps. Peretti (2009) quant à lui s'accorde à affirmer dans ce sens que « les talents ne sont ni des surhommes ni des génies. Mais simplement des personnes à la limite de l'extraordinaire qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres de faire. Il s'agit de la capacité à manifester des compétences difficiles et contradictoires, de savoir faire quelque chose et son contraire afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations complexes ».

3. D'une logique de management de l'individu talentueux à la recherche d'avantages compétitifs durables

Eu égard au contexte de concurrence exacerbée et au gain continu de différenciation technologique, les organisations se concentrent davantage en matière de gestion sur les moyens permettant de maximiser leurs avantages compétitifs. Ces avantages pour l'organisation doivent avoir la caractéristique de se maintenir dans la durée.

Pour arriver à cette fin, les organisations cherchent à sélectionner et à s'appuyer sur les talents qui se présentent comme une source unique d'avantages concurrentiels (ScullionetCollings, 2006). La rétention des talents et leur gestion devient rapidement un domaine d'action de grand intérêt (Budhwar et al., 2009).

Roberts et al. (1998) affirment que le recrutement et la sélection des candidats les mieux adaptés au contexte organisationnel de l'entreprise représentent une problématique rencontrée à l'international. L'apprentissage et le partage des connaissances devient aussi un défi majeur pour les décideurs et les gestionnaires des ressources humaines. Stephenson et Pandit (2008) soulignent, à ce titre, que l'enjeu premier réside avant tout dans l'identification du talent.

Etant donné que les talents peuvent être sources d'avantages concurrentiels, la gestion réussie des capacités individuelles peut contribuer positivement à l'atteinte de la performance et à l'amélioration de l'image de l'organisation. A cet effet, Scullion et Collings (2006), insistent sur la nécessité d'adopter un mode de management adéquat pour les talents, car il est très difficile de les attirer, de les retenir et de les garder motivés.

Nous verrons alors comment les talents sont perçus comme des promoteurs d'avantages compétitifs durables et comment contribuent-ils à la performance organisationnelle. Puis nous nous intéresserons aux effets des pratiques de management sur l'engagement et la motivation des talents.

3.1. Introduction au management des talents

La prise en compte des talents est due à une évolution du modèle managérial entrepris par les organisations. « En matière de ressources humaines, le talent évoque des caractéristiques non systématisables, tout n'est pas que référentiels, grilles, systèmes et processus » (Miralles, 2007). Par ailleurs, le talent constitue une combinaison de savoir-faire qui représente un fondement de réussite des stratégies des entreprises. Ainsi, la prise en compte du talent par le système de management peut être perçue comme inévitable car les évolutions démographiques que connaît le monde globalisé laissent prévoir une concurrence accrue pour un même besoin, qu'est le talent.

Dans ce but, apparaît l'impératif d'une réelle logique managériale, que les entreprises mettent en œuvre à travers la fidélisation et l'attraction des talents. En effet, Miralles (2007) souligne que si « pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation », l'organisation quant à elle suggère de prendre en considération le management des talents comme « la mise en œuvre de façon spécifique et optimale, des actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter » (Thévenet, 2000).

Le développement de la notion de talent est également associé au besoin de reconnaissance en entreprise. La spécificité des personnes dites talentueuses est telle que celles-ci font l'objet d'une gestion spécifique, représentant en soi une marque de reconnaissance. De plus, dans une ère marquée par un changement de logique managériale, les enjeux de la gestion du talent conduisent à de nouvelles pratiques qualifiées de centrales par les gestionnaires des organisations (Dejoux et Thévenet, 2010).

Il est communément admis que le talent est une denrée rare, de ce fait les entreprises procèdent à des démarches prospectives, essentiellement, des pratiques telles que la veille et le benchmarking, afin de répondre au besoin de l'entreprise. En dehors de l'environnement externe, où les pratiques susmentionnées permettent d'identifier les talents jugés pertinents pour l'entreprise, un suivi des compétences non encore développées, permettrait quant à lui un repérage de personnes en interne. Ces dernières, lorsqu'elles sont développées par l'entreprise et entrent dans cette logique de formation et de promotion que prônent les stratégies organisationnelles, se dotent de compétences

particulières accompagnées d'un potentiel de leadership (Peretti, 2009).

A la vue de ce contexte économique marqué par une compétition accrue entre les entreprises d'une part et les déséquilibres que connaît le marché en termes qualitatifs d'autre part, plusieurs dispositions sont alors mises en place. En effet, lorsque la structure d'une entreprise est minimaliste, l'attraction des talents envers ces dernières sera moindre. C'est dans ce sens qu'intervient la logique d'attraction qui vise à développer la notoriété et l'image de marque de l'organisation(Dejoux et Thévenet, 2010).

Par ailleurs, les organisations procèdent à l'adoption de stratégies basées sur le long terme pour repérer, à travers des partenariats universités-entreprises des personnes talentueuses. A titre d'exemple, de nombreuses universités américaines et chinoises ont lancé des programmes afin de promouvoir des centaines d'universités d'excellence pour le 21ème siècle. Ces universités répondraient à un niveau d'éducation élevé, une ouverture internationale à travers la mondialisation des talents. Autant de paramètres qui font évoluer la logique managériale (Dejoux et Thévenet, 2010).

Cette nouvelle logique managériale s'applique à différents niveaux. En effet, lorsque la phase de repérage des talents est effectuée, intervient alors le volet concernant la gestion de ces derniers.

Il s'agit de répondre de manière personnalisée aux différentes attentes professionnelles. Plus concrètement, cela se matérialise par une gestion des carrières individualisée et un suivi de la part des managers qui établissent un management de proximité (Dejoux et Thévenet, 2010).

En marge des politiques traditionnelles des ressources humaines, telles que la gestion des carrières, l'évaluation des performances et la rémunération, les organisations à travers leur logique managériale de développement des cadres à haut potentiel ou talentueux, mettent en place des programmes de formation spécifiques.

Ces derniers invitent à l'investissement personnel et suscitent une dimension stratégique. Cette logique de formation intervient, à titre d'exemple, dans bons nombres d'entreprises anglo-saxonnes, qui percevaient le talent comme un potentiel unique qui n'est en mesure de produire de la valeur que s'il est développé par l'entreprise(Dejoux et Thévenet, 2010).

Pour Boudreau et Ramstad(2005), le « talentship » devrait être une discipline à part entière qui compléterait la gestion des ressources humaines afin de lui donner un champ d'action décisionnel.

Il s'agit d'apporter une dimension stratégique aux pratiques de gestion des ressources humaines traditionnelles dont la maîtrise est déjà acquise. En

somme, l'apport recherché par le « talentship » est de rompre avec les idées qui affirment que le talent n'est qu'un effet de mode. Des auteurs tels que Boudreau et Ramstad(2005) montrent la nécessité de relativiser cette assimilation du talent à un effet de mode et avancent que la préoccupation réelle de toute entreprise devrait être le repérage et le développement de « vrais talents ».

In fine, la gestion des talents repose sur des fondements très fortement imbriqués. En effet, toute organisation viable doit mettre en œuvre un management de la performance visant à développer un système d'appréciation et d'évaluation pertinents, un développement des compétences et la recherche de personnes à haut potentiel à mêmes d'être sources de performance.

3.2. Le management des talents au service de la performance de l'entreprise

Dans les organisations à forte valeur technologique, les talents sont considérés comme des atouts concurrentiels. Les gestionnaires de ces organisations sont tenus de mettre en place des stratégies de gestion des talents, auquel cas la réputation de l'organisation et sa performance s'en trouveraient affectées (Schuler et al., 2002).

A cet effet, Black et al. (1999) préconisent que lors de la fixation des objectifs de performance, les décideurs des organisations doivent tenir compte de leur environnement interne et externe, lequel a une influence sur la performance de ces organisations.

Les standards de performance doivent être clairement communiqués aux employés et les objectifs sous-jacents aux évaluations des performances doivent être élaborés pour être compris par l'ensemble (Black et al., 1999). De surcroît, il est impératif que les employés aient une pleine confiance en l'évaluateur. La confiance affichée par les employés envers le système d'évaluation est un facteur essentiel pour l'atteinte des objectifs et arriver à de meilleurs résultats (Collings et al., 2010).

Pour Armstrong et Baron (2007), les organisations mettent en place un ensemble d'activités en vue de développer les talents et de répondre à leurs besoins évolutifs et futurs. Les deux auteurs ajoutent que pour atteindre de hauts niveaux de performance, les organisations doivent se montrer flexibles. Dans un contexte de recherche de concurrence et d'innovation continues, la rétention des talents demeurera difficile pour l'organisation si elle ne s'inscrit pas dans le sens de l'implication de ses talents dans les processus décisionnels. Il en va, également, de son habileté à pouvoir préserver continuellement la motivation de ses talents pour développer leur productivité et par-là, la productivité organisationnelle (Martel, 2003).

L'engagement des employés a également une influence positive sur la performance des talents et leur rétention (Martel, 2003). L'environnement de travail devrait permettre un total engagement des employés et devrait être un facteur favorable à l'accomplissement des attributions qui leurs incombent (Branham, 2005).

Kamath (2010) quant à lui souligne que dans les organisations relevant du secteur industriel, le capital humain n'est pas considéré comme étant aussi important que le capital physique et financier. Kamath (2010) et Halim (2010) insistent alors sur le rôle prépondérant du talent, qui est un déterminant du capital humain, lequel apporte une plus-value aux processus organisationnels et contribue par le biais de ses capacités à la performance de l'organisation. Partant de ces considérations, le talent peut être considéré comme un outil permettant le gain d'avantages concurrentiels et pouvant être source de performance élevée (Bontis, 1998).

Parmi les pratiques sous-tendant la performance élevée des talents dans l'organisation se révèlent le partage des savoirs et le transfert des connaissances, lesquels ont pour effet de pérenniser l'avantage concurrentiel de l'organisation (Landeiro, 2003). Gibb (2002) affirme de surcroît que l'expérience d'apprentissage a elle aussi un effet positif sur la performance organisationnelle. L'apprentissage des personnes considérées comme talentueuses représente une combinaison de leurs capacités cognitives et des comportements opportuns et pertinents qu'ils développent face aux diverses situations du travail. Armée d'un personnel fortement développé et disposant d'un personnel ayant une bonne expérience d'apprentissage, une organisation peut créer un avantage concurrentiel considérable sur le marché.

Burnes & O'Donnell (2011) ont démontré cela en donnant l'exemple du domaine sportif. Selon eux, les décideurs au niveau des organisations devraient s'imprégner du modèle sportif, particulièrement, de la capacité des entraîneurs sportifs à constituer des équipes performantes capables de faire face au changement. Partant de ce constat, la performance organisationnelle évoluera de manière positive dans la condition où le style de management des gestionnaires sera au service des talents pour leur permettre d'atteindre les résultats escomptés (Luke, 2011).

3.3. Les leviers sous-jacents à la performance des talents

La performance des talents implique également de s'intéresser à deux leviers primordiaux relevés dans la littérature. Il s'agit des facteurs de la motivation et de l'engagement.

Pour Wood (1999), la performance des individus dans l'organisation et en particulier, celle des individus talentueux doit émaner d'un niveau d'engagement élevé. Partant de cette perspective, la performance sera

élevée si l'organisation donne une place de choix aux valeurs de respect et de reconnaissance (Wood & Wall, 2002).

L'engagement se caractérise selon Harter et al. (2002) par la participation de l'individu à son travail avec beaucoup d'enthousiasme, lui procurant par voie de conséquence une satisfaction.

Selon Elizur et Koslowsky (2001), l'engagement dans l'organisation se caractérise par plusieurs variantes. Il peut être d'ordre émotionnel ou normatif. Pour ces deux auteurs, l'engagement envers les objectifs stratégiques se rapporte à une identification et à un attachement émotionnel vis-à-vis de l'organisation et ce, eu égard aux facteurs de socialisation et d'environnement de travail. L'engagement se manifeste ainsi par une implication intime du travailleur vis-à-vis de son organisation, à laquelle il manifeste une liaison émotionnelle (Harter et al., 2002).

L'engagement amenant à la performance organisationnelle se fonde sur d'autres sous-bassements liés aussi à la sphère spirituelle sur le lieu de travail, aux approches préconisées dans la manière de travailler et à l'alignement de la performance avec la politique et les objectifs de l'entreprise (Rego et Cunha, 2008).

Lee et al. (2008) ont constaté que l'engagement des talents sera grandissant lorsque les gestionnaires mettront en œuvre les moyens de les reconnaître comme partie prenante à part entière de l'organisation. Ces auteurs avancent aussi que la reconnaissance de la performance de ces individus comme facteur de la réussite de l'organisation est fondamentale pour augmenter leur niveau d'engagement et par ricochet, leur compétitivité individuelle et la compétitivité de l'organisation.

Dans l'éventualité où ces individualités hautement qualifiées ne sont pas gérées de manière adéquate, les manquements de leurs gestionnaires peuvent conduire ces talents à ressentir une baisse de leur niveau d'engagement pouvant conduire in fine à leur volonté de quitter l'organisation (Tromp et al., 2010).

Pour Kelloway et al. (2010), les gestionnaires des organisations peuvent pallier à ces situations de désengagement en tentant de développer chez les talents un sentiment de passion et de fort intérêt pour le travail effectué au sein de l'organisation. Ces auteurs ajoutent que l'engagement des talents est très important pour leur propre bien-être dans l'organisation du fait qu'il leur donne la possibilité d'exploiter leurs compétences jugées exceptionnelles et de laisser leur marque dans l'organisation.

La motivation de cette catégorie d'individus et son incitation à se surpasser se manifeste également par la mise en valeur de sa force de proposition, de ses capacités d'innovation et de sa contribution à la compétitivité de l'organisation. Cette mise en valeur représenterait un levier de motivation égal, voire supérieur, aux leviers d'incitation pécuniaires octroyés par les organisations (Rondeau, 2007).

Les recherches menées par Berry (2010) confortent cette idée dans le sens où ils expliquent que les individus talentueux attendent des organisations de promouvoir l'équité en leur sein, non pas uniquement par des mesures non financières, mais également par l'ancrage d'un climat de confiance, à travers l'instauration d'objectifs clairs et des pratiques de gestion promouvant le rôle de chacun.

In fine, Harter et al. (2002) résument l'impact de l'engagement et de la motivation des individus dotés de talent sur la compétitivité de l'organisation. Ils affirment que l'engagement des talents se produit lorsqu'ils savent avec précision quelles sont les attentes de l'organisation, lorsqu'ils ont à leur disposition les ressources nécessaires pour effectuer leur travail et enfin, lorsqu'ils ont pleine conscience qu'ils contribuent de manière significative à la performance de l'organisation.

4. Conclusion

La conclusion de cet article tentera de synthétiser les principaux apports de notre recherche, explicitera ses limites et donnera une vue sur les perspectives à mener en vue de l'enrichir.

S'agissant des apports de notre recherche, nous avons tenté de mettre en lumière la genèse et le contexte d'émergence du concept de talent. Ce concept qui s'est développé dans le domaine des sciences de gestion dans un contexte d'hyper-concurrence et de recherche accrue d'avantages compétitifs durables par les organisations.

Sur le plan conceptuel, nous avons mis en exergue une définition de référence du talent et nous avons souligné ces principales caractéristiques. Le concept de talent a évolué de manière significative lorsque les organisations l'ont assimilées dans le cadre d'une logique managériale. En effet, la prise en compte des talents et du management des talents ne s'est manifestée intensément, qu'à la suite de l'évolution et de l'innovation du modèle managérial entrepris par les organisations.

Nous nous sommes également particulièrement intéressés au lien intime qui réunit le management des talents à la performance organisationnelle. La revue de la littérature dans ce sens, nous a permis d'appréhender les sous-bassement et les implications qui existent entre les individus talentueux dotés de

compétences exceptionnelles et l'atteinte des objectifs de compétitivité de l'entreprise.

Enfin, nous avons souligné que l'atteinte de ces niveaux de performance à la fois individuels pour les talents et organisationnels pour les gestionnaires, nécessitent de répondre à des leviers sous-jacents. Ceux-ci se matérialisent par l'engagement et la motivation, lesquels sont eux-mêmes conditionnés par la mise en œuvre de pratiques de gestion définies adéquatement pour cette population de l'organisation.

Nous considérons que notre présent article a apporté une valeur ajoutée dans le sens où la recherche effectuée a permis de mettre en relief la place prépondérante qu'occupent les talents dans les organisations et que la performance de ces individus suppose des pratiques managériales sans lesquelles des avantages concurrentiels durables ne peuvent être atteints.

Toutefois, nous estimons que cette recherche théorique, qui a présenté une batterie d'auteurs scientifiques qui se sont intéressés à la logique managériale du talent, doit être appuyée par un travail empirique.

Ce travail pourrait représenter une suite à donner à cet article et se traduirait par une étude exploratoire sur le terrain, à la fois qualitative et quantitative, en prenant appui sur un secteur à forte valeur concurrentielle, pour étudier si les organisations mettent en place des logiques de gestion centrées sur le développement de talents et dans l'affirmative, mesurer l'impact de ces talents sur la performance organisationnelle.

Références Bibliographiques

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2007). *Human Capital Management – Achieving Value through People*, Kogan Page, London.
- Berry, M. L. (2010). *Predicting Turnover Intent: Examining the effects of employee engagement, compensation fairness, job satisfaction and age* (Doctoral Dissertations). University of Tennessee.
- Besen, S., & Farrell, J. (1994). *Choosing How to Compete: Strategies and Tactics in Standardization*. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 117-131.
- Bhatnagar, J. (2007). *Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention*, *Employee Relations*, 29(6), 2007, pp. 640-663

- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., &Stroh, L.K. (1999). *Globalizing People through International Assignment*, Addison Wesley, Reading.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Journal of Intellectual Capital*, 36(2), 63-76.
- Boudreau, J. W., &Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition, *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Bournois, F., et Roussillon, S. (1998). *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation, Paris.
- Branham, L., "Planning to become an employer of choice", *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Burnes, B., & O'Donnell, H. (2011). What can business leaders learn from sport?, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(1).
- Collings, D.,&Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, 304-331.
- Dejoux, C., et Thévenet, M. (2010). *La Gestion des Talents : la GRH d'après crise*, Dunod.
- Elizur, D., &Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Gibb, A.A. (2002). In pursuit of a new enterprise and entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews* 4 (3), 233-269.
- Halim, S. (2010). Statistical analysis on the intellectual capital statement, *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 61-73.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Kamath, G.B. (2010). The intellectual capital performance of Indian banking Sector, *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 96-123.
- Kelloway, E.K., Inness, M., Barling, J., Francis, L., & Turner, N. (2010). Loving one's job: Construct development and implications for individual well-being, *Research in Occupational Stress and Well-being*, 8.
- Landeiro, J. (2003). Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry, *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 11-20.
- Lee, L., Nohria, N.,&Groysberg, B. (2008). Employee motivation: A powerful new model, *Harvard Business Review*, 86, 78-84.
- Luke, C. Ng. (2011). Best Management Practices, *Journal of Management Development*, 30(1).
- Martel, L. (2003). Finding and keeping high performers: best practices from 25 best companies, *Employee Relations Today*.
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, & H., Axelrod B. (2001). *The War for talent*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Miralles, P. (2007). *Le management des talents : Entreprises et Management*, l'Harmattan.
- Miralles, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management?, *Management & Avenir*, n° 11, pp. 29-42.
- Pemartin, D. (2005). *La compétence au cœur des ressources humaines*, EMS Editions, Management et Société.
- Peretti, J-M. (2009). *Tous talentueux*, Editions d'organisation, Paris.
- Pineau-Valencienne, D. (2003). *Anticiper le changement*, Observer pour Agir, N°2.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 53-75.
- Rondeau, K.V. (2007). The adoption of high involvement work practices in Canadian nursing homes, *Leadership in Health Services*, 20 (1).
- Schuler, R.S., Budhwar, P.S., &Florkowski, G.W. *International human resource management: Review and critique*, *International Journal of Management Reviews*, 4, 41-70.
- Scullion, H., & Collings, D.G. (2006). *Global Staffing*, London: Routledge.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, Paris.
- Tromp, D.M., Rheede, A., &Blomme, R.J. (2010). The relationships between psychological strain, organizational support, affective commitment and turnover intentions of highly educated hospitality employees, *Advances in Hospitality and Leisure*, 6, 2010.

Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance, *International Journal of Management Reviews*, 1, 367-413.

Wood, S., & Wall, T. (2002). Human Resource Management and Business Performance, *Psychology at Work*, Penguin, London, 351-374.