

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management- ESM-



Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master en science de gestion
Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

Thème

**Etude de la relation management des talents/
fidélité des collaborateurs au sein des entreprises en
Algerie
Cas : SEA**

Réalisé par :

Mlle.Ikhou Sonia

Encadré par :

Dr.Chenini Moussa

Soutenu le : 27 /Septembre/2020

Devant le jury composé de :

Khedim Amel

Maitre de conférences «A»

Président

Chenini Moussa

Maitre de conférences «A»

Encadreur

Bouri Sarah

Maitre de conférences «A»

Examineur

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Management- Tlemcen-



Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master en science de gestion
Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

Thème

**Etude de la relation management des talents/
fidélité des collaborateurs au sein des entreprises en
Algerie
Cas : SEA**

Réalisé par :

Mlle.Ikhou Sonia

Encadré par :

Dr.Chenini Moussa

Soutenu le : 27 /Septembre/ 2020

Devant le jury composé de :

Khedim Amel

Maitre de conférences «A»

Président

Chenini Moussa

Maitre de conférences «A»

Encadreur

Bouri Sarah

Maitre de conférences «A»

Examineur

Je dédie ce travail à moi-même.

« Attitude, not Aptitude, determines Altitude »

Zig Ziglar

Remerciements

Une main qui t'aide à te relever vaut mille fois celle qui te félicite à ton arrivée.

Sur ce, je remercie en premier mes parents pour que je puisse arriver là où j'en suis aujourd'hui...mes deux frères Sofiene et Youcef pour leur compréhension...

Je remerci mon encadreur Mr.Chenini pour la confiance qu'il a eu en moi ainsi que son soutien durant la réalisation de ce travail.

Je remerci également Mr.Iznasni pour ses conseils qui m'étaient très utiles ainsi que son écoute attentive et sa serviabilité, y compris les enseignants qui ont pris le temps de répondre à mes questionnements.

Merci mon réseau LinkedIn qui m'a apporté son aide plusieurs fois...des personnes qui aiment aider les autres, sur ce, mes pensées vont vers Khaled qui n'a pas hésité à m'apporter son aide et la motivation nécessaire.

Je remerci l'organisme d'accueil SEA surtout son DRH qui, après tout, était réactif et m'a facilité l'accé au lieu de stage.

Fadéla, je ne te remercierai jamais assez pour tes encouragements quand j'étais sur le point de laisser tomber, t'es une âme perdue que j'ai trouvé à Tlemcen...

Chifaa, t'étais un appui pour moi quand ça n'allait pas...

Imene, t'as été là quand il le fallait, t'es un exemple de la gentillesse des tlemceniens, merci beaucoup...Nesrine l'âme du cœur qui n'a jamais cessé de m'épauler...

Le silence de la mer. Merci à toi qui es loin de là, qui as su être à la hauteur des valeurs...

Aux personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, qu'elles puissent trouver ici, l'expression de ma plus profonde gratitude.

Résumé

Dans un environnement concurrentiel les entreprises sont en pleine guerre pour les talents d'où la nécessité de mettre en place un management des talents. L'objectif de ce travail est de vérifier l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs. Notre investigation s'est portée sur un échantillon de 178 collaborateurs, ainsi un questionnaire sous format électronique a été envoyé aux personnes concernées dont 107 personnes ont répondu. Les résultats de cette étude obtenus après analyse quantitative sous IBM SPSS 25 ont révélé que les pratiques relatives au MT ont une influence significative et positive sur la fidélité des collaborateurs à savoir les perspectives de développement et d'évolution, la reconnaissance et valorisation du potentiel, et les relations entre l'employé et son manager.

Mots clés : management des talents, talent, la fidélité organisationnelle.

Abstract

Within a competitive environment, companies are in a war for talents which leads to implement a talent management system to face this situation. Our research studied the influence of talent management practices on the employee loyalty. This investigation is conducted on a sample of 178 SEA's employees, thus a Google form questionnaire was sent to them and 107 people had responded. The findings obtained after analysing data quantitatively with IBM SPSS 25 shown that talent management practices as the development and career advancement, recognition and valorization, and the relationship between the employee and his manager have a significance impact on the workers loyalty.

Keywords: talent management, talents, organizational loyalty.

ملخص

تحيط المؤسسة بيئة تنافسية تجعلها في حالة بحث مستمر عن المواهب، مما يتطلب تنفيذ إدارة المواهب. الهدف من هذا العمل هو دراسة تأثير الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب على ولاء الموظفين، درسنا من خلاله عينة مكونة من 178 موظفًا، حيث تم إرسال استبيان رقمي إلى الأشخاص المعنيين، استجاب له 107 عامل. كشفت نتائج هذه الدراسة التي تم الحصول عليها بعد التحليل الكمي باستخدام IBM SPSS 25 أن الممارسات المتعلقة بإدارة المواهب كآفاق التطور، الاعتراف بالإمكانيات ، و العلاقة بين الموظف ومديره المباشر تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الموظفين الموهوبين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، المواهب، ولاء الموظفين.

Liste des abréviations

ACP	A nalyse en C omposantes P incipales
AFE	A nalyse F actorielle E xploratoire
CIPD	C hartered I nstitute of P ersonnel and D evelopment
DG	D irecteur G énéral
DRH	D irecteur des R essources H umaines
GPEC	G estion P révisionnelle des E mplois et des C ompétences
GRH	G estion des R essources H umaines
KMO	K aizer- M eyer- O lkin
MEA	M idle E ast A frica
MT	M anagement des T alents
QE	Q uotion E motionnel
QI	Q uotion I ntellectuel
QS	Q uotion S pirituel
SE	S chneider E lectric
SEA	S chneider E lectric A lgérie
TIC	T echnologies d' I nformation et de C ommunication
US	U nated S tates

Table des illustrations

Liste des tableaux

<i>Tableau 1: Les études précédentes.....</i>	<i>4</i>
<i>Tableau 2 :Définitions du talent</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 3 : Signification du mot "talent" en gestion.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 4 : Définitions de management des talents</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 5 : Evolution de lafonction RH à la gestion des talents.....</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 6: Les raisons de départ évitables.....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau 7 : lien entre engagement et implication du salarié et sa fidélité à l'entreprise.....</i>	<i>47</i>
<i>Tableau 8: Les dates marquantes de SE</i>	<i>58</i>
<i>Tableau 9: Les entreprises rachetées par SE.....</i>	<i>59</i>
<i>Tableau 10: La définition des échelles de mesure.....</i>	<i>69</i>
<i>Tableau 12: La corrélation de Pearson entre les VI et la fidélité</i>	<i>77</i>
<i>Tableau 13: La régression linéaire entre les VI et la fidélité</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 14: Récapitulatif des résultats</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 15: Synthèse des résultats</i>	<i>81</i>

Liste des figures

<i>Figure 1: La pyramide des talents.....</i>	<i>18</i>
<i>Figure 3: Différence entre management et gestion des talents</i>	<i>23</i>
<i>Figure 4: Le management des talents</i>	<i>33</i>
<i>Figure 5 : Organigramme de SEA.....</i>	<i>64</i>
<i>Figure 6: Organigramme de la fonction RH.....</i>	<i>64</i>
<i>Figure 7:Informations démographiques des répondants</i>	<i>74</i>

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre (1) : le management des talent.....	9
Section (1) : Définitions et histoire d'un nouveau modèle de la GRH.....	10
Section (2) : Approches et principes de MT :	25
Section (3) : Le processus et pratiques relatifs au management des talents	31
Chapitre (2) : La fidélité, le résultat attendu du MT par les organisations	40
Section (1): Généralités sur la fidélité.....	40
Section (2) : Les indicateurs de la fidélité.....	44
Section (3) : Les pratiques de MT influençant la fidélité des collaborateurs	50
Chapitre (3) : Etude de la relation MT/fidélité au sein de SEA	58
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
Section (2) : La méthodologie de recherche.....	67
Section (3) : Analyse des données et présentation des résultats.....	72
Conclusion générale.....	86

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte concurrentiel qui caractérise l'environnement externe de l'entreprise, cette dernière doit maintenir un état d'équilibre conduisant à sa pérennité, sa survie et sa rentabilité. Dès lors, la veille stratégique est primordiale.

En pleine guerre pour les talents, les organisations n'hésiteront pas à chercher la perle rare allant même à piocher chez les concurrents cet individu qui leur apporte une grande valeur ajoutée, et sur qui repose un poste clé. Le départ d'un tel profil est très coûteux et contabilise des charges colossales relatives à son recrutement, son intégration et surtout son développement. L'amener à rester avec son plein gré malgré les sollicitations externes devient un impératif et un enjeu stratégique, sa fidélité un fer de lance !

Dans son rapport « the war for talents », le cabinet de consulting McKinsey évoque pour la première fois l'importance du « management des talents » qui est la manière dont un manager détecte, apprend à connaître les points forts de son collaborateur, et l'aide à les exprimer et les développer afin d'en bénéficier et l'amener justement à vouloir rester par la suite. McKinsey appelle les entreprises à y porter plus d'attention, ainsi elles commencent à entreprendre une démarche de MT. Pour ce qui est du contexte algérien, le MT commence à peine à s'introduire dans les entreprises nationales, il est plus répandu dans les grands groupes surtout ceux qui ont une contribution assez importante dans l'économie du pays. Cette orientation devient nécessaire devant les groupes internationaux qui viennent s'implanter en Algérie et qui ramènent avec eux des méthodes de management des pays développés y compris celles relatives au MT, ainsi les multinationales sont plus orientées vers l'approche talent que l'approche compétence classique, d'où la présence d'une philosophie qui tourne autour du talent dans leurs politiques RH et les pratiques de gestion qui y sont associées. Dès lors, nous nous intéressons au MT au sein d'une entreprise multinationale qui est SEA.

La perte des individus qui apportent vraiment une contribution significative à l'entreprise engendre un déséquilibre dans le fonctionnement du système qui a été élaboré autour d'une tactique, ce qui nécessitera une autre modélisation pour s'y adapter et préparer la relève. De ce fait, les entreprises attendent de leurs employés qu'ils aient les sens de l'engagement et cherchent leur fidélité, une notion qui a été l'objet de plusieurs travaux de recherches, compte tenu de l'importance des politiques de fidélisation qui ont pour objectif de garantir un retour sur investissement.

Les résultats les plus attendus d'une stratégie de MT est la rétention et la fidélisation des employés talentueux. La fidélisation des talents est le challenge de l'économie modern.

Retenir les talents et les rendre fidèles est le défi majeur des entreprises qui sont exposées de plus en plus au vol de leurs employés talentueux par leurs concurrents après les avoir formé et développé.

Dans notre présent travail de mémoire nous nous intéressons à la relation MT/ fidélité, en d'autres termes : l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs. De ce fait nous essayons tout au long de ce travail de répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs au sein de SEA ?

Des questionnements interviennent à travers cette problématique à savoir :

- Qu'est ce que le management des talents ?
- Quel est le processus associé ?
- Quelles sont les approches et stratégies utilisées dans ce sens ?
- Quelles sont les pratiques utilisées avec les MT ?
- Quels sont les déterminants et indicateurs de la fidélité organisationnelle ?
- Quels sont les pratiques qui permettent de fidéliser les talents ?
- Est ce que le MT est pratiqué au sein de SEA ?

Nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements via la revue de la littérature, et vérifier par la suite notre question de recherche générale par une étude sur terrain. Nous avons donc posé les hypothèses suivantes :

H₁ : Le MT est pratiqué au sein de SEA où elle dispose d'une politique RH qui positionne « le talent » dans ses piliers principaux.

H₀ : Les pratiques relatives au MT ont une influence significative sur la fidélité des collaborateurs

Afin de vérifier cette deuxième hypothèse, nous allons donc nous reposer sur des pratiques qui ont été recommandés par des chercheurs afin de structurer les différents aspects de notre recherche. Pour tester notre hypothèse générale, on avait besoin de plus de précision afin de cerner le sujet de recherche, ainsi des sous-hypothèses ont été établies.

Une atmosphère adéquate permettrait au talent d'exprimer son potentiel librement d'autant plus que, le talent a besoin d'être mis en valeur « ils supportent mal d'avoir le

sentiment de se sentir sous-employé »¹, et avoir de la reconnaissance que ce soit de la part de ses collaborateurs horizontaux comme les sollicitations lors de travail en équipe (le casting) ou verticaux. Ceci nous conduit à la l'hypothèse suivante :

H01 : mettre le collaborateur dans de bonnes conditions de travail qui lui permettent d'exprimer son talent et avoir de la reconnaissance et la valorisation en retour aurait une influence significative sur sa fidélité.

Le coaching et le développement sont aussi recommandés car un talent cherche à évoluer et réussir, il faut donc « porter à leur plus haut degré de développement ses ressources distinctive, telle est la fonction propre du coaching »², le cas contraire l'emmenera à vouloir chercher dans l'environnement externe de l'entreprise ceux qui s'intéresseront à lui, d'où la formulation de la sous-hypothèse ci-après :

H02 : Permettre au collaborateur talentueux de développer son potentiel et évoluer dans sa carrière aurait une influence significative sur sa fidélité.

La qualité des relations entre le collaborateur et son manager est importante pour la décision de partir ou rester « on quitte une entreprise, on quitte un manager », le manager de proximité est là pour apporter ce qui manque au collaborateur, Thévenet (2015) et Peretti (2009) ont souligné l'importance qu'à cette relation dans la politique de fidélisation des talents, ainsi l'hypothèse suivante :

H03 : Développer de bonnes relations entre le manager de proximité et le collaborateur aurait une influence significative sur la fidélité de ce dernier.

Thévenet (2015) souligne que la fidélisation des talents est une étape cruciale, du moment qu'elle conditionne le retour sur investissement des stratégies établies dans la phase d'attraction et de recrutement³, par la même occasion il présente l'élément essentiel concernant ce sujet : la compréhension des facteurs motivationnels des talents, les facteurs qui poussent à rester dans l'entreprise sont les mêmes dans la majorité des cas mais c'est leur degré d'importance qui s'avère une information stratégique.

Manager ce talent de manière à ce qu'il puisse s'intégrer, exprimer son potentiel, se développer, se faire une place au sein d'une équipe et n'aura pas envie de partir par la suite demande « un talent pour manager ce talent », des pratiques spécifiques en ce sens ont été précisé par Miralless (2007).

¹ Peretti, Tous Talentueux, Eyrolles, France, 2009, p.264.

² Pierre Miralless, la gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management, revue management et avenir, n°11, 2007, p.35.

³ Maurice Thevenet et Cecile Dejoux, la gestion des talents, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2015, p.125.

Etudes précédentes

Tableau 1: Les études précédentes

L'étude	L'objet de l'étude	Auteur
La fidelisation des salariés par l'entreprise à la carte	L'objet de leur étude porte sur l'influence des espaces de choix offerts aux employés dans leur cadre de travail sur leur fidélité. Les résultats de cette étude ont démontré que l'organisation du travail, les choix concernant la formation, la rémunération et l'aménagement des temps de travail peuvent avoir une influence positive sur l'intention de départ volontaire et sur l'engagement affectif, ainsi elles mettent le point sur les choix les plus intéressants pour les employés, et les quels ont le plus d'influence sur leur fidélité.	Peretti & Cerdin(2005)
Six principal of effective talent management	Leur recherche s'est intéressée au processus et pratiques relatifs au MT dans 37 multinationales réparties en Europe l'Amerique du nord et l'Asie. Les résultats de cette étude ont suggéré que l'avantage compétitif vient par l'alignement des éléments du système de MT sur tout le système de la firm et sa stratégie business. Ces résultats ont pour objectif d'aider les entreprises à mieux attirer, sélectionner, développer et retenir les talents.	Stahl et al(2012)
Talent management in thai cement companies : A study of strategies and factors influencing employee engagement	Cette étude a été menée dans trois cimenteries thaïlandaises, portant sur les stratégies en matière de MT et facteurs influençant l'engagement des employés. Les résultats de cette étude ont révélé qu'un MT bien planifié, le support du top management, une rémunération correcte, la santé et sécurité,	Piansoongnern et al(2011)

	les opportunités de formation et de développement de carrière, l'équilibre travail/vie privée, et l'unité organisationnelle sont tous des facteurs importants qui retiennent les talents à l'organisation.	
Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness	Cette étude porte sur l'impact des pratiques de MT sur la retention des employés ainsi que l'efficacité de son exécution à AREVA T&D india.	Tiwari Usha(2013)
Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust	l'objectif de cette étude est de voir l'effet du MT sur la retention des employés au niveau du staf de l'université d'Isfahan en Iran. l'étude descriptive menée sur 280 individus a conclu que le TM avec les six dimensions, à savoir la gestion de carrière, le mentoring, le coaching, la formation, l'expérience professionnelle et les plans de succession impacte sur la retention des employés via la confiance organisationnelle.	Ali Chitsaz-Isfahani (2014)

Source: Elaboré par nous même

Nous nous sommes basé sur le modèle de fidélisation de Peretti ainsi que celui de Piansoongnern relatif à la relation du MT et l'engagement organisationnel.

Le modèle de Peretti (2005):

Concernant le premier modèle de Peretti, il étudie l'influence des espaces de choix offerts aux employés dans leur cadre de travail (formation, la rémunération et l'équilibre travail/vie privé) sur leur fidélité, où il traite les trois facettes de la fidélité qui est la variable dépendante à savoir¹ :

¹ Jean-Mari Peretti et Jean-Luc Cerdin, La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, Revue de gestion des ressources humaines, n°. 55, 2005, p.2-21.

- l'intention de départ volontaire ;
- L'engagement organisationnel affectif ;
- Intention d'absentéisme.

Et pour variables indépendantes : choix relatifs à la rémunération ; Choix relatifs à l'aménagement du temps de travail ; Choix relatif à l'organisation du travail ; Choix relatifs à la formation.

Le modèle de Piansoongnern

Concernant le modèle de Piansoongnern, il étudie l'influence des stratégies et pratiques de MT sur l'engagement des employés. Il a pris l'engagement organisationnel comme variable dépendante et le leadership, la qualité de la vie au travail, la culture organisationnelle comme variable indépendante¹.

Les motivations du choix du thème

Selon Lewis et Hackman cités par Thunnissen (2013) il y'a un manque d'étude empiriques relatives au MT. Etant donné que c'est un sujet intéressant en relation avec notre spécialité, notre recherche vient enrichir la littérature sur ce sujet, vu l'importance des compétences rares et distinctives à la fois dans l'organisation qui lui permettent de se différencier dans un environnement concurrentiel. Tourner vers ces personnes et les valoriser est essentiel.

L'objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est de faire connaissance en premier lieu des pratiques utilisées par le MT et par la suite, vérifier l'existence d'une relation entre le MT et la fidélité des collaborateurs, autrement dit étudier l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des employés, et comprendre les facteurs motivationnels qui poussent le collaborateur à rester fidèle. Nous cherchons aussi par la présente étude à apporter un plus à la littérature.

La méthodologie suivie est basée sur une étude descriptive d'ordre quantitatif et qualitatif, où on a utilisé un questionnaire en ligne comme outil de collecte de données.

Mis à part l'introduction générale et la conclusion générales, notre mémoire est organisé en trois chapitres où :

Le premier chapitre parle du management des talents. Il est divisé en trois sections dont une est dédiée aux définitions et histoire de l'émergence du MT, la seconde à ses approches et principes et la troisième section à son processus et pratiques.

¹ Piansoongnern, Pacapol Anurit et Suriporn Kuiyawattananonta, talent management in multinational: A study of strategies and factors influencing employee engagement, African journal of business management, vol.5, n°5, 2011, p.1578-1583.

Le deuxième chapitre se compose de trois sections où la première est consacrée à la notion de fidélité et des généralités sur cette dernière, la deuxième aux indicateurs de la fidélité et la troisième aux pratiques influençant la fidélité des talents.

Enfin le troisième chapitre est réservé à l'étude empirique. Il comprend trois sections où la première parle de l'organisme d'accueil, la deuxième de la méthodologie empruntée pour réaliser le cas pratique et la troisième section à l'analyse des données et discussion des résultats obtenus.

Chapitre (1)

Le Management des Talents

Chapitre (1) : le management des talent

Introduction

Le management des talents, une nouvelle manière de voir la ressource humaine sous un angle différent, de voir son importance et la distinction qu'elle peut apporter à l'organisation. Le designer allemand qui était chez Audi et Volkswagen puis repris après par KIA un concurrent du secteur, aboutissant à élaborer des designs plus sophistiqués, et par la suite la pénétration de KIA du marché européen, et ça ce n'est pas dû au hasard !

Les entreprises sont en pleine guerre pour les talents, réussir à en avoir au sein de son établissement nécessite un management adéquat, un style qui ne lui laissera pas l'occasion de voir comment est la pelouse chez le concurrent. D'ailleurs dans son livre, Peretti souligne l'importance de la mise en place du MT au sein de l'entreprise « Lorsque l'entreprise a atteint un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents s'impose [...] réussir à rendre tous les salariés talentueux devient pour les entreprises un impératif stratégique ¹ ».

Dans ce chapitre nous allons aborder la notion de talent et son évolution à travers le temps, puis son introduction au domaine de management ce qui fait que la combinaison « talent management » soit mise en exergue.

Nous allons comprendre par la suite que chaque entreprise a sa propre définition du mot « talent », et c'est ainsi que la démarche relative au management des talents diffère, les stratégies qui l'accompagnent sont soit de nature inclusive ou exclusive, ce qui détermine par la suite l'élaboration du processus de MT : Quelle est la manière permettant d'identifier les talents ? Sous quels critères ? Comment y procéder ? Pourquoi faire le management des talents ? On va essayer de répondre à toutes ces interrogations dans ce chapitre, et présenter les différentes pratiques relatives au MT afin que les notions deviennent limpides.

¹ Jean-Marie Peretti, 2009, Op.cit, p.23.

Section (1) : Définitions et histoire d'un nouveau modèle de la GRH

1-1 Histoire de management des talents

L'histoire du management des talents remonte à la Rome antique qui choisissait les prochains dirigeants de la république en organisant le « *Cursus Honorum* ». A l'arrivée des années 80, les entreprises s'étaient vu mettre des processus de gestion des hauts potentiels qui, aux années 90 s'était tournée vers une optic « talent »¹.

L'émergence du MT est associée à la forte croissance des entreprises après 1950, où avant cette date le propriétaire était lui-même le manager, ce qui n'est plus le cas après a cause de la pluralité des fonctions. Ainsi la question d'avoir des personnes à la hauteur pour chaque fonction était devenue importante quite à même chercher à l'exterieure, où une forte offre en main d'œuvre était présente. Les entreprises ont commencé à développer les talents à l'interne le cas de GE. C'est au secteur militaire plus précisément dans la US navy que commence vraiment les pratiques de développement à l'interne et la conception des plans de successions, et ce entre les deux guerres mondiales. Les entreprises ont ensuite pris le modèle militaire et l'ont adapté à leur context sans pour autant l'évoquer sous le nom de MT².

Ce concept est d'origine américaine. Le premier à avoir évoquer la notion de Talent Management est le cabinet de consulting en stratégies « MacKinsey » en 1998 dans son rapport « *the war for talent* », évocant la difficulté d'attirer et retenir les talents dans les compagnies americaines dans un environnement incertain et fortement concurrentiel.

Pour comprendre cette variété de talents, ils ont mené une étude sur 400 entreprises en 1998³. Cette étude s'est d'abord rapprochée des départements RH pour comprendre leur philosophie de construction de talent, les pratiques et les challenges. Les conclusions de cette étude ont tiré la sonnette d'alarme pour les entreprises américaines « *Companies are about to be engaged in a war for senior executive talent that will remain a defining characteristic of their competitive landscape for decades to come. Yet most are ill prepared, and even the best are vulnerable* »⁴. Avec la pénurie des talents et les départs en retraite des « *pappy boomers* », en plus des entreprises qui trouvaient facilement la

¹ Peretti, 2009, Op.cit, P.137.

² Peter Cappelli et J. Keller, Talent management: conceptual approaches and practical challenges, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, n^o.1, 2014, p.310-312.

³ P.Cappelli et J.Keller, Op.cit, p. 305-331.

⁴ Elizabeth G. Chambers et al, The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co, 2007, p.1, URL: http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=30529/, consulté:16/03/2020.

ressource humaine sur le marché surtout chez les concurrents, ne développant pas en interne ce qu'elle a comme compétence, donc le risque de fuite des talents était énorme pour elles. Ces dernières peuvent gagner la guerre des talents au moment où elles fassent du management des talents une priorité, et que pour attirer et retenir les employés talentueux, il faut identifier pourquoi une personne intelligente, douée, dynamique et ambitieuse choisirait de travailler pour notre entreprise. Une fois cette question est résolue, les stratégies d'attraction, de développement et de fidélisation pourraient être mises en place. ¹

1-2 Définitions du mot « talent »

1-2-1 éthymologie du mot « talent »

A travers le temps et l'histoire

Le sens du mot « talent » réfère à une dénomination d'un poids, utilisé par les Assyriens, babyloniens, les romains et les grecs et autres anciennes civilisations. Le terme de talent a évolué durant l'histoire ainsi, il est important de revenir en arrière vers la Grèce antique pour trouver la naissance de ce mot, où son origine vient du latin *talentum*, faisant référence au poids de lingots qui est une unité de poids très variable ou monnaie de compte qui valait 6000 drachmes chez les athéniens², l'équivalent de vingt-sept kilos, il changeait en fonction des pays. « Le talent évoque une monnaie, en fait une mesure de poids de métal qui a fourni la source étymologique de nombreuses monnaies comme le thalar ou le dollar »³.

Étymologiquement parlant, le talent renvoie à une monnaie où sa valeur est déterminée en fonction du poids de métal qu'elle contient, ce principe est la source de différentes monnaies comme le Thaler (ancienne monnaie allemande) et le Dollar.

Selon Larousse, le mot *talent* a pour synonymes : aptitude, disposition, don, art, et qualité. Au 13^{ème} siècle, le talent voulait dire être disposé à faire quelque chose. Au 15^{ème} siècle, le talent s'est associé au mot richesse, trésore. Au 17^{ème} siècle il a été relié à une abileté spéciale et naturelle ou une aptitude et facultés mentales. C'est en 19^{ème} siècle que le talent a été vu d'un point relatif à la personne, autrement dit l'appellation « une personne qui a du talent ». Pour le Robert cité par Peretti (2009), le talent prend trois significations « don,

¹ Elizabeth G. Chambers et al, Ibid, p.1.

² Larousse, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/76464?q=talent#75573> ; Robert Dico en ligne, URL: <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/talent>, consulté : 02/02/2020.

³ Peretti, 2009, Op.cit, p.420.

aptitude pour réussir ; art, capacité, génie, faculté, instinct, qualité ; aptitude particulière, dans une activité appréciée par le groupe social ».¹

Pour sa part, la Rousse définit le talent en étant « une aptitude particulière à faire quelque chose, une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique et littéraire »² ou « personne douée dans un domaine, en telle activité ».

Parmi les écrivains chevronnés de l'histoire, Jules Renard dans son « Journal » a donné une explication détaillée du mot talent dans une métaphore assez harmonieuse, pour lui le talent est lié à la notion de performance :

« Le talent est une question de quantité. Le talent, ce n'est pas d'écrire une page, c'est d'en écrire 300. Il n'est pas de roman qu'une intelligence ordinaire ne puisse concevoir, pas une phrase si belle qu'elle soit qu'un débutant ne puisse construire. Reste la plume à soulever, l'action de régler son papier, de patiemment l'emplir. Les forts n'hésitent pas. Ils s'attablent, ils sueront. Ils iront au bout. Ils épuiseront l'encre, ils useront le papier. Cela seul les différencie, les hommes de talent, des lâches qui ne commenceront jamais. En littérature, il n'y a que des boeufs. Les génies sont les plus gros, ceux qui peignent dix-huit heures par jour d'une manière infatigable. La gloire est un effort constant³ »

(Renard, 1887)

Proust Marcel cité par Peretti (2009) quant à lui, voit le talent comme quelque chose qui dure et qui ne disparaît, qui accompagne la personne « il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance mais ils ne durent pas ; dernièrement j'ai lu comme cela qu'un écrivain était « talentueux ». Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu ».⁴

Pour Charles de Montesquieu dans pensées diverses, le talent est « un don que Dieu nous a fait en secret et que nous révélons sans le savoir »⁵ en plus « le talent a besoin de succès ; sans stimulant il s'éteint et s'endort »⁶ selon Henri-Frédéric Amiel dans son journal intime de 1853, donc « Avec le talent on fait ce qu'on veut, avec le génie on fait ce qu'on peut »⁷. Le talent est une caractéristique acquise ou innée qui perdure dans le temps « Le tout c'est d'avoir du génie à vingt ans et du talent à quatre-vingts » (Jean-Baptiste Camille)⁸.

¹ Peretti, Ibid, p.420.

² www.larousse.fr

³ Jean-Serge Bernault, « journal de Jules Renard », 1902-1905, P.47.

⁴ Jean-Serge Bernault, Ibid, P.47.

⁵ <https://citation-celebre.leparisien.fr>, consulté le 25/03/2020.

⁶ <https://proverbes-francais.fr>, consulté le 25/03/2020.

⁷ Julien Green, URL : <https://larousse.fr>

⁸ Marguerite Matisse, les Nouvelles Littéraires, n°.2222, 23 avril 1970, URL : <https://larousse.fr>

Le mot « talent » fait aussi référence à l'intelligence et la sagesse qu'on trouve généralement dans l'intelligence émotionnelle, selon Marcus Fabius Quintilianus « In docti dicunt omnia. Doctis est eloctio et modus » c'est une philosophie de talent qui veut dire en français « Quand on n'a pas de talent on dit tout. L'homme de talent choisit et se contient ».¹ Pour Faubert dans lettre à Louise colet(1852) « Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède », donc la personne doit etre convaincu de son talent et qu'elle doit faire confiance en elle pour que le talent puisse s'exprimer.

1-2-2 Le mot « talent » en science de gestion

La notion de « talent » s'introduit dans le domaine de gestion pour mettre en avant l'importance du capital humain dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, et sa valeur ajoutée aux résultats de cette dernière en lui attribuant un caractère distinctif. « Les talents responsables se déclinent en « savoir devenir » et doivent permettre une innovation permanente, clé de la réussite du développement durable ² »

Tableau 2 :Définitions du talent

le talent en gestion	L'auteur
C'est les employés qui ont des idées, des compétences et des connaissances leurs donnant le potentiel de produire de la valeur apartir des ressources dont ils disposent.	Cofee et Jons (2007)
Le talent peut être considéré comme un amalgame complexe de connaissance, d'abilité et potentiel cognitifs et compétences.	Tansley et al(2006)
Le talent est la ressource humaine que l'organisation souhaiterait acquérir et conserver pour atteindre ses objectifs.	Cheese et al (2008)

Source : Piansoongnern, 2011, p.1579

Pour Piansoongnern et Anurit (2011) le talent fait référence à un cheminement naturel de pensées, sensations ou comportements qui peuvent être productifs. Le talent existe naturellement chez les individus alors que les connaissances et les facultés seraient acquises. Ils préfèrent le terme force qui est fait avec une combinaison de connaissances,

¹ <https://larousse.fr>, consulté le 28/03/2020.

²Jean Marie Peretti, 2009, Op.cit, p.25.

facultés et les talents. Quand le talent est additionné aux connaissances et aux facultés, le résultat sera des forces individuelles. Toujours pour le même auteur, le talent est un individu qui est capable de faire une différence pour la performance actuelle et futur de l'entreprise.¹

Pour Roger et Bouillet cités par Peretti (2009) « les talents sont considérés comme un sous ensemble de compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, celles dans lesquelles elle se distingue des autres. Contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises par l'expérience et par la formation, ils supposent au départ des dons...² ».Toujours pour les mêmes auteurs, le talent est défini comme « la part exceptionnelle, excellente, différente de la compétence, et pour partie, une composante du potentiel³ ».

Pour Chaminade cité par Miralles le talent est « toute personne dont la capacité représente une plus value pour l'organisation en lui permettant de se différencier des ses concurrents⁴ ».

Tableau 3 : Signification du mot "talent" en gestion

Signification du talent en gestion	Auteur
Le talent est la somme des aptitudes d'une personne, ces dons intrinsèques, ces connaissances, ses capacités, l'intelligence, l'attitude, le caractère et la conduite (comportement).	Mickael et al (2001)
Le talent réfère aux ressources qui comprennent les compétences, potentiel des individus et des groupes et comment ils sont organisés au sein de l'organisation et ceux qui pourraient la rejoindre.	Boudrea et Ramstad (2007, p.2)
Le talent est un mix de compétence, d'engagement, d'implication et contribuer à respecter le contexte de l'organisation.	Ulrich(2006)

Source : McDonnell et al, Global Talent Management, 2011, p.178

1-2-3 Typologie des talents :

Thevenet (2015) a positionné le talent en se basant sur deux axes : un axe vertical où certaines entreprises se basent sur les métiers du management et les compétences de leadership, alors qu'au contraire d'autres prennent tout les métiers en considération.

Le deuxième axe horizontal distingue entre les entreprises qui considèrent que tous les collaborateurs ont des talents, qu'il est indispensable de les mettre en valeur alors que pour d'autres, le talent est réservé à une catégorie.

¹ Opas Piansongnern , Op.cit, p.1578-1583.

² Peretti, 2009, Op.cit, p.35.

³ Peretti, Ibid, p.24.

⁴ Miralles, Op.cit, 2007, p.78

Plusieurs concepts du terme talent sont identifiés :

- **Divas** : c'est une personne qui a des performances spectaculaires et hors norme.
- **Hauts potentiels** : c'est des collaborateurs qui pourraient évoluer à plus de deux niveaux hiérarchiques en moins de deux ans.¹
- **Experts** : c'est les personnes qui ont des compétences rares et le sens de l'innovation et souvent reconnues par leurs pairs.
- **Métiers clés** : c'est les personnes occupant des postes stratégiques et qui sont considérées comme une source critique.
- **Talent pivot** : ce sont des individus capables d'influencer les autres et sont un acteur de changement, c'est important de les détecter.
- **Leaders globaux** : c'est des individus qui peuvent s'adapter au changement et à des situations nouvelles, ils ont un impact direct sur le business.
- **Focus EVP** : « employee value proposition », repose sur la philosophie que tout les salariés ont des talents et que ça revient au rôle du manager de les détecter. Les travaux de Ready et Conger(2007) cité par Thevenet(2015) montrent qu'une approche inclusive et non selective est mieux adaptée pour les entreprises, car elles ont besoins de talents. Donc pour les valoriser et les reconnaître, l'entreprise doit faire une évaluation « Employee value proposition », autrement dit chercher la valeur ajoutée par le collaborateur à la fonction.

Le talent repose sur l'égalité des chances

Pour Peretti « Si l'égalité est une condition nécessaire le talent n'est pas de même nature chez tout les individus et ne concerne pas uniquement les hauts potentiels. Il appartient au DRH et au personnel de direction de tenir compte des spécificités de chacun : chacun a du talent, chacun a sa place dans l'entreprise. ² ». Pour le philosophe américain Rawls, c'est insensé de traiter des situations innégales de façon égale. Donc dans des situations d'innégalité, l'écart avec les populations défavorisées ne peut être comblé que par des politiques spécifiques. Le management des talents en entreprise « ne doit pas se concentrer uniquement sur les hauts potentiels mais sur l'ensemble du personnel ³ ». Chaque entreprise a ses critères d'identification des talents, de sélection et de leur développement.

¹ Thèvenet, Op.cit, p.100.

² Peretti, 2009, Op.cit, p.59.

³ Peretti, Ibid, p.61.

1-3 L'expression du talent

L'expression du talent selon Perretti est en fonction de l'environnement et la pression subie. « Le talents doit être soutenu par l'énergie, et l'énergie n'a pas de sens sans talent¹».

Expression du talent= potentiel talentueux-(mouvaise pression*l'environnement)

- L'expression du talent est : l'énergie positive dégagée qui se manifeste en productivité
- Le potentiel talentueux réfère à l'énergie interne.
- La pression dépend de l'environnement et des directions, la pression positive réside dans la stimulation.
- Le talent dépend de la motivation, l'expérience et de la manière dont l'individu est géré.

Pour certain auteur le talent n'est pas synonyme de QI (quotient intellectuel) élevé seulement, il doit être accompagné d'un QE (quotient émotionnel), autrement dit la conscience et le management de ses émotions : Talent=QI*QE, « Le talent sans génie est peu de chose, le génie sans talent n'est rien »².

Mais une philosophe et physicienne americaine ajoute le QS (quotient spirituel) : Talent=QI*QE*QS

De ce qui précède, le talent nécessite la combinaison de facultés intellectuelles, d'une intelligence émotionnelle et un esprit qui est en mesure de combiner tout ça. Les talents sont différents et propres à chaque personne d'où leur rareté, un talent n'est pas synonyme d'une adéquation entre les exigences d'un poste et les capacités et compétences d'un employé démontrées suivant le critère de performance, car on ne peut résumer un potentiel talentueux en se basant sur la performance seulement, il y'a des talents qui jouissent d'une intelligence émotionnelle qui leur donne un trait de leadership sans pour autant présenter des résultats performants, des personnes qui démontrent des talents qui ne sont pas valorisés du moment qu'ils ne correspondent pas aux critères du poste en question, ce qui revient à dire que le talent doit être mis là où il pourra exprimer librement son potentiel et ne pas le dénigrer pour qu'il ne disparaissent pas, d'où l'importance du management de proximité sur le quel repose la responsabilité de détection du talent, et le placer là où il faut afin d'en tirer profit et bénéficier d'une valeur ajoutée à l'organisation en plein guerre pour talents. Miralles (2007) a illustré le talent sous la forme de l'équation suivante :

Talent = excellence + différence.

¹ Peretti, Ibid. p.61.

² <https://larousse.fr>, consulté le 03/05/2020.

Pour Thevenet (2015), l'équation se présente comme suit :

$$\text{Talent} = \text{Compétence} * \text{Performance} * \text{Leadership}.$$

Alors pour que le talent existe, trois composantes doivent être présentes à la fois « la présence de compétences rares, l'atteinte d'un résultat exceptionnel, un leadership naturel d'où l'individu tire son exceptionnelle motivation ¹ ».

En organisation, la compétence suit une distribution normale: 10% sont super incompetents, 20% sont incompetents, 40% sont modérément incompetents, 20% sont compétents, 10% sont super compétents.²

1-4 La différence entre talent, competence et haut potentiel

1-4-1 La différence entre talent et haut potentiel

Le point commun entre le talent et le haut potentiel est la motivation. La volonté et la motivation sont les facteurs d'apparition du potentiel, ce qui est le cas pour le talent.

La difference entre ces deux concepts réside dans la temporalité, le potentiel concerne le futur car on fait une probabilité sur un état dans l'avenir après avoir évaluer un collaborateur, alors que le talent est en relation avec le présent.

Le potentiel est lié au futur alors que le talent a un rapport avec la réalité c'est « un potentiel avéré » comme le précise Thevenet & Dejoux (2015)³.

Un haut potentiel est une personne qui est capable d'occuper un post de direction dans l'avenir, contrairement au talent qui peut se trouver à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. « High performance is not a talent. It is an output obtained from applying one's talents to a specific task⁴ ». Le management des hauts potentiels fait référence au potentiel managérial et les plans de succession des dirigeants.

1-4-2 Difference entre talent et compétence

Management des talents et gestion des compétences

Selon A.Roger et D.Bouillet cités par Thevenet « les talents sont considérés comme un sous ensemble de compétence, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres ».⁵

La compétence et le talent ont trois points en communs : le sens (c'est-à-dire qu'ils se développent par la pratique), la validation (c'est par le jugement extern qu'on s'aperçoit

¹ Thèvenet, Op.cit, p.110.

² Peretti, Op.cit, p.65.

³ Thèvenet, Ibid, p.96.

⁴ Thunnissen, Marian, Boselie, Paul, Fruytier et Ben, A review of talent management: infancy or adolescence? , International Journal of Human Resource Management, vol.24, n^o.9, 2013, p.1751.

⁵ Thèvenet, Op.cit, p.94.

de nos talents et compétences), et enfin l'objectif (on attend un résultat et une performance).

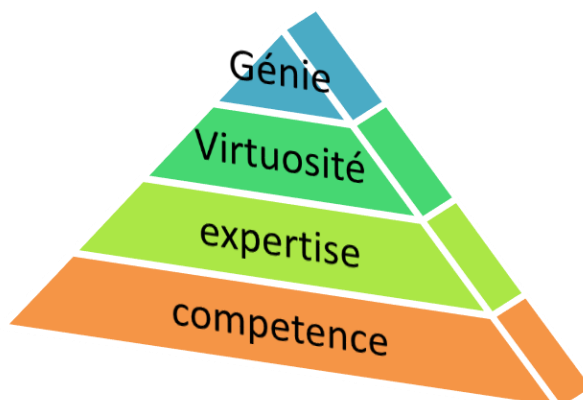
La différence entre ces deux notions réside dans :

- 1) le public ciblé : la gestion des compétences est plutôt collective alors que le management des talents est plus dans une approche individuelle. Les compétences sont dans une logique futur dans le sens où elles s'inscrivent dans une démarche de gestion prévisionnelle, alors que le talent est dans le présent « compétences rares qui contribuent à la performance actuelle ¹ ».
- 2) le référentiel : les compétences sont mentionnées dans un référentiel alors que les talents ne sont pas mentionnés dans un référentiel.
- 3) la mesure : les compétences sont évaluées sur une échelle qui renvoie au référentiel de compétences, alors qu'il n'y a pas d'échelle de mesure pour le talent étant donné qu'il se caractérise par l'unicité des résultats.

La compétence se réfère à un référentiel alors que le talent est en quête de « la première place ». La compétence est une caractéristique de chaque individu alors que le talent se dévoile dans l'unicité des résultats.²

L'émergence des talents est liée à certains facteurs et pourrait emprunter le sens du savoir, savoir être et savoir faire. Ainsi le développement des compétences rentre dans une démarche particulière, organisée qui est la GPEC « c'est l'objet de la GPEC qui vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs de l'entreprise en fonction – et dans le sens- des perspectives d'évolution des métiers, des organisations, des exigences en matière de compétence et de leurs talents propres ³ ».

Figure 1: La pyramide des talents



Source: Perretti, tous talentueux, 2009, p.60.

¹ Thèvenet, Op.cit, p.95.

² Thèvenet, Ibid, p.109.

³ Peretti, 2009, Op.cit, p.227

1-5 Le management des talents, c'est quoi ?

D'abord qu'est ce que le management ?

Le management, un terme d'origine italienne se définit comme un ensemble de processus alimentés par un système d'informations, soit le processus de : la finalisation des objectifs de l'entreprise, d'organisation, d'animation des hommes et de contrôle¹.

L'environnement était peu complexe avant 1970 et la croissance économique était forte, Les entreprises dans la plus part des pays développés ont vécu une forte croissance économique et ceci entre 1945 et 1974 appelée « les trente glorieuses », où les aspects prévisionnels de la GRH étaient peu pris en considération, car les erreurs de gestion n'étaient pas vraiment visibles et la GRH faisait un ajustement au quotidien. La gestion du personnel à l'époque été axée sur le modèle de la planification qui se base sur la gestion collective des hommes. Vers la fin des trente glorieuses, cette gestion collective des hommes se veut individuelle avec l'intensification de la concurrence, les entreprises se rendaient compte de l'importance du facteur humain dans l'organisation et se concentrent ainsi sur les compétences. Ce même environnement devient un champ turbulent avec l'arrivée des années 2000, les entreprises sont touchées par les événements géopolitiques, on donne plus d'attention au client faisant de lui un partenaire pour l'entreprise, surtout en période de crise économique ce qui emmène la firme à revoir ses stratégies, et planifier dans le long terme afin de l'inclure dans la chaîne de valeur. Face à ces changements, la ressource humaine est considérée comme un facteur de différenciation et source d'avantage concurrentiel (Armstrong, 2006). La concurrence, la croissance industrielle et la diversification des stratégies impactent directement les RH. Les entreprises qui ont survécu à ces aléas ont su donner de l'importance à la gestion des RH, et la nécessité d'avoir des employés compétents à court, moyen et long terme pour relever les défis et la réussite de leur stratégies organisationnelle (Tania Saba et Simon L.Dolan, 2013). Les entreprises sont à la quête de personnes qualifiées qui répondent aux exigences requises à l'atteinte de la performance recherchée, la notion de talent fait surface. Elle renforce la gestion individuelle menée par l'approche compétence, elle la complète Miralles(2006).

La littérature concernant le management des talents tourne autour de trois thèmes principaux (Thunnissen et al, 2013)². Le premier cherche à définir la notion de talent (Cappelli et Keller, 2014)³. Le second tend à analyser les résultats attendus du TM dans le

¹ Michel Kalika, le e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?, Liaison, 2003, p.25.

² Thunnissen et al, Op.cit, p.1744-1761.

³ Cappelli et Keller, Op.cit, p. 305-331.

sens de la motivation, l'engagement, le bien être individuel, et enfin la performance et la compétitivité organisationnelle (Collings et Mellahi, 2009)¹. Le troisième se focalise sur les processus du TM, autrement dit les pratiques d'attraction, de développement et de rétention des talents développés par les entreprises.

Définitions concernant le MT:

Tableau 4 : Définitions de management des talents

Définition de MT	Auteur
Une façon d'anticiper les besoins en capital humain et mettre un plan d'action pour les rencontrer	Cappelli, 2008, p.64.
Implique les pratiques d'intégration Rh chargées d'attirer et retenir les bonnes personnes aux postes adéquats au bon moment	Heinen et O'Neil(2004) ; Piansoongnern <i>et al</i> (2008)
Le MT est en relation avec l'attraction, l'identification, le recrutement, le développement, la motivation, la proposition et la rétention des employés avec un fort potentiel de réussite dans l'organisation	Berger et Berger(2004) ; Laff (2006); Baron et Armstrong(2007)
C'est le recrutement, le développement, la mesure et le management des hauts potentiels	Stahl <i>et al</i> (2007, p.9)
L'identification, le développement et le management du portfolio de talents ; autrement dit le nombre, le type, la qualité des employés qui vont accomplir le plus les objectifs et la stratégie de l'organisation	Knez et Ruse (2004, p.231)
C'est les décisions et pratiques du management et le management des RH qui relient et incluent toute « the work force »	Briscoe (2008, p.197)
L'identification, le développement, l'engagement, la rétention et le déploiement des talents d'une organisation dans un contexte donné.	CIPD (2006, p.1)
Une manière spécifique d'attirer et de retenir les capacités et les connaissances clés dont l'entreprise a besoin dans le futur.	Blackman et Kennedy (2008, p.2)
Cartographier et nourrir les facultés dont l'entreprise aura besoin pour maintenir un avantage compétitif dans le futur	Krank et Taylor (2004)

Source : Mc Donnel *et al*, 2011, p.177.

Le management des talents est l'usage d'activités intégrées pour s'assurer que l'organisation attire, retient, motive, développe et récompense ses employés talentueux dont elle a besoin maintenant et dans le futur afin de protéger le flux des talents et prendre

¹ Collings, David et Mellahi, Strategic Talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, vol.19 ,n°4, 2009, p.304-313.

consience que c'est est une ressource organisationnelle importante¹. C'est aussi l'ensemble des pratiques de recrutement, le développement et le management des hauts potentiels Stahl et al (2012). Pour Berger et Berger, Le MT est une question d'anticipation des besoins du capital humain et mettre sur cette base un plan qui puisse y répondre par la suite². Le MT concerne l'attraction, l'identification, le recrutement, le développement, la motivation, la promotion, la rétention des employés avec un fort potentiel de réussir dans l'organisation³. Ainsi pour Scullion et Collings cité par Thunnissen, le talent management contient toutes les activités organisationnelles qui ont pour but : attirer, sélectionner, développer et retenir les talents dans les rôles les plus stratégiques⁴. Le management des talents est un chemin spécifique pour attirer et retenir les connaissances et capacités clés pour le futur. Le MT est une pratique RH, de ce fait, le management des talents contient les pratiques RH intégrées chargées d'attirer et retenir les bonnes personnes aux bons emplois au bon moment (Heinen et O'Neill, 2004; Piansoongnern et al, 2008)⁵. Selon Cappelli et Keller « Talent management is a recent, practitioner-generated term covering a range of long-standing practices that aim at getting the right person in the right job at the right time. These include workforce planning, succession planning, employee development, and career management ⁶ ». Le TM repose alors sur l'ensemble des processus (attraction, sélection, développement et rétention) visant à anticiper les besoins en talents pour occuper des emplois Stratégiques (Cappelli et Keller, 2014 ; Vaiman et al, 2012)⁷. Pour Collings et Mellahi (2009), le management des talents est l'ensemble des activités et processus qui incluent l'identification des positions clés qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, et créer un avantage concurrentiel durable, le développement de viviers de talents se composant de hauts potentiels et hauts performers, et enfin le développement d'une architecture de RH différenciée pour faciliter le positionnement de ces compétences distinctives et assurer leur implication continue

¹ Marieke Born et Marieke Heers, Talent Management: alternatives to the single-ladder approach, Copenhagen, Denmark, Juillet 2009, p.19.

² Thunnissen, Op.cit, p.1750.

³ Burger et Burger, talent management handbook, : creating organisational excellence by identifying, developing and promoting your best people, McGraw-Hill, USA, 2004, p.4.

⁴ Burger et Burger, Ibid, p.4.

⁵ Ali Chitsaz-Isfahani et HamidReza Boustani, Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust, University of Isfahan, Iran, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol.3, n° 5, 2014, p.116.

⁶ Cappelli et Keller, Op.cit, p.307.

⁷ Mickael Naulleau, Elaboration d'une stratégie de management du talent : quelques conditions de réussite illustrées par une recherche-action, Finance Contrôle Stratégie, 2015, p. 3-18.

dans l'organisation. La signification dans le monde des affaires est proposée par le BNET(2009) cité par Marieke et Marieke (2009) comme suit : « the recruitment, selection, identification, retention, management, and development of personnel considered to have the potential for high performance. Talent management is a model of personnel management. It focuses on the skills and abilities of the individual and on his or her potential for promotion to senior management roles. It also assesses how much of a contribution the individual can make to the success of the organization ¹ ». A ce stade, le MT serait différent du management des RH traditionnel dans le sens où il incorpore de nouvelles technologies au lieu de changer l'emballage d'anciennes techniques et idées sous un autre label², mais les outils technologiques ne peuvent pas remplacer la gestion intelligente et exigeante des individus encore moins, représenter leurs qualités et leurs particularités.³ Pour Théodore Roosevelt « Le meilleur manager est celui qui sait mobiliser les talents pour faire les choses ».

Sur ce qui vient d'être cité, le MT regroupe plusieurs aspects importants à savoir l'alignement du MT sur les stratégies organisationnelles, car c'est un processus systématique et continu de pratiques organisationnelles, et tourne autour de personnes qui ont une forte valeur ajoutée à l'entreprise qui lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le management des employés talentueux nécessite que l'organisation ait sa propre stratégie de management des talents et que cette dernière soit alignée à la stratégie organisationnelle (Heinen et O'Neill ,2004)⁴. Le management des talents demande un fort leadership et implication organisationnelle afin de pouvoir instaurer les pratiques de management des talents à un niveau stratégique (Jeevan Jyoti et Roomi Rani ,2014)⁵. Sur ce sujet ,les travaux de recherches de Stahl, et al (2012)⁶ soulignent qu'une politique de management des talents n'est efficace que si elle prend en compte six principes à savoir : l'alignement de la politique de gestion des talents avec la stratégie de l'entreprise, cohérence interne, l'adéquation de cette politique avec la culture de l'entreprise, équilibrer

¹ Marieke et Marieke, Op.cit, P.19.

² Chuai et al, Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda , Human Resource Development International, vol.13, n°2, 2010, p.16.

³ Thévenet, Op.cit, p.40.

⁴ Marieke et Marieke, Op.cit, p.14.

⁵ Jeevan Jyoti et Roomi Rani, Exploring talent management practices: antecedents and consequences, International journal Management Concepts and Philosophy, vol. 8, n°4, 2014, p.229.

⁶ Stahl, Günter Björkman, Ingmar , Farndale, Elaine , Morris, Shad , Paauwe, Jaap , Stiles, Philip ,Trevor, Jonathan ,Wright et Patrick , Six principles of effective global talent management, Sloan Management Review, vol.53, n°2, 2012, p. 25-42.

entre les besoins du groupe et les besoins locaux, la valorisation de la marque employeur , et l'implication du management.

1-6 Management des talents ou gestion des talents, quelle difference ?

Pour Miralles, la gestion des talents renvoie à l'individu car il est primordial de reconnaître, protéger et exploiter, alors que le management des talents fait référence à l'organisation du moment qu'il s'agisse d'une ressource humaine qu'il est nécessaire de diriger, coordonner et motiver, car on gère les choses et on manage les hommes. Toujours pour le même auteur, le talent est « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en oeuvre par les organisations aptes à les exploiter ¹ ».

Le management des talents pour l'individu consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, ensuite trouver les conditions optimales de son expression et de sa valorisation, alors que pour l'organisation c'est l'ensemble des pratiques de protection, d'exploitation et de detection.

Figure 2: Différence entre management et gestion des talents

Actes de gestion	L'organisation (management des talents)	La personne (gestion du talent)
(re)connaître identifier, capter	<i>scouting</i>	s'exposer
protéger conditionner, placer en « état de performance »	<i>cocooning</i> <i>coaching</i>	s'entourer se préparer
exploiter combiner à d'autres ressources	<i>casting</i>	s'engager

Source: Miralless,2007,p.39

Pour certains auteurs comme Thevenet et Dejoux, la gestion des talents serait associée aux talents car l'organisation fonctionne avec les talents, on dit alors « gestion avec les talents ». Ainsi en se basant sur cette distinction de Miralles, on conclut que la gestion des talents est en relation avec l'individu alors que le management des talents est en relation avec l'organisation.

Pour Chaminad, le management des talents ne concerne pas que les « high flyers » mais toute personne capable d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation, qui la distingue de ses concurrents, ceci serait atteignable lorsque on fait correspondre le bon talent au bon emploi qui est le rôle du manager.

¹ Miralless, 2007, Op.cit, p.158.

L'étude menée par le cabinet McKinsey en 1998 au tour de 400 entreprises a conclu les recommandations suivantes :

Se mettre à l'évidence au tour d'un mindset que les talents sont un atout de performane pour les organisations, et les managers doivent les identifier et les fidéliser. Ainsi, McKinsey projette l'expression « the winner taks all » dans le monde économique afin d'attirer l'attention sur l'importance des talents :

- orienter la stratégie de recrutement vers la marque employeur
- donner des perspectives de développement grace au coaching, la formation et le retour d'expérience.
- mettre en place des classements A(les meilleurs) B(les moyens) C (ceux qui doivent s'amméliorer) pour avoir plus de précision.

1-7 La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH :

Le MT est un nouveau modèle de la GRH classique. Selon Thévenet « d'un point de vue il est important de situer la gestion des talents comme une nouvelle étape de la gestion des Rh... c'est la nouvelle façon de gérer les RH ¹ ».

Evolution de la fonction RH vers la gestion des talents :

Tableau 5 : Evolution de lafonction RH à la gestion des talents

	Modèle Taylorien	Modèle Flexibilité	Modèle GPEC	Modèle Talent
Période	1870-1970	1970-1990	1990-2000	2000-aujourd'hui
Principes	Tout faire soi-même	Etre multitaches	S'adapter et proposer	Valoriser ses compétences rares
Organisation	Pyramidale	Matricielle	Cellulaire	Globale
Carrière	Administration du personnel L'employeur gère la carrière	Management des RH L'employeur accompagne la mobilité	RH business partner. Multi-employeur	Talent business integrator. Gestion de carrière par soi même et l'employeur en support
Outils	Paie	Gestion des	Outils de	Plan de

¹ Thévenet, Op.cit, p.104.

	Classification	carrières. Recrutement. Formation.	développement des competences. Référentiels. Evaluation annuelle. Cartographie.	succession. Formation à la gestion des émotions et aux leadership. Coaching. Challenging. Mentoring.
--	----------------	--	--	---

Source : Thévenet et Dejoux, la gestion des talents, 2015, p104-105.

Section (2) : Approches et principes de MT :

2-1 Les approches du MT

McDonnell (2011) souligne que les travaux de recherches concernant le MT en entreprise auraient des failles qu'il faut rectifier dans le sens où ils prennent en considération l'alignement de la politique de gestion des talents sur la stratégie. De ce fait, soit la politique de gestion des talents investit dans des fonctions et personnes qui n'ajoutent pas une valeur significative, soit elle est sélective jusqu'à négliger des fonctions et personnes clés¹.

Donc il devient nécessaire de savoir dans quelle mesure le management des talents opte pour une stratégie inclusive ou exclusive, et si les talents sont bien sourcés dans l'entreprise pour mieux profiter de la diversité. À souligner aussi que certaines entreprises font un mélange entre une stratégie inclusive et exclusive, une stratégie hybride.

Le talent peut être vu sous deux approches (Gallardo-Gallardo et al, 2012, Stahl et al, 2012)² : une s'intéressant à la personne (sujet talentueux, *le talent*) et une autre à ses caractéristiques (objets, *les talents*). La première se dérive elle aussi sous deux formes : *inclusive* et *exclusive*. L'approche inclusive est générale et universelle. Stipulant que tout le monde est talentueux ; elle s'intéresse à tous les employés de l'organisation, elle les incite à explorer leurs potentiels. Contrairement à la première approche, la seconde qui est de nature exclusive et voit les talents selon leurs performances et haut potentiel, se base sur la segmentation et la différenciation concernant un petit segment.

¹ Peter Cappelli, Talent management for the twenty first century, Harvard business review, 2008, p.74-81.

² Mickael Naulleau, Op.cit, p.3.

2-1-1 L'approche inclusive :

Cette approche stipule que le management des talents concerne tout les employés de l'organisation, qui ont des forces et capables d'apporter de la valeur ajoutée à l'organisation. Elle a adopté le courant de l'égalité par rapport entre 1960 et 1970 comme la régulation des lieux de travail qui demande un traitement équitable des employés¹. La majorité des entreprises préfèrent une approche inclusive plutôt qu'exclusive.²

« Certains salariés sont exclus des politiques RH dédiées aux talents [...] il faut alors des entreprises talentueuses pour faire émerger des talents et revaloriser des filières ³ ».

Dries & Du Gieter(2014) cités par Asta Savaneviciene *et al* (2017) exposent le risque pour les entreprises qui mettent une stratégie de management de talent exclusive relative à des politiques confidentielles où, on n'identifie pas ouvertement qui sont inclus dans le vivier des talents et ceux qui ne le sont pas. Pour Asta Savaneviciene *et al* (2017), une stratégie inclusive est orientée vers la formation, le développement, l'apprentissage et la motivation qui sont les principaux facteurs dans une optique de retention et de fidélisation des talents. Alors que la stratégie exclusive est à la recherche agressive, l'attraction et la sélection des hauts potentiels comme le précise Cappelli (2008).

Elle se caractérise aussi par « la coopération » plutôt que « la compétition » entre les collaborateurs.

Cette approche stipule que tout les employés ont des qualités et des talents qui permettraient d'être productif et atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des aspects de la psychologie positive qui s'intéresse aux aspects de la vie qui sont qualifiés de « biens ». Cette approche peut être définie pour swailes(2014) cité par Asta Savaneviciene comme étant « reconnaître que tout les employés ont des talents et qu'ils doivent être mis dans des positions qui leur sont adéquates et leurs offrent du potentiel ⁴ ». Pour Meyers(2015) cité par le même auteur, le but d'un management inclusif des talents est de mettre en avant le meilleur de tout les employés, les menant ainsi à utiliser leur potentiel au travail. En outre, l'objectif est d'investir dans un maximum d'employés. Il est aussi important de souligner qu'un employé pourrait avoir des talents qui ne conviennent pas à l'organisation, ce qui nécessite de lui trouver un emploi adéquat pour que le talent ne soit

¹ Cappelli et Keller, Talent Management: conceptual approaches and practical challenges ,Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol.1, 2014, p.307.

² Asta Savaneviciene et Birute Vilciauskaitė, Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies ,School of Economics and Business, Business Management and Education, Lithuania , vol.15, n°2, 2017,p.242-260.

³ Peretti, 2009, Op.cit, p. 26.

⁴ Asta Savaneviciene et al, Op.cit, P.247.

pas perdu« Tout poste nécessite un talent, il n’y’a aucune raison de considerer que la talent est une aptitude particulière et rare [...] le succès tient de l’adéquation entre la personne et son poste ¹ ». Cette approche met en avant le well-being, l’apprentissage et des activités qui permettent au collaborateur de réaliser son potentiel (Meyers 2015).

Cette approche permettrait à l’entreprise de² :

- Avoir les meilleurs talents face à la pénurie ;
- Faire face à un marché dynamic en investissant dans des variétés de talents.

2-1-2 L’approche exclusive :

Les partisans de cette approche voient que la valeur est créée d’une manière disproportionnée. Elle s’inspire des pratiques militaires où les arrangements hiérarchiques sont assumés. Elle se base sur les théories d’optimisation des ressources dans la littérature stratégique, et l’effet Matthew dans la littérature sociologique selon Bothner *et al* (2011) cité par Cappelli (2014), où les investissements faits d’une manière innégale sont susceptibles de générer des rendements supérieures. Cette approche a dominé la littérature de management des talents en terme de la différenciation de la main d’œuvre, ou la segmentation qui s’est développée dans la littérature relative au management stratégique des ressources humaines qui stipule que, l’organisation doit investir dans les individus ou emplois qui sont sensés générer une importante valeur ajoutée.³ Cette approche connaît une dicotomie en terme de différenciation de la main d’œuvre dans le sens où, est-ce que les entreprises doivent suivre une approche individuelle où elle identifie les individus talentueux, elle tient son origine de « ressource-based view » qui stipule « la valeur du capital humain repose sur son potentiel de pouvoir contribuer à construire un avantage compétitif ou une compétence clé pour l’entreprise » ou alors, c’est les postes stratégiques qu’elle doit identifier et les ressource après en talents, vu que certain roles sont plus importants pour la performance des équipes que d’autres « Given the apparent dominance of the job differentiation perspective, we can more clearly define “talent management” as the process through which organizations meet their needs for talent in strategic jobs, “talent” as those individuals who currently or have the potential to differentially contribute to firm performance by occupying strategic jobs ⁴ ».

¹ Peretti, Ibid, p.64.

² Asta Savaneviciene *et al*, Op.cit, p.242-260

³ Cappelli et Keller, Talent Management: conceptual approaches and practical challenges, Op.cit, p.307-308.

⁴ Cappelli, Ibid, p.309.

Pfeffer (2001) cité par Thunissanne (2013)¹ souligne que se focaliser sur le MT pourrait avoir un impacte négatif sur l'organisation et ses employés, car l'intention va être beaucoup plus portée sur les « A players » qui vont être bien rémunérés , récompensés et formés. Alors la pensée qui sera développée est que c'est l'individu qui fait la difference et non pas la contribution de toute une équipe.

La recherche d'employés talentueux via un recrutement massif et une image de marque pourrait faire croire que les talents sont essentiellement disponible en dehors que dans l'entreprise. Une baisse de motivation ou encore d'implication feraient surface quand les facultés et les competences sont sous-estimées.²

2-2 Les principes de management des talents :

Après la crise de 2008, les principes de management on été revu, dés lors trois principes sont discutés :

1-le principe de la reproduction :

« Manager a souvent signifié reproduire ce qu'on faisait avant [...] c'était reproduire donnant ainsi une place importante aux insiders, à ceux qui sont déjà dans le système ³ », on parle alors du cas du budget qui n'est que le glissement de l'année d'avant, ou même les règles de la négociation salarial.

2-le principe de la mécanisation :

On entend par la mécanisation l'automatisation des taches dans l'entreprise, comme les systèmes d'informations qui permettent de prendre des décisions en période de crise mais un peux loin de pouvoir métriser la réalité administrative de la firme.

3-le principe de l'imitation :

Ce principe repose sur l'idée de reproduire les solutions de l'entreprise ou du pays qui a bien pu faire face au changement, ça se rapproche de l'idée du pionier et du suiveur dans les stratégies d'innovation.

A l'ère où nous sommes, il ne suffit pas d'imiter, de mécaniser ou encore reproduire car le management a besoin de revenir aux principes de base, principalement que le management n'est guère qu'une science humaine ou une science de progrès⁴. Les personnes sont libres

¹ Thunissanne, Op.cit, P.1751.

² Anne-Marguerite Oehley, The Development and evaluation of a partial talent management competency model, Professor CC Theron ,Decembre 2007,p.36.

³ Thévenet, Op.cit, p.39.

⁴ Thévenet, Ibid, p.39.

d'utiliser leurs ressources dans l'organisation, le talent se trouve dans cette démarche que les systèmes ne pourront parfois décrire.

Les outils technologiques ne peuvent pas remplacer la gestion intelligente et exigeante des personnes, encore moins représenter leurs qualités et leurs particularités¹.

2-2-1 Les principes de Cappelli

Cappelli a ramené de nouveaux principes de MT. « La gestion des talents est une sorte de remède pour gérer les ressources humaines en période de crise »². Cappelli explique le passage de l'approche fonctionnelle de GRH à l'approche en terme de science de la décision. Suite à ce passage il en ressort quatre principes pour le management des talents³ qui sont :

- 1) « faire » et « acheter » pour manager le risque :

Les entreprises doivent connaître leur besoins en compétences afin de pouvoir faire face à une éventuelle pénurie. Certaines positions sont facilement remplaçable via un recrutement externe alors que d'autres ne le sont pas, c'est pourquoi elle doit savoir où mettre les personnes précieuses pour le développement, le MT est un investissement.

- 2) s'adapter à l'incertitude de la demande relative aux talents :

Ce deuxième principe propose de découper les programmes de formation en unité au lieu d'un programme fonctionnel de trois ans, autrement dit prendre tous les employés de toutes les fonctions pour un programme de 18 mois et les amener après pour un programme spécialisé.

3) Générer un retour sur investissement en développant les salariés : il a une relation Avec la réduction des coûts relatifs au développement des talents lorsque la situation du marché de travail, et les différents points de vue mènent à situation de fidélisation délicate.

- 4) Préserver l'investissement en balançant les intérêts des employés et employeur :

Afin de préserver l'investissement fait en matière de développement et éviter que les employés quittent l'entreprise, cette dernière pourrait partager les décisions d'investissements les prises avec eux.

2-2-2 Les principes opérationnels de la gestion des talents :

Selon Thevenet et Dejoux(2015)⁴ La gestion des talents a quatre principes opérationnels, ces principes ont été élaborés au sein de Google à savoir :

¹ Thévenet, Ibid, p.40.

² Thévenet , Ibid ,p.67.

³ Peter Cappelli, Talent Management for the Twenty First Century, Harvard business review, Avril 2008, p.78.

⁴ Thévenet et Dejoux, Op.cit, p.103.

-L'état d'esprit contestataire encouragé par le management : comme dans le cas où les ingénieurs sont emmenés à donner leurs opinions librement afin de rester créatif et innover.

-La substitution d'un management classique par un management *peer to peer* : c'est-à-dire entre collaborateurs de même niveau hiérarchique.

-Liberté de choix : comme laisser libre choix aux ingénieurs de choisir leurs projets et leurs membre de l'équipe afin d'éliminer les barrières administratives. Ce principe touche aussi la répartition des heures de travail comme le « 70-20-10 » où 70% du temps est destiné au projet, 20% à l'élargissement du projet et 10% aux idées en marge du cœur du métier. Ainsi avec ces modes de management, les employés de Google vont rester car ils ne vont pas voir ailleurs pour faire ce qui les passionne.

-Mode de rémunération : à travers un salaire de base et des bonus représentant 30% à 60% du salaire de base.

De ce fait, ces principes utilisés chez Google font ressortir trois constats selon Thevenet, le premier est que ces talents sont à la fois hétérogènes et homogènes. Hétérogènes dans le sens de la diversité de leur compétences, connaissances et expertise et homogènes car ils ont tous un QI élevé. Donc la question qui se pose est « est ce qu'ils pourraient travailler ailleurs avec la même efficacité ? ». Le deuxième est que le mode de management est permissif et incitatif en même temps malgré sa grande taille mais a su transposer les modes de management d'une startup. Le troisième est l'intérêt de suivre ces modèles.

2-3 les modèles de MT

2-3-1 les modèles de management

Le premier modèle :

Ce modèle repose sur le principe de l'entreprise low-cost où son but est de réduire les coûts concernant la main d'œuvre. Il se base sur une culture de travail indépendant des employés et de leur engagement dans un management à court terme.

Le deuxième modèle :

Ce modèle est le contraire du premier dans le sens où les entreprises qui le mettent en place ont un sens d'implication assez important, en d'autres termes, elles portent un grand intérêt à la qualité de vie au travail, et demande une forte implication de la part de leurs collaborateurs pour que leur business modèle réussisse.

Le troisième modèle :

C'est le modèle de la grande entreprise globale qui a instauré des politiques relatives à la sécurité et la loyauté, sous une relation contractuelle individualisée entre l'organisation et

l'individu, comme conséquence de la concurrence accrue que génère la flexibilité des formes contractuelles et la globalisation des marchés, ce qui nécessite l'intégration d'employés qui n'ont pas une culture traditionnelle de l'entreprise. C'est dans ce modèle que la notion de talent prend place comme réponse à cette individualisation entre l'employé et son organisation, ainsi que les nouvelles orientations de la GRH pour ces firmes¹.

2-3-2 les modèles de MT

Les modèles de gestion des talents diffèrent d'une entreprise à une autre, chacune selon sa perception et sa philosophie de talent. On trouve en général deux grands modèles à savoir le modèle de la constellation de talents et celui de la communauté de talents².

Le premier concerne les entreprises qui élaborent leur politique de management des talents autour d'individus exceptionnels dotés de compétences exceptionnelles. Elles font en sorte de construire un environnement, où ces individus pourront développer leur potentiel talentueux et seront reconnus. C'est un modèle élitiste adopté par des grandes entreprises comme General Electric et McKinsey.

Le deuxième modèle de communauté de talents considère que la somme des talents est supérieure à la performance du talent pris individuellement, afin de créer une culture qui maximise la performance de l'entreprise plutôt que de se focaliser sur la contribution individuelle, ce modèle repose sur la diversité.

Section (3) : Le processus et pratiques relatifs au management des talents

3-1 le processus de MT

Selon Dejoux et Thevenet (2015), la gestion avec les talents se décline en trois phases :

- 1) Attirer les talents ;
- 2) Recruter les talents ;
- 3) Fidéliser les talents.

Alors avant de pouvoir recruter les talents il faut d'abord les attirer. Ces derniers préfèrent les entreprises à marque forte car elle supprime le risque comme le précise Kapferer cité par Thévenet³. Le management des talents commence de la marque employeur, car elle a

¹ Maurice Thévenet, Op.cit, p.41.

² Peretti, 2009, Op.cit, p.141-142.

³ Maurice Thévenet, Op.cit, p.114.

un effet sur le développement de carrière, le collaborateur pourra développer sa performance en accentuant son identité au travail¹.

Le management des talents doit suivre un processus c'est-à-dire une succession d'étapes à savoir :

- 1) Attirer : Cette étape est selon Thévenet en relation avec l'attractivité de la marque employeur, car le management des talents n'est pas uniquement une question relative à la gestion des employés à l'interne mais aussi à l'externe.
- 2) Recruter : Afin que l'entreprise puisse être prête face à la concurrence en se développant, elle doit recruter les talents à l'externe en plus de la prise en compte des emplois existant.
- 3) Fidéliser : Certains auteurs comme Thévenet relient cette notion à la qualité du management de proximité qui se focalise sur la compréhension des motivations des employés, et la mise en place d'un accompagnement par le management de proximité. En outre, la prise en considération des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien sont des facteurs qui, ont un impacte considérable sur la fidélité des talents. Cette étape est sensible car la perte d'un employé qui a du talent coute chère², du moment que c'est dure de remplacer à l'identique une personne avec un certain talent « c'est tout un système qui se trouve déséquilibré à la perte d'un avantage compétitif au tour du quel se structure une tactique et il faudra reconstituer une base différente ³ ».
- 4) Développer les talents : La mission de la gestion des ressources humaines se basait sur la gestion du collectif, et le développement des personnes qui s'est développé à l'arrivée du management des talents, car les compétences rares d'une personne sont la préoccupation de la GRH aujourd'hui, qui se focalise sur des outils de développement personnel comme le coaching.
- 5) Reconnaître les talents : En prenant en considération les préoccupations du collaborateur et le principe de la réussite collective, l'organisation doit disposer de moyens qui permettent d'optimiser les résultats individuels.
- 6) Comparer : Dans un univers concurrentiel qui se caractérise par une guerre de talents où les entreprises cherchent les meilleurs, en allant même chez les

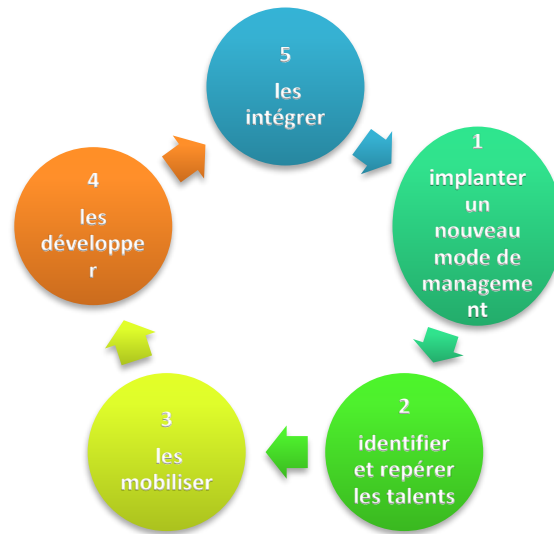
¹ Thévenet, Ibid, p.116.

² Thévenet, Ibid, p.107.

³ Mirallès, Op.cit, p.35.

concurrents, le benchmarking, un outil de veille qui est primordiale afin de voir comment les autres font pour manager les talents.

Figure 3: Le management des talents



Source: Perretti, tous talentueux, 2009, p64.

Les entreprises leaders dans le marché voient le processus de management des talents comme un exercice holistique et proactif¹.

3-2 Les pratiques de TM

Pour Miralles, les pratiques de MT sont de trois ordres : le scouting, le casting , le coaching et le cocooning « Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typique, telque le scouting (détection/ selection), le casting (composition d'équipes), le coaching (accompagnement/ conditionnement), et le cocooning (portection/ retention) ² ».

- Reconnaître et identifier les talents par le scouting ;
- Exploiter le talent par la mise en place des conditions de leur expression via le coaching et en le mettant en équipe pour le consolider grace au casting ;
- Protéger ce talent par le cocooning qui agit sur les facteurs externes (les tentations des concurrents etc.)

3-2-1 le scouting

Les pratiques de détection des talents sont importantes, permettant ainsi d'identifier les talents car le « talent » ne peut être observé directement. Il y'a deux pratiques de scouting à savoir :

¹ Allan Schwetter, Talent management systems, Wiley, Canada, 2004, p.5.

² Miralless, 2007, Op.cit, p.29.

- Un recrutement centré autour d'une reproduction d'une élite.
- Construire un vivier par l'identification de personnes qui ont des talents.

Il est préférable de faire émerger des talents à l'interne et les développer plutôt que d'aller les chercher chez les concurrents (à l'externe). Un « mindset » tourné vers le leadership est favorable à l'identification des talents, afin d'éviter le contre pied du recrutement « ...le scouting peut conduire à des échecs cuisants s'il n'est pas intégré dans un ensemble cohérent de pratiques qui construisent véritablement le contenu du management des talents »¹.

Ce n'est pas tous les individus d'une organisation qui peuvent avoir des performances élevées, il faut alors prioriser les déterminants de la performance, d'où l'importance de l'évaluation qui se fait soit par les pairs, une auto-évaluation, soit par un manager de proximité, ou carrément des centres d'évaluation.

Dejoux & Thévenet (2015) ont proposé un model d'identification qui repose sur une combinaison d'aptitude, de compétences, de qualification et de talent (AQCT) qui permet de mettre en exergue ces concepts. Le repérage des talents doit être actualisé car le potentiel change selon le contexte où il est mis. La communication est très valorisée par les talents, ainsi les plans de carrière doivent être transparents mais les organisations font face à un souci de faire savoir aux collaborateurs les plans de succession, étant donnée les risques psychologiques liés à la démotivation.

3-2-2 Le casting

Le casting concerne les facteurs relationnels qui sont à la fois internes et externes. La compatibilité et la complémentarité entre les membres d'une équipe de talents sont primordiales pour leur intégration « ...composer une équipe qui gagne, c'est faire en sorte que les talents s'additionnent, qu'ils se mettent en valeur réciproquement au lieu de se neutraliser ou même de se contrarier mutuellement ² ». Le but du casting est de permettre la meilleure expression des talents, et leur addition permet à l'organisation de bénéficier d'une performance collective, étant donné que c'est le travail de toute une équipe où chaque membre est responsable de la performance collective, qui fait la différence et pas uniquement un travail individuel. Le but du casting est de favoriser l'interaction du talent avec les autres membres de l'équipe.

Cette cohésion permet au collaborateur d'avoir de la reconnaissance de la part de ses collègues, catalyseur de la motivation. Tirer le meilleur côté des talents est l'objectif

¹ Mirallès, Op.cit, p.37.

² Mirallès, Ibid, p.36.

recherché, construire une équipe équilibrée est la problématique. Pour Miralles, la performance dans une équipe a un cycle : au début la cohésion de l'équipe est faible car les membres se cherchent, puis la concurrence entre les mêmes membres suite aux tensions permet de créer des complémentarités qui tendent vers l'équilibre, la performance fait surface. Au final, le niveau de cette cohésion augmente, et comme « la relativité est relative », il arrive un moment où elle atteint son maximum (le seuil) puis elle se dégrade, d'où la nécessité de renouveler l'équipe.

La performance d'une équipe nécessite une implication, et de la volonté de la part de chaque talent s'il y'a un climat favorable à l'émergence de confiance. Il faut associer un rôle qui doit être défini par l'organisation à chaque objectif, et ce dernier à chaque réflexion.

Mettre les talents en équipe est important, car ça leur permet de s'exprimer et d'aditionner leur potentiel, dans un climat favorable à la construction d'une confiance d'équipe afin d'atteindre des résultats performants.

3-2-3 Le cocooning et le coaching

Le cocooning et le coaching concernent la préparation des talents afin de les protéger et tirer profit. La réussite d'un talent dépend de l'entraînement et de sa volonté de réussir, de plus les outils de préparation se distinguent en deux types :

- Le contrôle des facteurs internes (la confiance) par le coaching ;
- Le travail sur les facteurs externes (la concentration) par le cocooning.

De ce fait, le rôle du coach est important, il aide la personne en la plaçant dans des situations favorables à exprimer pleinement son talent¹.

3-2-3-1 Le coaching :

Le coaching ou « les technologies de soi » veut dire « préparer l'individu de talent pour l'amener au moment voulu à l'état de performance ² ». Pour Miralles et Nicollin in Perretti³, c'est une relation d'aide où le coach cherche à faire en sorte d'éveiller une appréciation positive des ressources internes chez son collaborateur, et lui permettre de les exprimer facilement, de ce fait, le coach doit avoir de l'empathie et la considération positive.

Le coaching peut être individuel, par exemple un employé désirent améliorer ses capacités en communication, comme il peut être collectif qui vise l'amélioration de la

¹ Peretti, 2009, Op.cit, p.338.

² Miralles, Op.cit, p.35.

³ Perretti, Op.cit, p.337.

performance d'un groupe et sa cohésion. Pour Mirallès, le coaching renvoie au « développement personnel », et est requis en général pour aider certaines personnes réputées précieuses pour l'entreprise, à franchir des passages délicats de leur vie professionnelle. Le coaching demande une relation de confiance entre le coach et le coaché¹. Cette relation de confiance repose sur le coach ou le manager de proximité où la dimension affective et émotionnelle repose sur lui.

Le coaching vise à renforcer le sentiment d'efficacité personnel, pour que l'individu ait le courage de résoudre ses difficultés en les prenant pour un challenge, il permet de renforcer l'implication du collaborateur et se fixer des objectifs stimulants en faisant plus d'efforts.

Les résultats d'une étude faite par le CIPD, les participants aux programmes de gestion des talents ont remarqué que, le coach était un catalyseur important dans le renforcement de l'implication du collaborateur et sa performance². Le coaching comme nous l'avons vu en haut, vise à renforcer la confiance chez le collaborateur, et le pousser ainsi à accroître sa performance « le rôle de l'organisation consiste, surtout à développer ce talent, lui permettre de s'exprimer au mieux, en l'accompagnant dans la prise de conscience et libération de ses potentialités ³ ». Il convient de dire que la pratique du coaching est importante pour le renforcement de l'implication et ainsi la fidélité des talents, « chaque individu porte en lui les conditions de son succès [...] le talent appartient à l'individu et il revient à l'organisation de le développer, lui permettre de s'exprimer au mieux en l'accompagnant dans sa prise de conscience et la libération de ses potentiels ⁴ ».

3-2-3-2 Le cocooning :

Afin de créer les meilleures conditions de performance, le cocooning tient à protéger les talents des menaces et agressions de l'environnement externe. La confiance est l'élément qui détermine la haute performance. Le cocooning vient compléter le coaching, en plus de l'état interne, le travail sur l'état externe de l'individu autrement dit les facteurs externes, vient renforcer la concentration en mettant en relief une bulle, qui regroupe toutes les conditions permettant l'expression du talent dans sa totalité.

Le cocooning ou le « dorlotage » comme le qualifie Perretti qui est un « enveloppement psychologique », permet de contrôler les facteurs externes et renforcer l'attachement, dans une politique de rétention et fidélisation des talents. Son but est de protéger le talent contre les tentatives de sollicitation, afin de le fixer sur ses tâches et ses objectifs « ...le

¹ Miralles, Op.cit, p.36.

² Edith Torres et al, Mémoire MBA, management des talents, Paris-Dauphine, 2009, p.50.

³ Perretti, Op.cit, p.338.

⁴ Perretti, Ibid, p.338.

cocooning n'est pas synonyme de confort, comme on le croit souvent à tort, car n'oublions jamais que l'individu doit être maintenu en tension vers la recherche de la performance...en écartant tout ce qui pourrait disperser l'usage de ses ressources ¹ ». C'est une composante affective, et une dimension des stratégies de retention et de fidélisation déployée dans les organisations qui ont un programme de MT. C'est un enveloppement psychologique, son principe est de placer le talent dans une bulle, afin de le protéger des tentatives externes et le fixer sur ses talents, « le dorlotage n'est pas incompatible avec le maintien de la pression extrême causée par les exigences de la compétition mais il est au contraire la contrepartie ».

La gestion des émotions rentre dans cette perspective, par le renforcement de certains stimulants de la confiance qui permettent aux talents de mieux s'exprimer, comme le confort et un cadre agréable qui dégage une chaleur maternelle ; la protection des perturbations extérieures en renforçant la confiance ; et l'ambiance de travail qui est un facteur environnemental propice à la concentration des talents, dans ces conditions le talent trouve « la référence maternelle chaleureuse » grâce aux groupes de paires. L'environnement de travail et l'emploi du temps de l'équipe rentrent dans cette politique protectionniste des talents.

Hygiène de vie et bien être :

On évoque ici deux choses : la première est la récupération mentale et physique, la deuxième est les comportements ritualisés.

a)- la récupération mentale et physique :

Afin de restituer les ressources utilisées dans l'effort, le bien être au travail est recommandé afin de donner un cadre de récupération surtout mental. Ainsi un équilibre entre la vie professionnelle et privée est important, il permet de trouver soutien et support au sein de la famille pour avoir la stabilité, et construire lui-même son économie de l'investissement.

b)-les comportements ritualisés :

Des comportements ritualisés permettent de motiver le collaborateur, de renforcer sa confiance en lui, sa concentration et ainsi sa performance. Ça se fait par des techniques comme « la revue des fondamentaux » où le collaborateur est amené à retourner faire une activité fondamentale, routinière qui pourrait faire renaître le sentiment de maîtrise après un « doute ».

¹ Mirallès, Op.cit, p.36.

L'homme au travail est une ressource précieuse car instable et fragile à la fois, le cas pour les talents qui sont menacés par le stress, le surmenage, le burn-out, et parfois des pratiques qui le déstabilisent et cotionnées par l'entreprise, car les organisations le consoient comme une charge.

A travers une approche systémique et holistique, le TM tourne au tour de l'attraction, l'identification, le recrutement, le développement, la motivation, la promotion et la rétention des individus ayant le potentiel d'apporter une contribution au succès organisationnel (Collings et Mellahi, 2009; Berger et Berger, 2004).

« Les talents aujourd'hui sont au centre du processus productif : c'est de la mobilisation de leur ressources singulières que d'écoule la valeur créée par les organisations. De ce fait leur bien être au travail est devenu une condition essentielle de leur performance¹».

Conclusion

Nous avons dans ce chapitre étalé l'évolution du mot « talent » à travers le temps et l'histoire, on a compris que ça remonte à la Grece antique ainsi que la Rome antique, donc il y'avait depuis toujours ce caractère distinctif en terme d'habileté, puis vers 1990 cette notion a été introduite en entreprise suite aux différents rapports du cabinet MacKinsey, sur la nécessité de mettre en place une structure dédiée au MT. Cette dernière ne s'est pas introduite sous un autre emballage avec un nouveau label, mais plutôt avec des pratiques qui émanent de la GRH classique or avec des particularités propres à elle, on évoque ainsi le scouting pour la détection des talents, le coaching et le développement qui sont des facteurs internes, le casting afin de mettre ce talent en groupe pour que les autres collaborateurs puissent avoir un retour d'expérience de sa part, et enfin le cocooning qui preseve le talent des perturbations externes, et le laisse focus sur son travail comme les sollicitations des concurrents. Nous avons aussi compris que parfois les entreprises mettent des stratgies hybrides, c'est-à-dire à la fois inclusive et exclusive, afin d'en bénéficier le maximum sur toutes les échelles de l'entreprise.

¹ Peretti, 2009, Op.cit, p.344.

Chapitre (2)

La fidélité ; le résultat attendu du MT par les organisations

Chapitre (2) : La fidélité, le resultat attendu du MT par les organisations

Introduction

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder la notion de fidélité, celle qui va construire notre variable dépendante dans notre recherche. Nous allons présenter en premier lieu les différentes définitions relatives à la fidélité et fidélisation par l'entreprise émanant de plusieurs auteurs, ensuite nous allons voir les différentes approches de la fidélité, ses formes et ses déterminants.

En deuxième lieu, nous allons nous intéresser aux différents indicateurs de la fidélité selon la définition de (Swalhi) à savoir l'intention de départ volontaire et l'engagement organisationnel affectif.

En troisième lieu, nous allons voir les pratiques et méthodes qui pourraient influencer sur la fidélité des employés talentueux en mettant en avant les conclusions de plusieurs travaux de recherches qui se sont intéressés à ce sujet et certaines recommandations qui ont été entrepris chez de grands groupes car les entreprises sont exposées à un risque de fuite de talents à tout moment et le pire chez le concurrent d'où la nécessité de les garder et faire en sorte qu'ils soient fidèles à travers des programmes de fidélisation.

Section (1): Généralités sur la fidélité

1-1 Définitions de la fidélisation par l'entreprise :

La fidélisation Pour Paille « amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ¹ ». Pour Chaminade « La fidélisation se définit comme étant une politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ² ». Selon Coll elle est en relation avec les méthodes de gestion « La fidélisation conduit l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés... ³ ». Pour sa part, Peretti la relie à l'intention de départ volontaire « Le dispositif

¹ P. Paille, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004, p.5.

² B.Chaminade, Identifier et Fidéliser vos Salaries de Talent. Afnore, Paris, 2003, p.296.

³ Colle, l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2006, p.12.

de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires de ses salariés ¹ ».

La fidélisation et la rétention posséderaient la même signification en référence à beaucoup d'auteurs comme Peretti qui définit la fidélisation comme étant la rétention, mais il y'a une petite différence qu'on pourrait qualifier d'épsilon.

A vrai dire, la rétention signifie les pratiques mises en œuvre pour décourager le départ des salariés par le biais des contraintes en éveillant chez lui un sentiment de culpabilité dans le sens où c'est lui le perdant s'il va quitter l'organisation.

La rétention signifie retenir le salarié malgré sa volonté de partir. Le risque avec la rétention est que l'employé va être seulement présent physiquement à son poste de travail alors que son esprit n'est pas engagé dans le travail. Par contre le terme de fidélisation fait référence au lien d'attachement et d'affectivité qui est le but recherché par les pratiques RH visant à donner le goût aux employés pour rester dans l'entreprise, les conserver et les impliquer plus.

De ce fait, la fidélisation se situe à un niveau stratégique. A travers la fidélisation l'entreprise agit sur les départs volontaires et sur l'implication en créant ou en entretenant la fidélité de ses employés.

Ces distinctions vont nous permettre par la suite de sélectionner les travaux de recherche sur la relation entre le MT et la fidélité.

Selon une étude faite par le cabinet Hewitt en 2007, très peu d'entreprises mettent en œuvre une politique explicite de fidélisation, environ 20% qui sont cotées en bourse ont instauré un programme de fidélisation or ce dernier ne prend pas en considération la génération Y². Il estime que la priorité des DRH serait tournée vers le développement du leadership, l'engagement des collaborateurs et la rétention des talents.

1-2 La fidélité du salarié :

Le terme fidélité provient du latin fidelitas qui s'approche des mots « fides » (foie) et « foedus » qui veut dire (pacte, convention, alliance). Le Dictionnaire de la langue française (1889) cité par Giraud *et al*(2012) indique que la fidélité est « la qualité qui fait qu'on garde la foi promise à un souverain »³. Selon le même auteur, la fidélité a un ou des

¹ Jean Marri Perretti et Jean Luc Cerdin, la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, Revue de gestion des ressources humaines, n°55, 2005, p.3.

² Laurent Gireau et al, La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, Revue de gestion des ressources humaines, vol .2, n°. 84, 2012, p.44-60, p.3.

³ Laurent Gireau ,Ibid, p.3.

objets (organisation, causes, personnes etc) qui peuvent entrer en conflit. Pour Shrag cité par Giraud, la fidélité est fondée sur une connexion de relations par exemple une personne est fidèle à X car c'est son ami. Pour le même auteur, Cette fidélité se manifeste par de la volonté, une identification ou même un sacrifice « La fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort ¹ ».

Cette fidélité peut être sous forme comportementale ou attitudinale. Le fait que le salarié reste dans l'entreprise ne veut pas forcément dire qu'il est fidèle mais il faut voir s'il reste par son plein grés ou par retention² «La fidélité est une faible propension à chercher un travail ailleurs, un attachement affectif ³ ».

1-3 Les approches de la fidélité

Trois approches peuvent être cernées concernant la fidélité du salarié à l'organisation : l'approche financière, marketing et juridique.

1-l'approche financière :

Selon les chercheurs, l'approche financière peut être abordée par la gouvernance d'entreprise.

Cette dernière vise à contrôler l'activité des dirigeants et leur pouvoir face aux actionnaires. Il serait important que cette fonction s'intéresse aux salariés en travaillant sur la diminution des coûts d'opportunités. En mettant en place des politiques salariales comme permettre au salarié de devenir un actionnaire (stock option) ou avec un plan d'épargne entreprise afin de réduire les coûts de départ des salariés.

2-l'approche juridique :

La fidélité en droit est une obligation régit par des textes législatifs. En entreprise, les juristes désignent la fidélité par « loyauté » ou « bonne foi » et est basée sur deux principes :

- la non-concurrence.

- l'interdiction de pratiques déloyales, le non respect de la confidentialité.

L'employé avec ces principes se sentira obligé d'offrir son travail à des fins recherchées par l'entreprise en question tout en coopérant et collaborant avec une bonne foi et ne pas entrer en concurrence avec celle-ci mais au contraire le respect des obligations dans le contrat est important.

¹ Colle, 2006, Op.cit, p.38.

² Laurent Giraud et al, Op.cit, p.3.

³ Perretti et Swalhi, Définir et mesurer la fidélité organisationnelle, Revue science de gestion, n^o.64, 2007, p.2.

3-l'approche marketing :

La fidélité tient son origine du marketing, elle est centrée sur le client. D'ailleurs de nombreuses recherches ont été faites dans le but de déterminer les facteurs qui poussent le client à être fidèle en se basant sur des approches attitudinales qui sont en relation avec le rythme ou la fréquence d'achat et comportementales qui explique le comportement du client vis-à-vis de la marque. La fonction RH s'est inspirée du marketing pour aborder la notion de fidélité aux clients internes de l'entreprise (les employés) en empruntant aussi l'approche comportementale (le maintien du poste sur une longue période) et attitudinale (pour expliquer le comportement de l'employé fidèle). Donc selon l'approche attitudinale, la fidélité serait un choix fait par l'employé qui a opté de résister aux opportunités externes.

1-4 les formes de la fidélité :

On peut distinguer trois formes de fidélité au travail¹ :

1-la fidélité réelle :

Elle caractérise le comportement de l'employé qui développe un lien d'attachement avec son organisation de façon à ce que ce lien dure dans le temps. Dans ce cas il fait en sorte de renforcer la cohésion des équipes et créer un climat favorable pour renforcer le désir d'y rester.

2-la fidélité conditionnelle :

Elle est générée par les récompenses matérielles en faveur de l'employé pour son efficacité et le travail accompli.

3-la fidélité façade :

Elle concerne les employés qui restent dans l'entreprise par obligation pas à cause de leur désir d'y rester.

1-5 Les déterminants de la fidélité

Les déterminants de la fidélité peuvent être :

- **Propre à l'individu** : Un caractère propre à l'employé qui le caractérise (qualité intrinsèque) ou qu'il a acquis avec le temps, on parle alors de l'âge, la génération, traits de personnalité et la propension relationnelle.
- **Contextuel** : On parle alors des facteurs qui mettent en relation l'emploi et son environnement (les opportunités externes d'emploi, le risque de départ volontaire et des éléments de contexte personnel comme le transport, le stress).

¹ Paille, Op.cit, P.304.

- Relationnel : On évoque le style de management, l'autonomie au travail, les motifs incitatifs, la qualité des relations en milieu professionnel à savoir avec la hiérarchie. Tous ces points évoqués influencent l'engagement au travail. Pour la satisfaction qui rentre dans cet indicateur elle est considérée comme étant ambiguë d'ailleurs Mobley et al (1979) cité par Cécile Cézanne et Olivia Guillon ¹ considère que ce déterminant ne donne pas vraiment un état fiable de la fidélité « Quant à la satisfaction, son rôle est ambigu [...] Mobley et al. (1979) considèrent qu'elle n'est qu'un déterminant parmi d'autres... ² ».

Celon Cécile Cézanne et Olivia Guillon³, Les caractéristiques de la fidélité du salarié sont :

- Les manifestations : les indicateurs comportementaux (l'ancienneté...) comme les indicateurs attitudeux (échelles de Likert, analyse des discours..) sont en fonction du terrain de l'étude.
- Les déterminants : propres à l'individu, relationnels et contextuels
- Les conséquences : les retombées sur la performance organisationnelle.

Section (2) : Les indicateurs de la fidélité

Un collaborateur fidèle a une faible intention de quitter volontairement et est impliqué affectivement « Un salarié fidèle a une très faible propension à chercher et à examiner les offres d'emplois externes, et d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort ⁴ ». La définition de Peretti souligne que la fidélité est en relation avec l'intention de départ volontaire « le dispositif de fidélisation est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires »⁵. En se basant sur le modèle de Neuveu(1996) cité par Perretti(2005) qui suit le cheminement suivant :

Attitude -Intention-Comportement

La fidélité organisationnelle est « une faible propension à chercher un travail, un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation et une contribution à l'enrichissement du contexte sociale et

¹ Cécile Cézanne et Olivia Guillon, Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique, revue Recherches en Sciences de Gestion -Management Sciences -Ciencias de Gestión, n°97, 2013, p.135-136.

² Cécile Cézanne et Olivia Guillon ,Ibid, p.135-136.

³ Cécile Cézanne et Olivia Guillon, Ibid, p.131.

⁴ Peretti, 2005, Op.cit, p.3.

⁵ Peretti ,Ibid, p.3.

psychologique de l'organisation ¹ ». Cette définition met en exergue trois dimensions autour de la fidélité à savoir l'intention de départ volontaire, l'implication organisationnelle affective et la performance individuelle au travail.

Nous allons nous intéresser dans notre recherche à l'intention de départ volontaire et l'engagement organisationnel affectif -car la mesure de la performance par l'employé entraîne une appréciation subjective et donc d'éventuels biais dans les résultats- en suivant le modèle de fidélisation de Perretti(2005).

2-1 l'intention de départ volontaire

Nous revenons vers la définition de Peretti qui stipule que la fidélisation est les pratiques qui ont pour finalité d'empêcher les départs volontaires.

L'intention de partir ou quitter l'organisation fait référence aux intentions comportementales de l'employé, elles sont associées à un moment précis. Quant au turnover, il désigne la séparation d'un membre de son organisation, il franchit les frontières d'adhésion à une entité.

2-1-1 Les causes de l'intention de départ volontaire

Vandenberghe cité par Tania Saba et Simon L.Dolan (2013) a identifié trois approches qui pourraient expliquer l'intention de départ volontaire : l'approche basée sur l'attitude, l'approche holistique et l'approche cognitive.

L'approche basée sur l'attitude stipule que l'employé quitte son entreprise volontairement quand le lien entre lui et son entreprise s'affaiblit. Les valeurs de l'organisation qui ne sont pas compatibles avec les valeurs de l'employé, ou que ce dernier n'a pas d'obligation morale, et pour qui la perte de cet emploi n'engendre pas de grands dommages.

Selon l'approche cognitive, l'intention de départ volontaire est un processus évolutif et séquentiel quand l'employé estime qu'il a la possibilité de maintenir une bonne qualité de vie.²

L'approche holistique repose sur le principe que : « les individus ne quittent pas nécessairement leur emploi par insatisfaction ». Le départ de l'employé revient à un choc qui échappe au contrôle de l'organisation comme après un congé de maternité. Le choc peut être provoqué par l'organisation (mauvaise gestion d'un changement organisationnel) ou un événement peu contrôlable (offre d'emploi externe). Les degrés d'enracinement

¹ Swalhi, Mesure et déterminants de la fidélité organisationnelle: le rôle des pratiques de justice et d'employabilité, Thèse de doctorat, Université de Corse, 2007, p.6.

²Tania Saba et Simon L.Dolan, La Gestion des Ressources Humaines, 5^{ème} édition, Canada, 2013, P.187-189.

influencent les intentions de départ volontaire. Certains investissements lient l'employé à son milieu de travail, il peut être lié à son entreprise si les conditions de travail ou que les rapports avec ses collègues sont favorables, s'il bénéficie d'une certaine autonomie et si ses valeurs sont en accord avec celles de sa firme.

2-1-2 Les raisons de départ évitable

Il y'a des départs que l'entreprise ne peut pas contrôler comme il y'a ceux qu'elle peut éviter.

Les raisons de départ évitables :

Tableau 6: Les raisons de départ évitables

Les raisons de départ évitables	
•	Mauvaise relation avec le hiérarchique
•	Mauvaise ambiance de travail
•	Harcèlement
•	Mauvaises conditions de travail
•	Contenu du travail décevant
•	Absence de reconnaissance des performances ou de l'implication
•	Absence de feedback dans le travail réalisé
•	Objectifs impossibles à atteindre
•	Routine professionnelle (absence de défis à relever)
•	Absences d'opportunités d'évolution clairement définies
•	Description du poste qui ne correspond pas clairement à la réalité
•	Salaire inférieur à la moyenne du secteur
•	Absence de moyens permettant d'atteindre ses objectifs
•	Autonomie insuffisante
•	Absence de formation permettant de développer ses compétences
•	Stress, travail sous pression
•	Culture de l'entreprise en opposition avec celle du salarié

Source: Barabel Meier, *Manager, tout le management à l'ère digitale*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p.506.

Il y'a des moments où les employés qui sont satisfaits de leur travail ont l'intention de partir volontairement pour plusieurs autres raisons, donc mesurer la satisfaction n'est pas vraiment un indicateur valide. Néanmoins, l'implication organisationnelle semble être

un meilleur indicateur ¹du moment où il mesure à quel degré l'employé s'identifie avec, se connecte à, et supporte l'organisation. Ce déterminant reflète à quel point l'employé se sente impliqué et qu'il est une part importante de l'organisation. Les données concernant l'implication organisationnel et l'engagement ne sont pas toujours disponibles, le lien le plus important pourrait être « l'intention de départ volontaire » qui est mesuré par un questionnaire².

2-2 L'implication affective

Pour Mowday et al cité par Peretti « l'implication est une attitude et un comportement relatifs à une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, un fort désir d'en rester membre et la volonté d'exercer des efforts significatifs pour celle-ci. »³.

Allen et Meyer(1999) ont identifié trois types d'implications à savoir l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Dans notre travail nous allons nous intéresser à l'implication affective étant donnée que c'est la plus adéquate pour le concept de « fidélité », elle traduit aussi un lien émotionnel entre le collaborateur et son organisation « c'est la seule facette et la plus stable et reliée à d'autres variables de comportement tel que la fidélité et la performance ⁴ ».

La démission d'un collaborateur est liée à la baisse de son engagement et son implication. Avec le temps, l'engagement dépend de la confiance vis à vis de l'entreprise, le contexte du travail (règles et confidentialités) et les possibilités d'évolution et de développement, alors que l'implication est calculée sur la base de relation d'intérêt personnel réévalué en permanence où le salarié compare son investissement au regard des gains qu'il en tire.⁵

Tableau 7 : lien entre engagement et implication du salarié et sa fidélité à l'entreprise

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié motivé ne se pose pas la question de partir.	Toujours attaché à son entreprise, il partira s'il ne lui est proposé de promotion.
Non impliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail.	Salarié réfléchissant aux modalités de départ, un

¹ Jack J. Phillips et Lisa Edwards, Managing Talent Retention, édition Pfeiffer, San Francisco, 2009, p.73.

² Jack J. Phillips et Lisa Edwards, Ibid, p.73.

³ Peretti, 2005, Op.cit, p.3.

⁴ Peretti, Ibid, p.3.

⁵ Barabel Meier, Op.cit, p.506.

	Risque de comportement nuisible pour l'entreprise.	nouveau poste ne fera que retarder son départ.
--	--	--

Source: Barabel Meler, *Manager, tout le management à l'ère digitale* p.506.

Le mot implication est la traduction du mot anglais « commitment ». L'implication se concrétise lorsque il y'a une alchimie entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation pour la quelle il travail. C'est aussi l'attachement qu'éprouve la personne envers son entreprise car ce dernier adopte les valeurs, but et règles de l'entreprise. Pour Mowday cité par Peretti, l'implication est « un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par la volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'y rester membre ¹ ».

2-2-1 Le concept Implication/Engagement organisationnel

Dans le domaine du management, impliquer signifie faire participer ou encore engager. Suivant ce sens, impliquer un employé revient à le pousser à participer et le faire participer et créer un lien entre lui et son organisation. L'implication est la traduction du mot « commitment » ou « envolvment » en anglais. Dans la littérature anglo-saxonne, « job-envolvment » fait référence à la relation employé-emploi, alors « work-commitment » décrit la relation employé-organisation, c'est vers 1996 que le mot engagement a été inséré².

Dans notre recherche, nous utiliserons l'implication dans le sens de l'engagement organisationnel emprunté de l'anglais « organizational commitment » qui se focalise sur la relation employé-organisation.

2-2-2 Les dimensions de l'engagement organisationnel

L'APPROCHE TRIDIMENSIONNELLE

Cette approche est venue au milieu des années 80, elle s'appuie sur la conception unidimensionnelle, attitudinale et comportementale, vu en temps que « lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a un impacte sur la décision de demeurer au sein de l'organisation ³ ». Il ressort de cet état psychologique trois types d'engagement organisationnel « Employees with strong affective commitment remain because they **want to**, those with strong continuance commitment

¹ Peretti, 2005, Op.cit, p.3.

² Boulaaras Youcef, l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés, mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013, p.63.

³ Peretti, Ibid, p.3.

because they **need to**, and those with strong normative commitment because they **ought to do so** »¹.

Selon Allen et Meyer cités par Peretti (2009), les trois états psychologiques sont les suivants² :

- ❖ l'engagement affectif : est mesuré par l'attachement émotionnel et par le niveau d'implication des talentueux dans leur organisation. Ainsi suite à cet engagement, les talentueux auront l'envie de travailler et rester dans l'entreprise. L'engagement affectif a une relation avec les caractéristiques des talentueux comme l'expérience ou la loyauté. Autrement dit, les employés restent dans l'organisation avec leur plein gré, avec plaisir (Porter, 1994 ; Mowday, 1982)³. L'engagement organisationnel affectif c'est « l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation ⁴ ».
- ❖ l'engagement calculé ou continue : C'est un engagement imposé où les talents sont attachés à l'entreprise par obligation à l'encontre de leur volonté. L'environnement influence cette situation (caractéristiques du marché de travail, les contraintes légales...) il a été développé par la théorie de Becker (1960) « the side-bet theory » cité par Peretti(2009), qui explique l'engagement comme une tendance à s'impliquer d'une façon alignée à l'activité pour des raisons en dehors de l'activité elle-même. Elle réfère aux incertitudes liées aux coûts engendrés par une personne qui quitte l'organisation (Meyer et Allen, 1991). selon l'approche comportementale, c'est la conscience qu'a l'employé des coûts engendrés s'il quitte son organisation prenant en considération les investissements engagés.
- ❖ l'engagement normatif : les talents s'attachent à l'organisation s'ils considèrent que les normes internes leur donne la possibilité de se développer. La culture, le style de management, les politiques salariales et l'éthique de l'organisation influencent l'engagement normatif. Elle désigne le sentiment d'être obligé de continuer travailler. C'est le sentiment de devoir rester travailler dans l'entreprise par

¹Meyer et Allen, A three component conceptualization on organizational commitment, Human resource management review, vol.1, n°1, 1991, p.3.

² Peretti, 2009, Op.cit, p.387.

³Peretti, Ibid, p.387.

⁴ Meyer et Allen, Commitment in the workplace:theory, research and Application, SAGE publication, 1997, p.68.

obligation moral, ou pour accomplir sa mission dans l'organisation, c'est approuver les valeurs de l'organisation et les attentes de cette dernière.

Les études ont montré que l'implication affective est le déterminant le plus fort pour prédire l'intention du salarié à quitter l'entreprise comme celle de Stallworth en 2003 qui a démontré que l'engagement continu et normatif ont moins d'effet sur l'intention de quitter que l'implication affective.

Dans notre recherche nous allons nous intéresser à l'implication organisationnelle affective car elle est « la volonté des collaborateurs de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux envers celle-ci ¹ ». De plus que cette dernière est en relation avec l'attachement émotionnel et la loyauté qui a été remplacée après par le terme fidélité, « cependant le terme de loyauté dans la littérature a été remplacé par celui de réciprocité ou de fidélité à l'égard de l'organisation faisant référence à un sentiment d'obligation morale ² ».

Section (3) : Les pratiques de MT influençant la fidélité des collaborateurs

La phase la plus critique dans le processus de management des talents est celle de la rétention des talents autrement dit; leur fidélisation. Cette étape est sensible car la perte d'un employé qui a du talent coûte cher³ du moment que c'est dur de remplacer à l'identique une personne avec un certain talent « c'est tout un système qui se trouve déséquilibré à la perte d'un avantage compétitif au tour duquel se structure une tactique et il faudra reconstituer une base différente ⁴ ».

Elle peut être atteinte via le coaching, le développement de carrière, investir dans le management et la rémunération en fonction de la performance (Piansongnern & al, 2011).

3-1 La problématique de fidélisation des talents

La problématique de la guerre des talents en entreprise prend de l'ampleur et fait pression sur la fonction ressources humaines. Attirer, retenir et fidéliser les talents nécessite des programmes d'accompagnement, d'autant plus évoluer le management des talents face à la diversité. L'environnement concurrentiel et incertain accentue la problématique de

¹ R. M. Kanter, Commitment and Social Organisation: A study of Commitment Mechanism in Utopian, Communities, American Sociological Review, vol.33, n°4, p.509.

² K. Bentein, Op.cit, p.70.

³ Thévenet, Op.cit, p.107.

⁴ Mirallès, Op.cit, p.35.

management des talents ce qui rend la recherche de combinaison entre les dimensions organisationnelle et les talents une priorité.¹

Selon Ingham(2006) cité par Perretti(2009), le talent varie selon la stratégie de l'entreprise. Les firms doivent chercher les compétences distinctives capables de réaliser des tâches productives.

Dans un environnement qualifié de concurrentiel, les entreprises qui optent pour des programmes de fidélisation de leurs employés prennent de l'avance dans leur marché. La fidélité de l'employé est mesurée par son ancienneté, son désintérêt pour les opportunités externes et ses efforts continus.²

L'engagement envers l'organisation autrement dit la disposition de l'employé pour son entreprise (Meyer et Herscovitch, 2001) cité par (Perretti, 2009) est un déterminant principal de la fidélité du salarié (Allain Akanni et Samba Sall Hanne).

La fidélisation des talents peut s'obtenir par la recherche de l'engagement des employés. La politique générale de l'entreprise et ses actions permettent de l'obtenir. Elle se manifeste par le souci de l'entreprise d'intégrer les aspirations des personnes talentueuses, sa capacité à éveiller l'esprit d'initiative, l'amélioration continue du climat sociale, et des opportunités de carrières claires. Il faut encourager le talent soutenable, reconnaître le talent de chacun sans peur et le développer afin de le préserver du stress et d'inconfort psychologique.

3-2 Les leviers de fidélisation des talents

Les résultats les plus attendus d'une stratégie de MT est la rétention et la fidélisation des employés talentueux. La fidélisation des talents est le challenge de l'économie moderne.

Retenir les talents et les rendre fidèles est le défi majeur des entreprises qui sont exposées de plus en plus au vol de leurs employés talentueux par leurs concurrents après les avoir formés et développés. En 2003, GE a perdu plus de 90 employés en faveur de Bank America « Charlotte, Caroline du Nord », chose qui a montré l'importance de retenir et de fidéliser les talents sur tous les niveaux de l'organisation.

Dans l'ensemble il n'y avait pas de résultats qui garantissent la rétention des hauts potentiels, mais l'étude de Stahl *et al* (2012) a trouvé des solutions pour résoudre ce problème :

¹ Peretti, 2009, Op.cit, p.393.

² Peretti, Ibid, p.378.

- 1- Les entreprises doivent identifier les raisons qui poussent les hauts performers à quitter l'entreprise.
- 2- les entreprises étudient les taux d'attrition (volontaire ou pas) chose qui n'est pas suffisante :

L'attrition devrait être déterminée par le niveau de performance pour savoir si les hauts potentiels choisissent de partir. Par exemple, Infosys compare le taux d'attrition au développement des hauts potentiels pour diagnostiquer les problèmes relatifs aux recrutements, le développement de leadership et la performance du processus managérial. Donc la retention des talents necessite une approche multifacette.

- 3- une rémunération compétitive n'est pas le seul facteur pour retenir et fidéliser les talents :

Elle ne peut compenser un job atreyant, un développement de carrière à long terme et l'attention que porte les seniors managers pour les membres de leurs équipes.

- 4- l'employee value propsition :

devient critique nécessitant des éléments tangibles et intangibles comme une culture qui favorise l'épanouissement des talents, des challenges motivants, un haut degrés de liberté et d'autonomie , développement de carrière et opportunités de croissances , une mission qui inspire et qui a du sens.

- 5- La balance travail/vie privée :

Est aussi un facteur qui permet de retenir les talents et les fidéliser, ainsi grace au temps flexible, échange de job, « télécommuting », flybacks, le turnover des femmes a diminué et amméliore la satisfaction la motivation et la production des équipes. De ce fait, créer un environnement qui permet aux employés de se sentir confortable est important et a un impacte sur la fidélité des talents.¹

La rétention et la fidélisation des employés talentueux dépendent essentiellement des dispositifs élaborés en amont.

Pour Watson Wyatt, les hauts performers sont plus motivés par :

- le fait d'être appréciés et reconnus,
- le désire de maintenir une réputation
- interressing assignement

Au lieu des récompenses fiancières, sur ce sujet, les entreprises doivent éviter de se focaliser sur le coté financier car ça engendre le « Walking Floppy Disks » autrement dit

¹ Stahl et al, Op.cit, p.16-19.

ceux qui rejoignent l'entreprise et partent après pour des entreprises qui proposent des emplois mieux payés après que l'entreprise ait dépensé beaucoup d'argent pour leur développement et formation.

Pfeffer et Sutton cités par Stahl *et al* (2012) soulignent que les organisations doivent offrir des récompenses financières équitables mais sur d'autres volés ces récompenses doivent être différenciées comme l'apprentissage, opportunités de développement de carrière et de croissance, une culture adaptée et un but inspirant. Yeung cité par Stahl *et al*(2012) a lui aussi recommandé les mêmes directives aux entreprises chinoises.

Thevenet (2015) indique qu'il existe des méthodes efficaces pour fidéliser les talents à savoir ¹ :

1- comprendre les facteurs motivationnels :

L'entreprise devrait se focaliser sur les facteurs motivationnels qui poussent un talent à rester toujours au sein de notre entreprise. Kayle et Jordan-Evans cités par Thevenet(2015) souligne l'importance de sander les collaborateurs sur leurs raisons de rester, cette démarche permet de leurs affirmer qu'ils sont importants pour l'organisation, ainsi les réponses sont parfois toujours les même mais ce qui est intéressants est leur degré d'importance pour chacun qui est l'information stratégique à retenir pour fidéliser les talents.

2- Développer les talents par les managers et les seniors :

Vu le degré d'importance de la qualité des relations perçues avec son manager qui pousse le collaborateur à rester fidèle. Il est dans la mesure d'aider à développer les compétences, accompagner les besoins d'évolution du collaborateur, contribue à améliorer ses conditions de travail et créer un contexte positif qui pousse le talent à se développer. C'est aussi une occasion de bénéficier d'un retour d'expérience de la part des seniors et les futurs retraités où ils auront un rôle de veille et de transfère des « *best practicies* ».

Par ailleurs, les tops managers et les executives RH tombent dans des biais de sous-estimation de l'importance des facteurs extrinsecs comme la paye au lieu d'essayer de comprendre les motivations des facteurs intrinsecs comme des décisions autoritaires ou des relations de travail fortes.

3- Investir dans la qualité de vie au travail et la reconnaissance :

la reconnaissance au quotidien et d'investir dans la qualité des conditions de travail sont deux pratiques importantes , une forme de cocooning et a pour objectif de les préserver des

¹ Thévenet, Op.cit, p.125-127.

tentations externes , d'ailleurs la reconnaissance est un atout important pour l'entreprise car les talent ont un fort besoin de reconnaissance et d'appartenance qu'il faut développer en créant des groupes de travail qui est la pratique du « casting » pour que les collaborateurs puissent changer leurs expérience et de se reconnaître entre eux afin qu'ils puissent être fières et de ce fait fidèles. Il est aussi important de souligner que la reconnaissance ne vient pas spécialement de la hiérarchie mais aussi de la part des pairs et passe par le respect et la valorisation.

4- La relation entretenue avec les manager :

La relation entre le collaborateur et son manager est importante pour la décision de rester ou partir de l'entreprise « la fidélisation du salarié repose avant tout sur la qualité perçue des relations qu'il entretient avec son manager »¹. Le manager a la responsabilité d'apporter les éléments nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Les résultats de l'enquête de Jean-Luc Cerdin et Isabelle Deniau dans Peretti(2009)² portant sur un groupe international américain présent en Europe apportent les conclusions suivantes sur les pratiques qui influencent la fidélité des talents :

- Perspective de développement et d'évolution ;
- Qualité de vie au travail ;
- La reconnaissance et gestion de la performance ;
- La communication ;
- Le leadership ;
- L'intérêt du travail.
- Les relations entre les personnes

L'objectif et l'enjeu de l'enquête n'est pas de vérifier si les salariés sont satisfaits mais de comprendre ce que ces derniers veulent afin de mettre des programmes de fidélisation adéquat. Les résultats ont montrés aussi que les talents sont fières d'appartenir à cette entreprise d'où l'intérêt de nourrir le sentiment d'appartenance qui leur permet de se voir sur des pistes de développement de carrière.

les pratiques de MT qui ont été identifiées au sein de l'entreprise en question ont bien une influence sur la fidélité des collaborateurs, les entretiens menés montrent que les talents veulent rester dans la même entreprise car elle leur apporte ce qu'ils attendent, la pratique qui les intéresse le plus est le développement surtout à l'international d'ailleurs ils

¹ Thévenet , Ibid, p.125-127.

² Peretti, Op.cit, P.262.

souhaitent changer de société sans changer d'entreprise, chose qui montre à qu'elle point ils sont attachés grace au pratiques de MT ¹.

Leurs recommandations portent sur l'interet de la mobilité en organisation qui doit etre développée et qui doit etre assurée par des unités transversales qualifiées et responsabilisés ainsi que le processus d'indentification des talents doit etre formalisé. Favoriser la promotion interne des talents a aussi un impacte sur leur fidélité ainsi que leur confier des challenges et des projets importants².

Dans le contexte algerien certaines méthodes sont mises en œuvre dans quelques entreprises selon Ghanima Assam et Yassine Foudad cité dans Peretti(2009)³ :

- La valorisation significative de la valeur du point indiciaire en réponse aux écarts salariaux constatés ;
- Mettre en place une « prime de valorisation de l'emploi » qui est un mécanisme à caractère selectif destiné pour les fonctions sensibles et compétences rares ;
- L'instoration d'une prime de performance variable liée à l'atteinte des performances mesurées ;
- Conscaré un taux de la masse salariale au budget des œuvres sociales pour le bien être des familles ;
- Le développement des formations ;
- Les évolutions professionnelles ;
- Responsabilisation et reconnaissances des ressources humaines ;
- Consacrer une part du budget de la masse salariale à la formation continue ;
- Développer les systemes de rémunération.

Les actions qui permettent de fidéliser sont nombreuses , nous citons rémunération attractive et sa révision régulière, primes et gratifications complémentaires à celles prévues dans les conventions collectives, avantages en nature incitatifs (logement, crèche , tickets restaurant, véhicule), avantage financier(stock-option ,plan d'épargne), implication dans la prise de décision , formation et développement personnel des employés talentueux , gestion des carrières et des compétences sans oublier des rituels pour développer le sentiment d'appartenance.

¹ Peretti, 2009, Op.cit, p.264.

² Peretti, Ibid, p.266.

³ Peretti, Ibid, p.407.

Peretti (2009) cite dans son livre l'exemple de Air Sénégal où des fêtes et des événements sont organisés pour célébrer les résultats obtenus, une initiative qui a pour but de rassembler les employés afin qu'ils puissent renforcer le sentiment d'appartenance. Lors de ces événements, un hommage est dédié aux anciens employés qui sont en retraite, on informe aux collaborateurs les résultats de l'année et les objectifs de celle d'après.

La valorisation de son personnel est aussi pris compte, ainsi les enfants des employés peuvent bénéficier d'une fête en leur faveur comme il y'a aussi l'organisation d'une colonie de vacances en été pour eux de quoi renforcer le sentiment d'appartenance des parents salariés.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons mis en avant la notion de fidélité qui est comme le précise Peretti une faible intention de départ volontaire. Nous nous sommes intéressé à ses deux indicateurs selon Swalhi, à savoir l'intention de départ volontaire et l'engagement organisationnel, ce dernier a trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Dans notre cas, c'est la dimension affective qui nous intéresse étant donné qu'elle est en relation avec les caractéristiques des talents comme la loyauté comme le souligne Peretti.

Nous avons aussi mis en exergue les recommandations de différents chercheurs sur ce sujet d'où l'importance des opportunités de développement« les opportunités créées dans une organisation pour le développement de carrière des salariés talentueux conduiront à l'évolution de leurs engagements¹ », la reconnaissance ainsi que l'importance du management de proximité. De ce fait la théorie nous informe que les pratiques relatives au MT à savoir le coaching et développement, le casting et le cocooning ont un impact sur la fidélité des collaborateurs.

¹ Peretti, 2009, Op.cit, P.386.

Chapitre (3)

Etude de la relation MT/fidélité au sein de SEA

Chapitre (3) : Etude de la relation MT/fidélité au sein de SEA

Introduction

Dans ce chapitre nous allons vérifier l'impact des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs au sein de SEA. Nous allons en premier lieu présenter l'organisme d'accueil, puis détailler la méthodologie de collecte et traitement des données et en fin analyser et discuter les résultats obtenus.

Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil

1- Vue d'ensemble du groupe SE:

SE est un groupe européen présent sur le secteur de l'industrie, leader mondiale dans l'énergie et l'automatisme. Spécialisé dans la fabrication, commercialisation et installation des équipements électriques basse/moyenne tension, le groupe possède 107 bureaux dans le monde entier, plus de 250 sites de production et présent dans plus de 115 pays ayant plus de 135000 collaborateurs, assiéé à Reuil-Malmaison en France avec un chiffre d'affaire consolidé de 11575 millions d'euros au 30 juin 2020.

1-1 Historique

SE est une firme française fondée en 1836 dans la ville de Bourgogne. Elle s'était spécialisée au début dans la fabrication de l'acier puis au bout de 180 ans elle a pu élargir son portefeuille d'activité en passant de la sidérurgie, la mécanique, les chantiers navals, à la gestion de l'énergie et de l'automatisme.

Les étapes de l'évolution de SE :

Tableau 8: Les dates marquantes de SE

Date marquante	Evenements
1836	la création de l'entreprise en Bourgogne
1840-1870	- La mise en place d'une organisation sociale pour les familles au sein de l'entreprise. - Elargissement des activités
1870-1918	- Innovation dans la métallurgie et la sidérurgie - Investissement dans d'autres pays
1918-1944	- La création des entreprises : Merlin Gerin, Télémécanique, et SquareD - La présence de SE en Allemagne et l'Europe de l'EST. - Un partenariat avec Skoda

	• L'impacte de la crise des années 30 sur les filiales de l'Europe de l'EST
1944-1960	• Le passage de l'industrie de l'armement à la production civile
1960-1981	• Crise de succession • Crise de sidérurgie.
1981-2000	• La séparation des activités non stratégiques comme la sidérurgie et l'industrie navale. • L'adoption d'une stratégie d'acquisition et l'ouverture à de nouveaux actionnaires. • La nouvelle dénomination « Schneider Electric »
2000-2009	• La mise en place d'un nouveau programme « New2004 ». • La croissance sur de nouveaux segments par l'acquisition.

Source: Etablie par nous même

Les firmes rachetées par SE :

Tableau 9: Les entreprises rachetées par SE

Entreprise	Date d'acquisition	Pays/ville
Télemécanique	1988	France
Square D	1991	USA
Merlin Gerin	1992	France
Feller	1992	Suisse
Lauppritz Knudsen	1999	Danemark
Clipsal	2003	Australie
TAC	2003	Stockholm
Merten	2006	Allemagne
APC	2007	USA
Pelco	2008	USA
Summit energy	2011	Ottawa
Telvent	2011	Espagne
M&C Energy groupe	2012	Irlande
Invensys	2014	L'Angleterre

Source: Elaboré par nous même

1-2 Les metiers de SE

La distribution électrique :

SE conçoit, réalise et met en œuvre des solutions techniques pour rendre l'énergie électrique disponible et fiable.

Automatisme et control :

SE met en œuvre des solutions d'automatisation comme des automates programmables, des réseaux de communication et des logiciels de paramétrage. Elle dispose aussi des produits relatifs à l'alimentation et control de l'énergie.

Les principaux concurrents de SE sont : Siemens, ABB, GE, Mitsubishi, Honeywell...

2 Présentatoin de SEA :

SEA est spécialisée dans l'énergie, située sur le marché du bâtiment et du résidentiel, l'industrie des énergies et des infrastructures et des centres de données et réseaux.

2-1 Identification de l'entreprise :

- Raison sociale : Schneider Electric Algeria
- Désignation: Direction générale
- Domaine d'activité : l'énergie et l'électricité
- Siège sociale : Holiday Inn, Route d'Ouled Fayet, 16320- Dely Ibrahim- Alger
- Forme juridique : société à responsabilité limitée (SARL)
- Capital sociale : 30 000 000.DA
- Effectif : 178 collaborateurs

SEA existe en algérie depuis plus de 50 ans sous la dénomination de Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC, et PELCO.

1994 : la création du bureau de liaison.

2000 : ouverture de la filiale de droit algérien « Schneider Electric Algeria ».

2002 : la création d'une unité de production et des équipements de moyenne tension.

La firme a intégré le marché algérien par :

- La création de la firme de droit algérien
- Des points de ventes présents sur Alger, Oran, Setif, Annaba, et Hassi Messaoud
- Un réseau de 40 partenaires
- Un centre de distribution local
- Une usine de 6000 m² basée a Sidi Rached (wilaya de Tipaza)
- Un centre de formation approuvé par l'Etat.

2-2 La vision de SEA

« Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettront d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impacte sur l'environnement »¹.

2-3 Les valeurs de SEA :

Les principes de base :

« Les valeurs de SEA s'exprime à travers nos façons d'agir. L'éthique du groupe se reconnaît dans des principes fondamentaux qui guident nos comportements : la conformité aux lois et réglementations, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté et le respect d'autrui »².

- 1) Respecter les lois et réglementations : Ne pas entraîner le groupe dans une pratique illicite ;
- 2) S'engager à être intègre : aucun objectif ne justifie de déroger aux règles ;
- 3) Demander conseil et exprimer ses préoccupations : aucune représailles ne saurait être tolérée à l'encontre des salariés ayant, de bonne foi, exprimé leurs préoccupations.

2-4 La mission de SEA

Rentabiliser le portefeuille est la mission la plus importante pour SEA pour que l'énergie soit :

- Sure : assurer la protection des personnes et des biens
- Fiable : pour que la circulation du courant soit ultra-sécurisée, ultra pure et ininterrompue surtout pour les applications sensibles
- Efficace : adéquation des produits aux besoins de chaque marché.
- Productive : les automatismes, les connectivités et des services tout au long de cycle de vie des installations.
- Verte : s'engage à respecter l'environnement via des offres et des processus de fabrication pour une meilleure gestion de l'énergie « We collaborate with globale partners to build low-carbon business models that optimize efficiency and positive environment impacts. We do this to ensure that "Life is On" for everyone, everywhere at every moment³ ».

¹ Manuel de SEA version G, 2014, p.4.

² SEA, charte d'éthique, Algerie, 2014, p.5.

³ SE, Principales of Responsibility, Guide book, p.13.

2-5 Les marchés de SEA

SEA vend ses produits sur :

- Le marché des énergies et des infrastructures : le transport et la distribution de l'électricité, gaz, ports, aéroport, tunnels, et la télécommunication.
- Le marché de l'industrie : l'industrie automobile, l'industrie pharmaceutique.
- Le marché du bâtiment : hôpitaux, centres commerciaux...
- Le marché des réseaux et des données : elle offre ses solutions et produits aux entreprises qui ont en besoin (l'installation etc).

2-6 Les offres de SEA

Les offres de SEA sont de trois types : les services, produits et solution/projet.

2-6-1) Les services :

SEA propose une offre de service répartie comme suit :

- Service professionnel : l'utilisation des TIC pour plus d'efficacité avec les clients.
- Service sur site : aider le client tout au long du processus d'installation pour plus de performance.
- Formations : propose des formations aux partenaires et clients pour un avantage concurrentiel comme le centre de formation approuvé par l'état.

2-6-2) les produits :

Les produits de SEA sont sur les segments suivants :

- L'automatisme ;
- Les gestion des réseaux électriques ;
- Sécurité et automatisme du bâtiment ;
- Refroidissement et énergie sécurisée ;
- La distribution électrique ;
- Energies renouvelables ;
- La moyenne tension.

2-6-3 les projets/solutions :

Une équipe projet menée d'un bureau d'étude local tourné vers l'automatisme et la distribution électrique.

2-7 L'activité de SEA

- La vente et la mise en œuvre d'automatisme industriel, maintenance d'équipement, et control industriel.
- L'assemblage de cellules moyennes tension

- La vente d'équipement électrique et sa distribution
- La distribution et la vente de produits basse tension

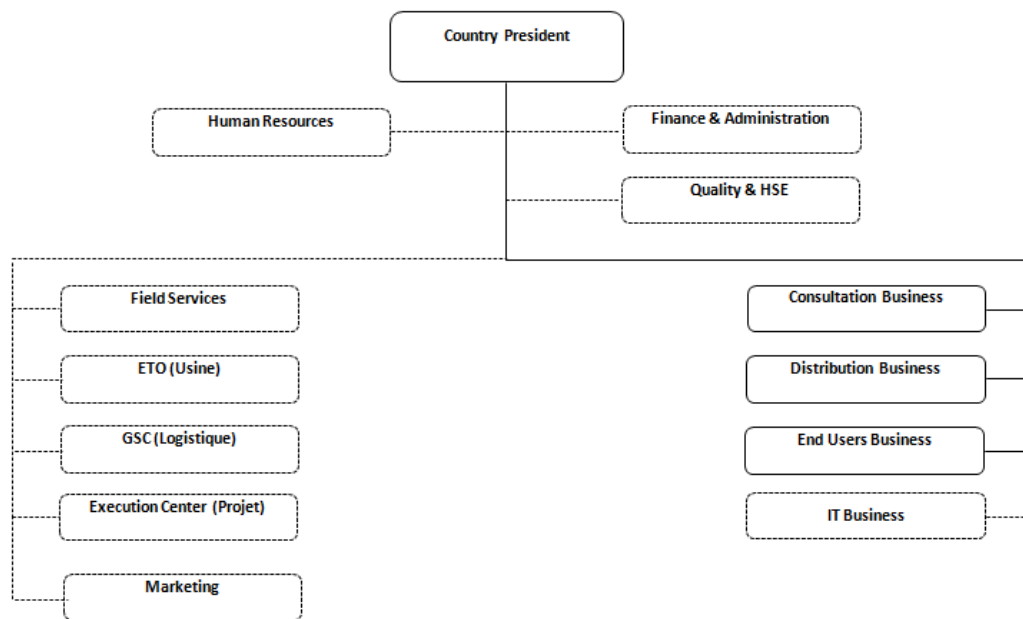
2-8 Les principaux clients de SEA

- Les clients finaux (ceux qui achètent des biens et les consomment sans les revendre) ;
- Bureaux d'étude : c'est les bureaux qui travaillent avec la gamme de produits SE et ils font par la suite sa promotion ;
- Les distributeurs : cette catégorie se compose de distributeurs locaux, les grands groupes internationaux, et des grossistes et distributeurs qui ne sont pas spécialisés uniquement dans la vente de produit SE. Ils contribuent à la plus grosse part de vente de produits SE ;
- Constructeurs de machines : l'objectif est de garder les machines dans un état de performance pour les clients;
- Maîtres d'ouvrage, électriciens et intégrateurs de système : ils assurent la conception, le développement et l'accompagnement de systèmes d'automatisation en vue de répondre aux besoins des clients qui sont les entreprises portant sur le marché résidentiel ;
- Tableautiers : ils réalisent et vendent des tableaux électriques destinés au marché du bâtiment, et de l'énergie.

2-9 L'organigramme de SEA

SEA appartient au cluster French Speaking Africa, ce dernier est dans la zone MEA « *Midle East Africa* » que elle-même se trouve dans une BU (*business unit*) qui est *international operations*.

Figure 4 : Organigramme de SEA



Source: Document propre à SEA, Mars 2020.

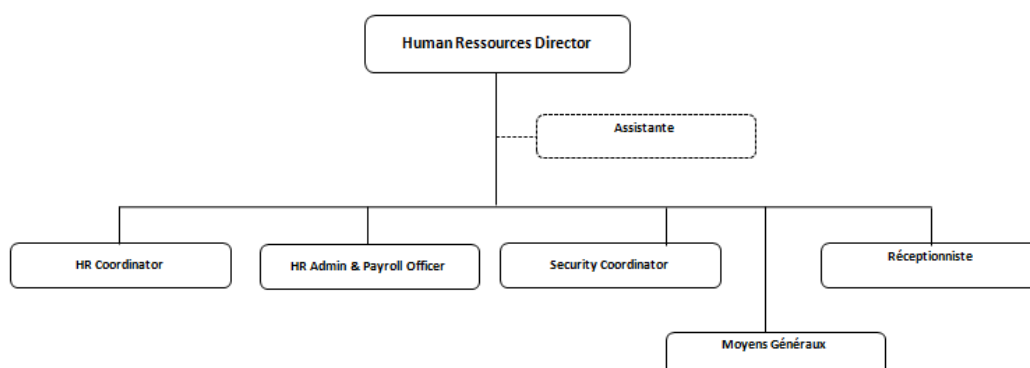
————— Control direct

----- Control fonctionnel

Le control directe c'est ce qui est rattaché directement à un supérieur hiérarchique, par contre le control fonctionnel est un control indirect relatif à la fonction.

2-10 L'organigramme de la fonction RH

Figure 5: Organigramme de la fonction RH



Source 1 : Document interne propre à SEA, Mars 2020.

2-11 Organisation des ressources humaines à SE

L'organisation des ressources humaines repose sur trois piliers qui sont :

HR business partner :

C'est la première RH qui interfère avec le business, ils définissent les besoins en compétences pour anticiper les besoins du business, déployer la stratégie globale et les programmes, gérer les relations et les aspects légaux de l'entité.

HR solution :

Concernent les experts dans les domaines de la récompense, le management des talents et l'apprentissage, le leadership, le développement organisationnel et les responsables de la gouvernance globale des programmes RH. A ce niveau il y a la mise en œuvre des solutions d'expertise, la définition de la philosophie, le processus, les politiques et les outils, et la conception de la communication entre les managers et les collaborateurs.

HR services :

C'est la partie opérationnelle. Elle est axée sur les services de la paie, l'apprentissage et le développement, l'acquisition des talents, SIRH, le déploiement des outils RH, piloter la standardisation des processus et optimiser les coûts.

2-12 La politique RH de SEA

The step up wheel (la roue des piliers RH)

Cette roue contient les six éléments essentiels de la transformation RH au sein de SE, elle résume les orientations stratégiques à suivre à savoir :

- High performance(haute performance)
- Le talent
- Well-Being(le bien être)
- Learning(l'apprentissage)
- Leadership
- Diversity and inclusion(la diversité et l'inclusion)

1-High performance (haute performance)

On parle ici du management de la haute performance. D'ailleurs, il existe deux revues celle des compétences qui se fait au sein de SE tous les ans dans le but d'avoir plus de précision

sur l'état de développement du collaborateur entre le mois de Mai et Juin et celle de la performance qui se fait entre (Décembre –Fevrier).

2-Well-being

Repose sur une culture de bien etre au travail, en donnant des avantages aux employés pour compenser la pression et la charge du travail. Parmi les techniques du well-being on trouve les avantages sur salaire, mutuelles santé et vie etc.

3-l'apprentissage :

Après avoir analysé la revue de compétence et déterminer les gaps, les besoins peuvent être identifier ainsi un processus de formation est mis en place. La formation est un indicateur RH. 7 heures de formation par an sont obligatoires à SEA, elles sont diplomante ou qualifiante.

4-la diversité et l'inclusion :

Une étude a montré que plus les équipes sont diversifiées plus elles auront la capacité d'innover. Le but est de renforcer l'idée d'accepter la différence et de travailler avec ses collaborateurs sans preferences sociales ou ethniques.

5-Le leadership :

La philosophie de SE en terme de leadership attend de ses leaders qu'ils aient un sens de developpement et de croissance et qu'ils consacrent du temps pour élaborer des stratégies. Le team building est un élément essentiel car le but d'un leader est de developper ses collaborateurs. Ils doivent simplifier et prendre des decisions avec un grand professionnalisme, faire vehiculer les valeurs et mettre l'interet de l'entreprise en avant et faire preuve de confiance .

6-Le talent :

Au sein de SEA tous les employés sont considérés comme étant des employés talentueux afin de le potentiel des employés. Ils ont la responsabilité de developper leur potentiel du moment qu'ils sont performant et qu'ils manifestent un alignement avec la culture et valeurs de SEA.

Une approche inclusive est privilégiée, leur principe est d'offrire les mêmes opportunités pour tout le monde dans le but d'être reconnu comme « developpeur de marque talent » à l'interne et à l'externe. l'acceleration du développement pour les hauts potentiels est important afin préparer les leaders de demain tout en se basant sur

Potentiel. Les leaders sont les « *team builders* » et les « *talent scouts* », ils sont responsables de la détection, le développement de leurs collaborateurs et de la construction d'équipes performantes. Ils doivent détecter les talents externes et organisent le déploiement des talents dans l'intérêt de l'entreprise.

Section (2) : La méthodologie de recherche

Dans ce qui suit, nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons entreprise pour réaliser ce travail.

2-1 Présentation de l'étude

Cette étude a été menée pour voir s'il y'a une relation entre les pratiques de MT et la fidélité des collaborateurs au sein de SEA. Notre choix s'est fait sur une multinationale car le sujet du mémoire est pris en considération chez elle. Ainsi, nous avons posé notre question de recherche principale comme suit :

Quelle est l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs au sein de SEA ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons émis les hypothèses générales suivantes :

H₁ : Le MT est pratiqué au sein de SEA où elle dispose d'une politique RH qui positionne « le talent » dans ses piliers principaux.

H₀ : Les pratiques relatives au MT ont une influence significative sur la fidélité des collaborateurs.

Pour tester notre deuxième hypothèse générale on avait besoin de plus de précision afin de cerner le sujet de recherche, ainsi des sous-hypothèses ont été établies :

H₀₁ : Investir dans la reconnaissance et la valorisation au quotidien du collaborateur aurait une influence significative sur sa fidélité.

H₀₂ : Permettre au collaborateur de développer son potentiel et évoluer dans sa carrière aurait une influence significative sur sa fidélité.

H₀₃ : Développer de bonnes relations entre le manager direct et son collaborateur aurait une influence significative sur sa fidélité.

Afin d'approfondir notre travail de recherche, nous avons en premier temps opté pour des entretiens avec les managers de SEA pour savoir d'une manière approfondie comment ils font pour garder leurs collaborateurs et quelles sont les pratiques de MT utilisées dans ce sens, mais la crise sanitaire qui a impacté l'activité économique et l'arrêt des stages nous a

empêché de le faire. Néanmoins, comme la philosophie des talents chez SEA considère que « tous ses employés sont taentueux » et qui veille sur l'égalité des chances et des opportunités pour tous les employés afin qu'ils puissent développer et réaliser leur potentiels car elle voit qu'une entreprise qui est inclusive et diversifiée peut être plus engagée et plus attractive, une approche inclusive est choisie. Ainsi SEA fait un mélange entre l'approche inclusive et exclusive ce qui donne une stratégie hybride de MT.

2-2La stratégie de recherche

La méthodologie de notre investigation consiste en une étude descriptive d'ordre quantitatif étant donné que nous cherchons à travers la présente recherche à vérifier l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs où l'observation et un questionnaire a été utilisé pour la collecte des données.

2-3Méthode de collecte de données

Nous avons collecté nos données par le biais des *observations* et *enquête par questionnaire*.

2-3-1 L'observation

Il y'a différentes techniques de collecte des données et parmi elles on a l'observation qui est « une méthode de collecte des données qui alimente traditionnellement la reflexion de nombreuses discipline de gestion. C'est le cas en management [...] c'est une technique de collecte de données visibles et audibles [...] une stratégie particulière d'interaction avec le terrain... »¹

Pourquoi observer ?

Il y'a beaucoup de raisons qui poussent le chercheur à observer et parmi elles une raison pratique « l'observation en tant que technique de collecte de données peut être mis au service de plusieurs visée de recherche² ». On observe pour tester des hypothèses de recherche³.

L'observation doit d'être menée d'outils. Il existe deux techniques : la prise de note et l'enregistrement audio et vidéo⁴. Il y'a trois types de notes : des notes de terrain, des notes méthodologique et des notes d'analyse.

Dans notre cas nous avons utilisé la technique de prise de note de terrain comme outil d'observation.

¹ Alain Jolibert, Méthodologie de la recherche, Pearson, Paris, 2008, P.139-140.

² Alain Jolibert, Ibid, P.146.

³ Alain Jolibert, Ibid, P.146.

⁴ Alain Jolibert, Op.cit, P.167.

Les notes de terrain décrivent les observations « elles relient principalement les faits et gestes des personnes observées, leur conversation et les contextes de leur activité »¹, c'est sur ces notes que le chercheur fait l'analyse de son objet de recherche. Des entretiens individuels non directifs ainsi que la collecte de documents internes ont été effectués.

2 3-2 Enquête par questionnaire

On a eu recours à un questionnaire en ligne destiné aux employés de SEA. On a choisi un questionnaire en ligne étant donné la crise sanitaire qui a causé la suspension des stages au niveau de l'organisme ainsi les difficultés qui suivent pour distribuer une version papier. L'avantage de ce questionnaire mis en ligne est qu'on n'a pas des questions sans réponses et aussi pour sa rapidité et la facilité de traitements des données avec le logiciel Excel après. On a eu 107 réponses parmi un effectif de 178 collaborateurs, de ce fait notre échantillon sera composé de 178 collaborateurs travaillant au sein de SEA.

Notre questionnaire se compose de trois rubriques, une relative à la présentation de l'étude et les modalités de réponses, une deuxième pour les informations démographiques (genre, ancienneté et tranche d'âge) et une troisième aux échelles de mesure de variables indépendantes et dépendantes : trois échelles aux pratiques de MT (la valorisation et reconnaissance, le développement et évolution dans la carrière et le développement des relations avec le manager direct) et deux échelles pour les deux facettes de la fidélité à savoir l'intention de départ volontaire et l'engagement organisationnel affectif.

2-3-4 Le type d'échantillonnage

« Construire un échantillon c'est échantillonner une population. Il existe deux grandes catégories d'échantillon : des échantillons au hasard ou probabiliste (les individus enquêtés sont choisis par tirage aléatoire) ou non probabilistes »². On a choisi un échantillon probabiliste pour³ :

- L'échantillon probabiliste fournit des résultats fiables et non biaisés (représentatifs)
- Les résultats de l'enquête nous donneront les infos nécessaires sur la répartition (genre, âge etc) donc pas besoin de les connaître à l'avance.

2-3-5 Les échelles de mesures utilisées

Tableau 10: La définition des échelles de mesure

Nom de la variable	Echelle utilisée	Items ajoutés	Nombre d'items
--------------------	------------------	---------------	----------------

¹ Alain Jolibert, Op.cit, P.168.

² Olivier Martin, l'analyse quantitative des données, 4^{ème} édition, 2017, France, p.18.

³ Olivier Martin, Op.cit, p.19.

La reconnaissance	2 items de Vandenberg (1999)	5 de la revue de la littérature	7
Relation avec le manager	Wayn(1997)	/	6
Développement et évolution	5 items de Vandenberg (1999) et Gavino (2012)	2 items de la revue de la littérature	7
Engagement organisationnelle affectif	Meyer et Alain (1997)	/	6
Intention de départ volontaire	Coll (2005)	/	6

Source: Elaboré par nous même

2-3 Méthode d'analyse des données :

On a utilisé le logiciel Excel(2016) et IBM SPSS Statistics 25 pour le traitement de nos données et leur analyse.

A) Epuration des instruments de mesure par l'analyse exploratoire:

L'analyse factorielle exploratoire est utilisée pour vérifier le nombre de dimensions d'un concept, elle consiste à vérifier et purifier les échelles d'un questionnaire.

La condition de la normalité des données :

Avant de procéder à une AFE, les données introduites doivent suivre une loi normale (distribuées autour de la moyenne). Le coefficient d'asymétrie ainsi que celui du Kurtosis permettent de vérifier cette condition, en effet la valeur de ces deux coefficients doit être comprise entre [-2 ; 2] pour les items.

1) Etude de la dimensionnalité : méthode d'extraction choisie « ACP »

L'analyse en composantes principales est la méthode la plus employée. L'ACP sert à résumer les données quantitatives, elle synthétise les données et ainsi construire des variables nouvelles, les composantes principales.

1-1) Les critères de l'analyse factorielle :

L'analyse factorielle est soumise à des critères.

1-1-1) La taille de l'échantillon nécessaire

« La taille de l'échantillon dépend du nombre d'items soumis à l'AFE, il faut au minimum cinq observations par items. Le nombre total d'observation doit être d'au moins 50 et il est souhaitable d'interroger au moins 100 individus »¹.

Notre échantillon se compose de 178 sujets donc il répond aux critères cités ci-haut, d'autant plus qu'on a eu 107 réponses donc les données peuvent être soumises à une AFE.

¹ Manu Carricano & Fanny Poujol, Analyse de données avec SPSS, Pearson, France, 2010, p.56

1-1-2) L'adéquation des données à l'analyse factorielle :

Avant de faire une ACP il faut s'assurer que les données sont factorisables. Le test de sphéricité de Bartlett qui vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro ainsi que l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) vérifie lui aussi si les variables retenues mesurent de manière adéquate un concept et forment un ensemble cohérent¹ et permet de voir si les corrélations ne sont pas faibles entre les variables.

L'ACP est inacceptable si le KMO est inférieure à 0.5, une ACP médiocre si KMO est entre 0.5 et 0.6, une ACP moyenne si KMO est comprise entre 0.6 et 0.7, l'ACP est qualifiée de « bonne » si KMO est comprise entre 0.7 et 0.8, très bonne si KMO est entre 0.8 et 0.9, excellente si KMO supérieur à 0.9.

1-2) Règles des facteurs à retenir :

Le critère de Kaiser indique de garder que les facteurs dont la valeur propre initiale est supérieure à (1). Après vient l'examen de la communalité qui est « la part de variance des composantes expliquée par item »² ainsi tous les items qui ont une qualité de représentation inférieure à 0.4 seront éliminés. Un seuil de 0.4 est relatif à un seuil de représentation moyen, 0.65 « bon », 0.85 et plus « excellent »³.

2) Analyse de la fiabilité :

L'épuration d'une échelle passe par deux étapes :

On élimine les échelles dont le poids factoriel est supérieur à 0.3 sur plusieurs facteurs et ceux qui n'ont pas de contribution supérieure sur l'une des composantes principales identifiées.

Les interprétations de α de Cronbach⁴ : ce coefficient s'interprète en suivant les valeurs qu'il a : inférieur à 0.6 : Insuffisant, entre 0.6 et 0.65 : Faible, entre 0.65 et 0.7 : Minimum acceptable, entre 0.7 et 0.8 : Bon, entre 0.8 et 0.9 : Très bon, supérieur à 0.9 : Items à revoir.

B) Test des hypothèses :

Pour affirmer ou infirmer nos hypothèses, des analyses de corrélation et de régression linéaires ont été entreprises.

¹Manu Carricano, Op.cit, P.57.

² Caricano, Ibid, p.69.

³ Manu Carricano & Fanny Poujol, Ibid, P.60.

⁴ De Vellis cité par Serge Ndayirata, influence des pratiques de la GRH sur la fidélité des employés, Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017, p.218.

Dans un premier temps nous avons utilisé le test de corrélation de Pearson pour savoir s'il y'a une relation entre les variables indépendantes et dépendantes. Ce coefficient mesure l'association qui vérifie si deux variables se rapprochent en variation ou non.

Lorsque ce coefficient est proche de (1) ou (-1) cela veut dire que les variables sont liées, s'il est proche de 0 cela veut dire que la corrélation est faible. S'il s'approche de (1) cela veut dire que les deux variables varient dans la même direction, s'il est proche de (-1) cela veut dire qu'elles vont dans un sens opposé.

En deuxième lieu, des analyses de régression ont été faites pour identifier le sens de cette relation -si elle existe- entre les variables.

Section (3) : Analyse des données et présentation des résultats

Présentation des résultats de l'observation :

On a utilisé cette méthode de collecte de données afin de tester notre hypothèse H_1 relative à « **Le MT est pratiqué au sein de SEA où elle dispose d'une politique RH qui positionne « le talent » dans ses piliers principaux** ». On a eu recours à la prise de note, des entretiens individuels non directifs (informels) et à des documents internes, ainsi les informations qu'on a retiré sont les suivantes :

La philosophie des talents « All employees are talent », elle vise à faire exprimer le potentiel des employés et construire des carrières.

Au sein de SE tout les employés sont considérés comme étant des employés talentueux afin de monter le potentiel des employés. Ils ont la responsabilité de développer leur potentiel du moment qu'ils sont performant et qu'ils manifestent un alignement avec la culture et valeurs de SE.

Une approche inclusive est privilégiée, leur principe est d'offrir les mêmes opportunités pour tout le monde dans le but d'être reconnu comme « développeur de marque talent » à l'interne et à l'externe. L'accélération du développement pour les hauts potentiels est important afin préparer les leaders de demain tout en se basant sur le potentiel. Les leaders sont responsables du « team building » et le « talent scouts », ils sont responsables de la détection, le développement de leurs collaborateurs et de la construction d'équipes performantes. Ils doivent détecter les talents externes et organisent le déploiement des talents en adéquation avec les objectifs organisationnels.

Le MT

Le MT au sein de SEA relève de la responsabilité du DRH, c'est lui qui est chargé de mettre en place les politiques et les stratégies élaborées en amont par les experts du groupe.

Il a la responsabilité d'appliquer les stratégies de management des talents qui ont été prises après que le groupe ait fait son étude sur le sujet. Le MT des talents concerne tous les managers de l'entreprise, ils sont chargés de la détection du potentiel et la construction d'équipes performante des talents.

Revue des talents

La revue annuelle des talents se fait lors des entretiens d'évaluation du mois de Juillet.

C'est une évaluation qui se fait pour voir la performance et le potentiel des employés. Cette évaluation se fait en se basant sur une matrice appelée la « nine box », elle est composée de neuf cases en prenant en considération les trois AAA (Aptitude, Abileté, Attitude).

L'entretien en mois de Juillet diffère de l'entretien annuel où on évalue l'employé en termes d'objectifs c'est-à-dire s'il a atteint les objectifs fixés en début d'année. Cette évaluation se fait entre l'employé et son manager puis ces résultats sont transmis au DRH pour qu'il puisse faire son évaluation à son tour.

Grace à ces données nous pouvons donc confirmer que la notion de talent existe bien à SEA à travers sa philosophie des talents. D'ailleurs le talent est un pilier de la politique RH chez SEA, il est la résultante des importantes transformations RH au sein du groupe.

Effectivement SEA pratique bien le MT et ceci se traduit par ses pratiques.

Nous pouvons alors affirmer notre première hypothèse H_1 qui stipule que **Le MT est pratiquée au sein de SEA où elle dispose d'une politique RH qui positionne « le talent » dans ses piliers principaux.**

Nous pouvons passer de ce faite à la vérification de notre deuxième hypothèse qui est en relation directe avec notre problématique.

Résultats de l'enquete par questionnaire

1-Les informations démographiques de l'échantillon de l'étude

Des statistiques uni-variées via des tris à plat ont été effectuées afin de cerner les caractéristiques démographique des répondants : le genre, tranche d'âge et l'ancienneté.

1-la répartition selon le genre

Nous remarquons à travers ces résultats que la majorité des répondants sont des hommes (55%) contre (45%) des femmes. Ceci pourrait s'expliqué par le fait que les femmes ont plus de responsabilité hors travail à l'entreprise par rapport aux hommes, surtout celles avec des enfants.

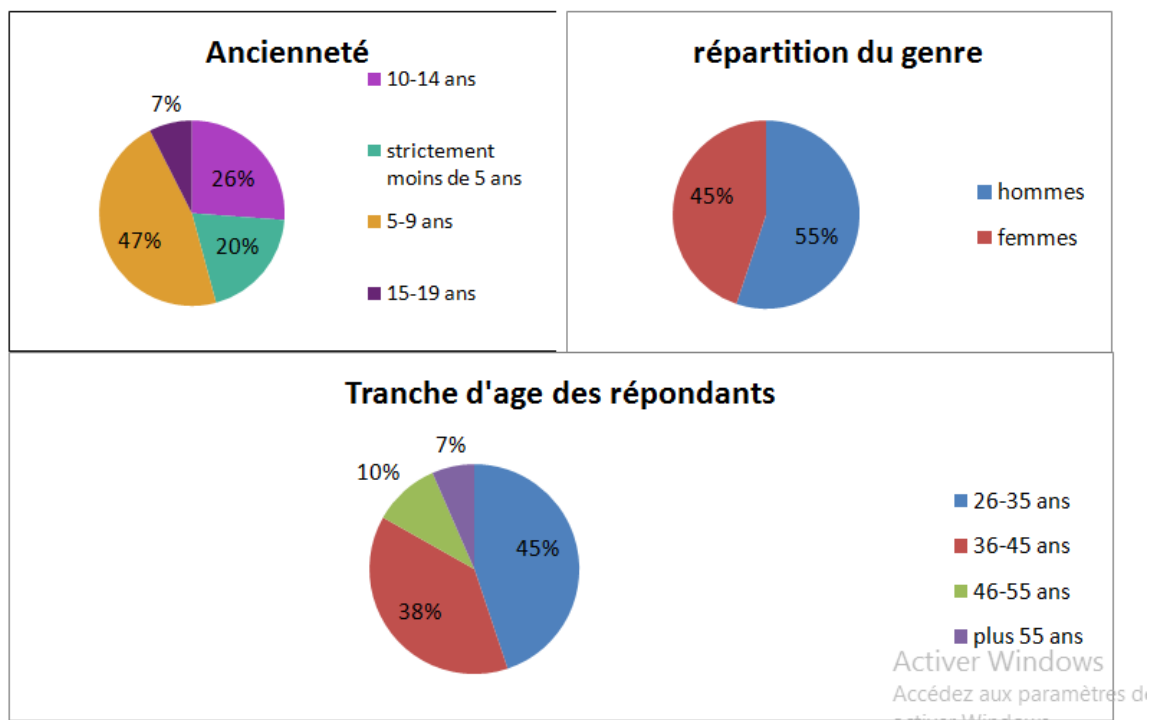
2-la répartition selon l'ancienneté

la majorité des répondants ont une ancienneté allant de 5 à 9 ans (47%) et (26%) entre 10 et 14 ans relatif respectivement à 50 et 28 personnes, ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'il y'a en tout 15 managers qui ont entre 5 et 9 ans d'expérience ainsi qu'entre 10 et 14 ans d'expérience, ce qui montre que réellement SEA est diversifiée comme l'indique sa politique RH.

3-la répartition selon l'âge

On remarque que la plus part ont entre 26 et 35 ans (45% des répondants), (38%) entre 36 et 45 ans, et (10%) entre 46 et 55 ans. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que SEA recrute des profils jeunes afin de les développer à l'interne et préparer des plans de succession ainsi que la philosophie de SE de s'intéresser aux jeunes et aux étudiants.

Figure 6: Informations démographiques des répondants



Source: Elaboré par nous même à partir des données des répondants

Vérification de la normalité des données

Les valeurs d'assymétrie ainsi que la valeur du Kourtosis sont toutes comprises entre $[-2 ; 2]$ pour l'ensemble des items du questionnaire d'après les résultats des analyses faites avec SPSS 25. Donc la normalité des données est vérifiée, ils suivent une loi normale (distribuées au tour de la moyenne ou normalement distribuées).

2- ACP des échelles de mesure

Le test de Bartlette est significatif (0.000 avec $\text{sig} < 0.001$) donc l'hypothèse de nullité des coefficients est rejetée. Le KMO a une valeur de (0.898) donc acceptable pour soumettre les données à l'analyse factorielle.

Echelle de « reconnaissance et valorisation » :

Avant de faire une ACP nous vérifions d'abord l'adéquation des données à l'analyse factorielle. Le test de spécificité de Bartlett révèle une signification de ($\text{sig} = 0.000$ inférieur à 0.001) donc l'hypothèse nulle qui stipule que toutes les corrélations sont de zéro est vérifiée, autrement dit les variables sont indépendantes les unes des autres. Alors que l'indice KMO indique une valeur de (0.755), ce qui signifie que les corrélations partielles entre les variables ne sont pas faibles, dans notre cas il est compris entre (0.7) et (0.8) donc une bonne valeur.

L'ACP montre qu'il y'a deux composantes principales extraites avec une valeur propre initiale supérieure à (1) de (2.681) et (1.046) respectivement qui permet d'expliquer 38.300% et 14.938% respectivement de la variance totale mais la qualité des représentations montre que l'item (G) et (AI) ont une faible qualité de représentation donc ils sont éliminés, ainsi une 2^{ème} ACP fait ressortir deux composantes principales avec une valeur propre supérieure à (1) de (2.244) et (1.024) qui expliquent chacune (44.877%) et (20.479%) de la variance totale et qui font accroître la variance totale à (65.365%).

La matrice des composantes nous montre que l'item (J) et (H) ne se fixent pas sur un seul facteur ils ont une contribution supérieure à (0.3) sur les deux axes en même temps ainsi ils seront éliminés en référence aux travaux de Blau(1993) cité par Ndayirata (2013). L'item (I) a une faible contribution sur le 2^{ème} facteur (inférieur à 0.5) donc on gardera que sa contribution au 1^{er} facteur (0.269). Pareil pour l'item (Z) et (AB) qui ont une faible contribution sur le 2^{ème} facteur (-0.213) et (-0.202) donc on gardera que leur contribution au 1^{er} facteur de (0.759) et (0.773). Au finale, on aura un seul facteur composé des items (I), (Z) et (AB) relatif respectivement à « Il y a un lien fort entre la manière dont j'exerce mon travail et la probabilité d'obtenir une augmentation de ma rémunération », « Quand je travail avec mon équipe je me sens autonome », « Je suis satisfait(e) du degré de reconnaissance et d'encouragement que je reçois quand je fais du bon travail ».

Analyse de fiabilité

Le test de fiabilité pour l'échelle globale de la reconnaissance donne une cohérence interne acceptable ($\alpha = 0.726$) un score qualifié de bon donc l'échelle est fiable et valide.

Echelle de développement et évolution :

Le test de spécificité de Bartlett révèle une signification de ($\text{sig}=0.000$ inférieur à 0.001). Alors que l'indice KMO indique une valeur de (0.812) ce qui signifie que les corrélations partielles entre les variables ne sont pas faibles, dans notre cas il est compris entre (0.8) et (0.9) donc l'ACP est très bonne.

Après l'élimination de l'item (L) et (K) relatif respectivement à « On me confie des missions, des projets, à forte valeur ajoutée » et « J'ai bénéficié d'une évolution de carrière de mon ancien poste vers mon poste actuel » qui avaient une faible représentabilité (inférieure à 0.4), l'ACP montre qu'il y'a une seule composante principale extraite avec une valeur propre initiale supérieure à (1) de (3.140) ainsi la variance passe de 53.256% à 62.80%.

La structure factorielle :

La matrice des composantes montre qu'il y'a un seul facteur composé de cinq items qui ont tous une contribution supérieure à (0.5).

Analyse de fiabilité

Le test de fiabilité pour l'échelle de développement donne une cohérence interne acceptable ($\alpha=0.851$), un score qualifié de très bon, notre échelle est fiable et valide.

Echelle « développement des relations entre le manager de proximité et le collaborateur »:

Le test de spécificité de Bartlett révèle une signification de ($\text{sig}=0.000$ inférieur à 0.001). Alors que l'indice KMO indique une valeur de (0.874), il est compris entre (0.8) et (0.9) donc une ACP très bonne. L'ACP fait ressortir une seule composante principale avec les six items de l'échelle de mesure avec une valeur propre initiale de (4.012) qui explique (66.874%) de la variance totale expliquée.

Analyse de fiabilité

Le test de fiabilité pour l'échelle de management de proximité donne une cohérence interne acceptable ($\alpha=0.899$), une très bonne valeur, l'échelle est fiable et valide.

Echelle de l'engagement organisationnel:

Le test de Bartlett est significatif ($\text{sig}=0.000$) et KMO(0.827) donc une très bonne valeur. L'ACP montre qu'il y'a un seul facteur avec une valeur initiale de (3.705) qui représente 61.742% de la variance totale. Par la suite les résultats montrent qu'il y'a une seule composante (facteur) avec 6 items (S, R, W, X, Q, AF) qui ont tous une contribution supérieure à (0.5).

Analyse de fiabilité :

Le test de fiabilité pour l'échelle de l'engagement organisationnel affectif donne une cohérence interne acceptable de très bonne valeur ($\alpha=0.874$) donc l'échelle est fiable et valide.

Echelle de l'intention de départ volontaire:

Le test de Bartlett est significatif ($\text{sig}=0.000$) et KMO(0.829) l'ACP fait ressortir une seule composante principale avec une valeur initiale supérieure à (1) de (3.25). Après l'élimination de l'item (AK) relatif à « J'ai sollicité mon réseau pour d'éventuelles pistes de travail ailleurs » qui avait une faible qualité de représentation (0.371) la variance totale expliquée passe de 59.372% à 65.310%.

La matrice des composantes nous montre que l'item (U) et (V) relatifs respectivement à « Je suis entrain de penser à quitter mon travail dans mon entreprise » et « Si une nouvelle opportunité me serait présentée ailleurs, je la saisisrais » ont des contributions inférieures à (0.5) donc ils vont être éliminés pour une faible contribution au facteur. Ainsi nous gardons les items (T, AL, AE), l'analyse de fiabilité des échelles déterminera quels items garder ou supprimer.

Analyse de fiabilité

Le test de fiabilité pour l'échelle de l'intention de départ volontaire donne une cohérence interne acceptable de très bonne valeur ($\alpha=0.811$), une échelle fiable et valide.

3-La vérification des hypothèses

Pour tester notre hypothèse générale « les pratiques relatives au MT ont une influence significative sur la fidélité des collaborateurs » nous avons posé les deux hypothèses statistiques suivantes :

H_0 : Existence d'une relation positive entre les pratiques relatives au MT et la fidélité des collaborateurs

H_1 : Absence de relation positive entre les pratiques relatives au MT et la fidélité des collaborateurs.

3-1 La corrélation entre les variables indépendantes et la fidélité

La corrélation de Pearson :

Tableau 11: La corrélation de Pearson entre les VI et la fidélité

Variables Indépendantes	Variables dépendantes	
	Fidélité organisationnelle	
	r	p
La reconnaissance	0.724	0.000**
Développement et évolution	0.760	0.000**
les relations entre l'employé et son manager	0.718	0.000**

** La corrélation est significative au seuil de $p < 0.001$

Source: Etabli à partir de résultats SPSS

Entre la variable « reconnaissance et valorisation » et « fidélité organisationnelle » :

L'indice de corrélation de Pearson entre la variable indépendante «reconnaissance» et «fidélité organisationnelle » indique une valeur de (0.724) où le sig est inférieur à 0.05 (sig=0.000) donc on peut dire qu'il existe une corrélation entre les deux variables au seuil de 0.05. Donc «reconnaissance»et *fidélité organisationnelle* sont fortement liés ($r=0.724$; $p < 0.01$). à ce niveau on ne peut pas dire que «reconnaissance» a une influence sur la fidélité organisationnelle ou bien l'inverse, la régression linéaire expliquera le sens de la régression entre ces deux variables.

Entre la variable « développement et évolution » et « fidélité organisationnelle » :

L'indice de corrélation de Pearson entre la variable indépendante «développement et évolution» et «fidélité organisationnelle » indique une valeur de (0.760) où le sig est inférieur à 0.05 (sig=0.000) donc on peut dire qu'il existe une corrélation entre les deux variables au seuil de 0.05. «Développement et évolution»et *fidélité organisationnelle* sont fortement liés ($r=0.760$; $p < 0.01$). À ce niveau on ne peut pas dire que «développement et évolution» a une influence sur la fidélité organisationnelle ou bien l'inverse, la régression linéaire expliquera le sens de la régression entre ces deux variables.

Entre la variable «développement des relations entre l'employé et son manager» et « fidélité organisationnelle » :

L'indice de corrélation de Pearson entre la variable indépendante «la relation entre l'employé et son manager» et «fidélité organisationnelle » indique une valeur de (0.718) où le sig est inférieur à 0.05 (sig=0.000) donc on peut dire qu'il existe une corrélation entre les deux variables au seuil de 0.05. Donc «la relation entre l'employé et son manager»et *fidélité organisationnelle* sont fortement liés ($r=0.718$; $p < 0.01$). à ce niveau on ne peut pas dire que «la relation entre l'employé et son manager» a une influence sur la fidélité organisationnelle ou bien l'inverse, la régression linéaire expliquera le sens de la régression entre ces deux variables.

3-2La régression linéaire

Entre les variables indépendantes et la fidélité

Tableau 12: La régression linéaire entre les VI et la fidélité

Variables indépendantes	Variable dépendante	
	La fidélité	
	β	t
La reconnaissance	0.213*	2.188

Développement et évolution	0.423***	4.912
Les relations entre l'employé et son manager	0.266**	2.894

*** significatif à $p < 0.001$, **significatif à $p < 0.01$, *significatif à $p < 0.05$

Source: Etabli à partir de résultats SPSS

Nous pouvons constater par ces résultats que le coefficient de corrélation multiple (R) a une valeur significative égale à (0.817), cette corrélation est élevée et se rapproche de (1) donc la relation linéaire entre les trois variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

Nous constatons également que le coefficient de détermination (R^2) ou la corrélation multiple au carré indique une part de variance de la variable dépendante (la fidélité) expliquée par les variables indépendantes (la reconnaissance, le développement et l'évolution, la relations entre l'employé et son manager) égale à (0.658), autrement dit les variables indépendantes cités avant explique 65.8% de la variation de la variable (fidélité); les différentes pratiques de MT expliquent 65.8% de la fidélité des employés talentueux.

Ces résultats de la regression linéaire multiple nous montrent aussi que le test F de Annova indique une valeur de (68.873), c'est-à-dire que la variance expliquée est significative et que la relation entre les variables indépendante et la variable dépendante (la fidélité) est susceptible d'exister dans la population et n'est pas simplement au hasard de l'échantillonnage.

Le coefficient standardisé de β (Béta) :

Les résultats font apparaître trois relations significatives et positives :

La première liant la fidélité organisationnelle à la reconnaissance ($\beta = 0.213$; $p < 0.05$)

La 2^{ème} liant la fidélité organisationnelle aux opportunités de développement et évolution ($\beta = 0.423$; $p < 0.001$)

La 3^{ème} liant la fidélité organisationnelle à la qualité des relations entre l'employé et son manager ($\beta = 0.266$; $p < 0.01$)

Le test t :

Le test t de la regression de la reconnaissance sur la fidélité est significative ($t = 2.188 > 2$; $p < 0.05$)

Le test t de la regression du développement et l'évolution sur la fidélité est significative ($t = 4.912 > 2$; $p < 0.001$)

Le test t de la regression de la qualité des relations entre l'employé et son manager sur la fidélité est significative ($t=2.894>2$; $p<0.01$).

A travers ces résultats nous pouvons donc confirmer notre hypothèse statistique H_0 « **Existence** d'une relation positive entre les **pratiques relatives au MT** et la **fidélité** des collaborateurs » et **infirmer** l'hypothèse statistique H_1 « **Absence** de relation positive entre **les pratiques relatives au MT** et la **fidélité** des collaborateurs ».

Nous pouvons donc conclure que les trois variables indépendantes ont un effet significatif et positif sur la fidélité des employés talentueux et expliquent 65.8% de la fidélité.

Anova atteste que le modèle est significatif. Ces résultats nous montrent que la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante « la fidélité » est significativement positive. De ce fait les sous-hypothèses :

H₀₁ : Investir dans la reconnaissance et la valorisation au quotidien du collaborateur aurait une influence significative sur sa fidélité.

H₀₂ : Permettre au collaborateur de développer son potentiel et évoluer dans sa carrière aurait une influence significative sur sa fidélité.

H₀₃ : Développer de bonnes relations entre le manager de proximité et son collaborateur aurait une influence significative sur sa fidélité.

Sont toutes vérifiées nous pouvons donc :

Confirmer l'hypothèse générale **H₀** : **Les pratiques relatives au MT ont une influence significative sur la fidélité des collaborateurs au sein de SEA.**

Ainsi nous pourrions affirmer que les différentes pratiques relatives au MT ont une influence significative positive sur la fidélité des employés. Ces résultats nous montrent aussi que les perspectives de développement et évolution dans la carrière participent le plus dans cette relation, elle a la valeur du coefficient de corrélation la plus élevée (0.76), cette variable a la contribution la plus élevée. Cette remarque nous mène à conclure que investir plus dans le développement des talents par le coaching, le mentoring, le retour d'expérience des seniors est susceptible de renforcer leur fidélité. La pratique du coaching est importante dans le MT elle permet de renforcer la confiance chez le collaborateur lorsqu'il acquiert de nouvelles connaissances et compétences sur le plan personnel et professionnel, de même lorsqu'il est pris en charge par un senior qui permet de bénéficier un retour d'expérience.

4-Récapitulatif des résultats

Tableau 13: Récapitulatif des résultats

Variables	Nombre d'item	Moyenne(x)	écart type(σ)	α de Cronbach	KMO	Variance totale expliquée	Teste de spécificité de Bartlett khi-2
La reconnaissance	3	3.158	1.041	0.726	0.755	65.365%	131.601
Développement et évolution de carrière	5	3.057	1.032	0.851	0.812	62.800%	218.947
Les relations avec les manager	6	3.412	1.064	0.899	0.874	66.874%	375.276
Intention de départ volontaire	3	2.897	1.188	0.811	0.829	65.310%	256.169
Engagement organisationnel affectif	6	3.418	0.967	0.874	0.857	61.742%	312.986
Fidélité organisationnelle	9	3.064	0.973	0.906	0.867	69.241%	614.933
total	/	3.188	/	/	/	/	/

Source : Elaboré par nous même à partir des données SPSS

Synthèse des résultats

Tableau 14: Synthèse des résultats

	Hypothèses	Résultats
Hypothèse générale	Il existe une relation significative entre les pratiques relatives au MT et la fidélité des employés	Une forte corrélation linéaire de 81.7%
Sous-hypothèses	il y'a une relation statistique significative entre La reconnaissance envers le talent et sa fidélité	Une forte corrélation linéaire de 72.4%.
	il y'a une relation statistique significative entre le développement des talents et leur fidélité	Une forte corrélation linéaire de 76%
	il y'a une relation statistique significative entre le développement des relations entre le manager de proximité et son collaborateur et la fidélité de ce dernier	Une forte corrélation linéaire de 71.8%

Source: Elaboré par nous même à partir de résultats SPSS

5-Discussion et recommandation

Les résultats de l'observation par la prise de note ainsi que le tris-à-plat nous ont bien confirmé que le MT est pratiqué au niveau de SEA à travers sa politique RH et les pratiques associées ce qui nous a mené à confirmer notre hypothèse H_1 qui stipule que Le MT est pratiqué au sein de SEA où elle dispose d'une politique RH qui positionne « le talent » dans ses piliers principaux.

Les résultats de l'analyse des données de l'enquête par questionnaire nous montrent que les variables indépendantes sont bien corrélées avec la variable dépendante « fidélité » ce qui veut dire qu'il y'a une relation positive entre les pratiques relatives au MT et la fidélité des collaborateurs de SEA, ces deux variables varient dans le même sens, les pratiques relatives au MT expliquent 65.8% de la fidélité des employés. Ces résultats semblent correspondre à la réalité car effectivement, l'entreprise porte une grande attention à la valorisation de ses collaborateurs dans sa charte d'éthique et veille à ce que ses managers soit à la hauteur des attentes de SEA et soient à l'écoute de leurs collaborateurs d'autant plus que le volet développement personnel et de carrière est très important dans la charte d'éthique et les procédures internes, elle pousse ses employés à se développer via des formations qu'elle propose via son centre de formation et en ligne via la plateforme (MLL), les managers peuvent eux aussi participer à donner des modules en ligne pour les employés ainsi le retour d'expérience de la part des seniors est assuré, le partage des connaissances et expériences est ce qu'attend le plus les employés talentueux. Pour savoir le sens de cette relation (positive ou négative) des analyses de régression ont été élaborées. Quand on remarque bien les résultats on constate qu'il y'a une relation significativement positive entre les variables indépendantes et dépendante (la fidélité), en d'autre terme les pratiques relatives au MT influencent significativement la fidélité des collaborateurs, de plus on remarque que les perspectives d'évolution et de développement influencent significativement le plus cette relation ceci peut s'interpréter par le fait que SEA porte une grande importance au développement personnel et l'évolution de carrière.

La formation est un indicateur RH chez eux : 7 heures de formation par an sont obligatoires à SEA, elles sont diplômante ou qualifiante, Il y'a le MLL(my learning link)qui est une plateforme digitale de formation où le manager peut donner des modules à ses employés(il y'a des modules payants qui sont des modules délivrant une certification , c'est beaucoup plus pour les domaines techniques comme les ingénieurs etc, il y'a aussi les programmes de formation en leadership pour les managers, comme il'y'a des formations pour les 1% de la masse salariale obligées par l'Etat. Le but de la formation, le coaching ou même le

mentoring à SEA est d'encourager la culture de l'apprentissage, faire participer les managers et avoir un feedback.

On pourrait donc dire que la pratique du coaching qui est une pratique très recommandée par les chercheurs a une grande influence sur la fidélité des talents, chose qui a été démontrée par nos résultats étant le facteur qui influence le plus la fidélité. Ainsi le coaching est important car il vise à renforcer la confiance chez le collaborateur surtout quand il l'aide à se développer sur le plan personnel et professionnel pareil pour le mentoring et la formation qui lui permettront d'acquérir plus de connaissances ce qui augmente sa capacité à exprimer son potentiel sans avoir peur d'être juger puisque il a l'information et les connaissances entre les mains, il n'hésitera pas à aller donner de l'aide aux autres collaborateurs et avoir de la reconnaissance de leur part en retour chose qui renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement organisationnel. Donc permettre au talent de développer ses ressources distinctives est ce que souhaite ce dernier car un talent cherche à évoluer et réussir, c'est une façon de dire qu'on s'intéresse à lui et qu'il est important.

Ce qu'on peut constater en plus de ces résultats est que les perspectives d'évolution de carrière et de développement personnel ainsi que le développement des relations entre le manager de proximité et son collaborateur influencent le plus l'engagement organisationnel affectif alors que normalement c'est la variable de reconnaissance qui le soit or que cette dernière a le moins d'influence sur l'engagement organisationnel affectif, affectivement chez SEA il n'y a pas d'obstacle entre la hiérarchie et les autres niveaux, ils ont dépassé le style de management classique où c'est le manager qui donne les ordres et les autres exécutent contrairement à ça « le flat management » où tout le monde peut solliciter tout le monde sans passer par un intermédiaire, le fait de développer de bonnes relations avec sa hiérarchie favorise le sentiment d'appartenance chez le collaborateur ce qui va le motiver à exprimer plus son potentiel et s'engager d'avantage dans son travail, il aura ainsi moins envie de partir ailleurs « on quitte une entreprise, on quitte un manager », avoir un manager qui est à l'écoute, qui motive, flexible dans son comportement et qui soutient son collaborateur, le pousse à tirer le meilleur de lui-même et à se développer avec un bon sens de leadership est susceptible d'influencer positivement sur son engagement affectif et ainsi sa fidélité.

SEA veillent à ce que ses collaborateurs se sentent bien dans leur lieux de travail, le « well being » est un volet important de la stratégie RH de l'entreprise en parallèle avec sa philosophie « talent », une culture de bien être au travail ,en donnant des avantages aux

employés pour compenser la pression et la charge du travail. Parmi les techniques du well-being on trouve les avantages sur salaire, mutuelles santé et vie, par exemple une prime de 40000 DA est donnée en faveur des femmes en maternité, des véhicules de fonction, des bons d'essence, une puce de fonction, un congé d'une semaine pour le collaborateur qui vient d'avoir un nouveau né, un congé allant jusqu'à 40 jours pour celui qui a adopté un enfant, la médecine du travail qui grâce à un partenariat avec une clinique privée le collaborateur peut bénéficier lui et sa famille d'une prise en charge d'un de ses proche comme les parents, le droit à un congé de 3 jours pour le collaborateur si un de ses parents est hospitalisé ...même le climat de travail est pris en considération ...

Les entreprises doivent intégrer les pratiques relatives au MT dans leur politique RH pour faire face à la guerre des talents. Afin de garder leurs collaborateurs talentueux on ressort avec les recommandations suivantes :

Mettre en œuvre un management de proximité concret, c'est à dire enlever la barrière entre le manager et son collaborateur, le manager doit être à l'écoute et aide les membres de son équipe à développer leur potentiel, il doit partager le savoir qu'il a acquis d'où l'importance du retour d'expérience de la part des seniors, c'est une manière de dire au talent qu'on s'intéresse à lui et qu'il occupe une place importante, une manière indirecte de le valoriser et lui porter de la reconnaissance d'autant plus qu'un talent aime bien développer son potentiel et être reconnu pour les « dongs » qu'il possède.

Conclusion

Nous pouvons conclure d'après ce chapitre que le MT existe bien au sein de SEA, et que les pratiques qui y sont associées ont une influence positivement significative sur la fidélité des collaborateurs talentueux, ceci a été démontré via des notes d'observation et les résultats du tris-à-plat pour vérifier l'existence du MT au sein de l'organisme d'accueil, et par des analyses de corrélation après ACP pour répondre à notre problématique de recherche. Ainsi nos deux hypothèses générales sont affirmées. Ceci montre que réellement SEA s'intéresse sérieusement à la notion de talent au point de la mettre dans les orientations stratégiques de la RH, son processus de MT est bien mis en place et que les pratiques qui y sont associées ont une influence sur la fidélité des collaborateurs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le management des talents est un sujet qui commence à prendre de l'ampleur dans les organisations. Ces dernières sont face à une guerre des talents qu'elles ne doivent pas prendre à la légère, d'où la nécessité de mettre en place une démarche MT au sein de l'entreprise.

Nous avons pu à travers le présent travail enrichir la littérature sur ce nouveau modèle de la GRH. Nous avons mis en avant plusieurs définitions relatives au mot « talent » étant donné que plusieurs recherches se sont intéressées à la signification du mot « talent », car chaque entreprise à sa propre définition comme le précise McDonnelle. On a vu ainsi son intégration au domaine de la gestion et la naissance d'un nouveau modèle celui de MT.

Pour faire face à cette guerre pour les talents, les entreprises doivent retenir leurs collaborateurs talentueux et faire en sorte qu'ils soient fidèles. Elles doivent comprendre les facteurs motivationnels qui les poussent à rester volontairement, c'est cette information qui est importante afin de mettre en place des stratégies et programmes adéquats.

Notre problématique de recherche était de voir l'influence des pratiques relatives au MT sur la fidélité des collaborateurs. Les résultats de notre investigation au sein de SEA nous ont montré qu'il y'a une relation significative entre les pratiques relatives au MT et la fidélité des collaborateurs. SEA porte une grande importance à la notion de « talent », d'ailleurs c'est un pilier de sa politique RH (the stup up wheel) et elle s'inscrit dans une démarche de MT.

Nous avons pu voir que les pratiques du coaching et développement influencent le plus cette relation, ceci explique pourquoi SEA porte une grande attention au développement et à la formation. La pratique du cocooning sous l'aspect de la reconnaissance et le bien être au travail influence le moins cette relation mais elle a une influence, donc la politique du « well being » prise en compte dans les orientations stratégiques RH impacte aussi la fidélité des collaborateurs.

Nous pouvons donc conclure que les pratiques relatives au MT ont une influence significative sur la fidélité des collaborateurs, et qu'il est nécessaire de mettre en place des pratiques managériales qui soient à la hauteur de leurs perceptions et attentes.

Toute fois, nous tenons à mettre en relief que durant la réalisation de notre travail, certaines entraves nous ont compliqué notre recherche dont :

La difficulté d'accéder aux informations au niveau de l'organisme d'accueil, qui dans la majeure partie du temps jugées confidentielles.

Le peu de temps passé chez l'organisme d'accueil ne nous a pas permis d'apprendre davantage sur le management des talents étant donné que cela relève de la responsabilité du DRH ce qui rendait un peu difficile de s'entretenir avec lui car la plus du temps occupé, pareil avec les autres, donc c'était rare où on enregistrerait un état d'avancement satisfaisant.

L'arrêt de l'activité économique en Algérie à cause de la pandémie mondiale (COVID-19) a fait que notre visite au sein de l'organisme d'accueil soit suspendue jusqu'à nouvel ordre. Une situation qui a compliqué significativement la réalisation de ce modeste travail de mémoire, car même pour que l'entreprise puisse nous envoyer des documents électroniques était hors de question pour des raisons de confidentialités.

Enfin, nous avons conscience que les recherches menées dans notre travail restent incomplètes, néanmoins, nous espérons que l'apport théorique et les résultats obtenus feront une base de recherche pour d'autres études à l'avenir qui vont s'intéresser au sujet de MT.

Bibliographie

Ouvrage:

Français

- Alain Jolibert, Méthodologie de la recherche, Pearson, Paris, 2008.
- Barabel Meier, Manageor, tout le management à l'ère digitale, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015.
- B. Chaminade, Identifier et Fidéliser vos Salaries de Talent, Afnore, Paris, 2003.
- Jean-Marie Peretti, Tous Talentueux, Eyrolles, 2009.
- Manu Carricano et Fanny Poujol, Analyse de données avec SPSS, Pearson, France.
- Maurice Thevenet et Dejoux, la gestion des talents, 2^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2015.
- Michel Kalika, l'e-management: quelles transformations pour l'entreprise ?, Liaison, France, 2003.
- Olivier Martin, l'analyse quantitative des données, 4^{ème} édition, France, 2017.
- Pierre Miralles, Le management des talents, Entreprises et management, France, 2007.
- P. Paille, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004.
- Tania Saba et Simon L.Dolan, La Gestion des Ressources Humaines, 5^{ème} édition, Canada, 2013.

Anglais

- Allan Schweter, Talent management systems, Wiley, Canada, 2004.
- Burger et Burger, talent management handbook: creating organisational excellence by identifying, developing and promoting your best people, McGraw-Hill, USA, 2004.
- Jack J. Phillips et Lisa Edwards, Managing Talent Retention, édition Pfeiffer, San Francisco, 2009.

Articles:

Français

- Cécile Cézanne et Olivia Guillon, Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique, revue Recherches en Sciences de Gestion, n°.97, 2013.
- Jean-Luc Cerdin et Jean-Marie Peretti, La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°.55, 2005.
- Laurent Gireau, La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, Revue de gestion des ressources humaines, vol.2, n°. 84, 2012.
- Mickael Naulleau, Elaboration d'une stratégie de management du talent : quelques conditions de réussite illustrées par une recherche-action, Finance Contrôle Stratégie, 2015.
- Perretti et Swalhi, Définir et mesurer la fidélité organisationnelle, Revue science de gestion, n°.64, 2007.
- Piére Miralèsse, la gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management, revue management et avenir, n°. 11, 2007.

Anglais

- Ali Chitsaz-Isfahani et HamidReza Boustani , Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust , University of Isfahan, Iran, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol.3, n^o.5, 2014.
- Anne-Marguerite Oehley , The development and evaluation of a partial talent management competency model , Professor CC Theron , Decembre 2007.
- Asta Savaneviciene et Birute Vilciauskaitė , Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies , School of Economics and Eusiness, Lithuania, Business Management and Education, vol.15, n^o .2, 2017.
- Bagraim, The dimensionality of professional commitment , South African Journal of Industrial Psychology,2003.
- Cappelli et Keller, Talent Management: conceptual approaches and practical challenges, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol.1, 2014.
- Peter Cappelli, A supply chain model for talent management, People & Strategy, vol.32, 2009.
- Peter Cappelli, talent management for the twenty first century,Harvard business review,2008.
- Chambers .EG, Foulton .M, Handfield-Jones .H, Hankin .M et Michaels .EG, The war for talent, The McKinsey Quarterly ,vol.3, n^o .12, 1998.
- Christensen Hughes, Julia , Rog et Evelina , Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, International Journal of Contemporary Hospitality Management, n^o.20, 2008.
- Chuai et al , Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda , Human Resource Development International, vol.13, n^o.2, 2010.
- Collings, David et Kamel Mellahi, Strategic Talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, vol.19, n^o.4, 2009.
- Edip Sabahattin Mete, The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees , International Review of Management and Business Research , vol. 5, n^o .3, 2016 .
- Elizabeth G. Chambers et al, The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co, 2007.
- Evi Hartmann ,Edda Feisel, Holger et Schober , Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness , Journal of World Business ,n^o .45 ,2010.
- Jan-Mark Nijveld, Role of global talent management in organisational performance, University of Twent, 3rd IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede ,Netherlands , juillet 2014.
- Jeevan Jyoti et Roomi Rani , Exploring talent management practices: antecedents and consequences , Int. J. Management Concepts and Philosophy, vol. 8, n^o .4, 2014.
- Jonathan Winterton , A conceptual model of labour turnover and retention, Human Resource Development International Journal ,vol.7, n^o .3, 2004.
- Kate Walsh et Masako S. Taylor, Developing In-House Careers and Retaining Management Talent:What Hospitality Professionals Want from Their Jobs , Cornell University School of Hotel Administration,vol.48, n^o .2, 2007.

- Meyer et Allen ,Commitment in the workplace:theory, research and Application,SAGE publication,1997.
- Meyer et Allen, A three component conceptualization on organizational commitment, Human resource management review,vol.1, n^o .1,1991.
- Mowday et al, employee-organization linkage:the psychology of commitment absenteeism and turnover, academic Press , Londres,1982.
- Opas Piansoongnern, Pacapol Anurit et Sureeporn Kuiyawattananonta , Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement , African Journal of Business Management ,vol.5 ,n^o.5, 2011 .
- Owen, Crystal ,Van Wyk, Rene , Boshoff, Adre et Hoole, The prediction of intention to quit by means of biographic variables, work commitment, role strain and psychological climate ,2002.
- Price, The study of turnover ,Iowa State Press,1977.
- S. Arzu Wast, Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, vol.76, n^o.3 , Septembre 2003.
- Stahl, Günter , Björkman, Ingmar , Farndale, Elaine , Morris, Shad S., Paauwe, Jaap , Stiles, Philip ,Trevor, Jonathan , Wright et Patrick ,Six principles of effective global talent management ,Sloan Management Review, vol.53,n^o .2. 2012.
- Stallworth, Mentoring Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting, Managerial Auditing Journal,2003.
- Thunnissen, Marian , Boselie, Paul , Fruytier et Ben, A review of talent management: ‘infancy or adolescence? , International Journal of Human Resource Management, vol.24, n^o.9, 2013.
- Dr. Usha Tiwari et Devanshi Shrivastava , Strategies And Practices Of Talent Management And Their Impact On Employee Retention And Effectiveness , International Journal of Management , vol. 2, n^o .4, October,2013.
- Wiener et Yoash, Commitment in Organizations: A Normative View , The Academy of Management Review, vol.7, n^o .3, 1982.
- Zhang .Shuai et Bright.David, Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises , Journal of Chinese Entrepreneurship, vol.4 , 2012.

Thèses et mémoires :

- Boulaaras Youcef, l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés, mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013.
- Claudine Barthélemy, Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés, mémoire de master, Université de Montréal, 2009.
- Colle, l'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2006.
- Sophie Benoist, Emmanuelle Daviaud, Camille Rainsard-Demazeau, Edith Torres, management des talents : enjeux stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?, mémoire MBA « Management des RH », Paris-Dauphine, 2009.

- Swalhi, mesure et déterminants de la fidélité organisationnelle : le rôle des pratiques de justice et d'employabilité, thèse de doctorat, université de Corse, 2007.

Sites internet :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

<https://www.cairn.info/>

<https://www.researchgate.net/>

<https://citation-celebre.leparisien.fr/>

<https://www.proverbes-francais.fr/>

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/talent>

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre (1) : le management des talent.....	9
Section (1) : Définitions et histoire d'un nouveau modèle de la GRH	10
1-1 Histoire de management des talents.....	10
1-2 Définitions du mot « talent »	11
1-2-1 éthymologie du mot « talent »	11
1-2-2 Le mot « talent » en science de gestion	13
1-2-3 Typologie des talents :.....	14
1-3 L'expression du talent.....	16
1-4 La différence entre talent, compétence et haut potentiel	17
1-4-1 La différence entre talent et haut potentiel	17
1-4-2 Différence entre talent et compétence	17
1-5 Le management des talents, c'est quoi ?.....	19
1-6 Management des talents ou gestion des talents, quelle différence ?.....	23
1-7 La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH :.....	24
Section (2) : Approches et principes de MT :.....	25
2-1 Les approches du MT.....	25
2-1-1 L'approche inclusive :	26
2-1-2 L'approche exclusive :.....	27
2-2 Les principes de management des talents :.....	28
2-2-1 Les principes de Cappelli	29
2-2-2 Les principes opérationnels de la gestion des talents :.....	29
2-3 les modèles de MT	30
2-3-1 les modèles de management	30
2-3-2 les modèles de MT.....	31
Section (3) : Le processus et pratiques relatifs au management des talents.....	31
3-1 le processus de MT	31
3-2 Les pratiques de TM	33
3-2-1 le scouting.....	33
3-2-2 Le casting.....	34
3-2-3 Le cocooning et le coaching	35
3-2-3-1 Le coaching	35
3-2-3-2 Le cocooning	36
Chapitre (2) : La fidélité, le résultat attendu du MT par les organisations	40
Section (1): Généralités sur la fidélité	40
1-1 Définitions de la fidélisation par l'entreprise :	40
1-2 La fidélité du salarié :	41
1-3 Les approches de la fidélité.....	42
1-4 les formes de la fidélité :.....	43
1-5 Les déterminants de la fidélité	43

Section (2) : Les indicateurs de la fidélité	44
2-1 l'intention de départ volontaire	45
2-1-1 Les causes de l'intention de départ volontaire.....	45
2-1-2 Les raisons de départ évitable.....	46
2-2 L'implication affective.....	47
2-2-1 Le concept Implication/Engagement organisationnel	48
2-2-2 Les dimensions de l'engagement organisationnel	48
Section (3) : Les pratiques de MT influençant la fidélité des collaborateurs.....	50
3-1 La problématique de fidélisation des talents.....	50
3-2 Les leviers de fidélisation des talents.....	51
Chapitre (3) : Etude de la relation MT/fidélité au sein de SEA	58
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil	58
1- Vue d'ensemble du groupe SE:.....	58
1-1 Historique.....	58
1-2 Les métiers de SE.....	60
2 Présentation de SEA :.....	60
2-1 Identification de l'entreprise :.....	60
2-2 La vision de SEA	61
2-3 Les valeurs de SEA :.....	61
2-4 La mission de SEA.....	61
2-5 Les marchés de SEA	62
2-6 Les offres de SEA	62
2-7 L'activité de SEA.....	62
2-8 Les principaux clients de SEA.....	63
2-9 L'organigramme de SEA	63
2-10 L'organigramme de la fonction RH.....	64
2-11 Organisation des ressources humaines à SE	65
2-12 La politique RH de SEA	65
Section (2) : La méthodologie de recherche	67
Section (3) : Analyse des données et présentation des résultats	72
Présentation des résultats de l'observation :	72
Résultats de l'enquête par questionnaire	73
1- Les informations démographiques de l'échantillon de l'étude	73
2- ACP des échelles de mesure	75
3- La vérification des hypothèses.....	77
3-1 La corrélation entre les variables indépendantes et la fidélité	77
3-2 La régression linéaire	78
4- Récapitulatif des résultats	81
5- Discussion et recommandation	82
Conclusion.....	84
Conclusion générale.....	86

Annexe

Bibliographie

Tables des matières