
MEMOIRE D'EXPERTISE- MBA MANAGEMENT RH

**« Justice et objectivité dans la gestion des talents : le rôle du manager
dans ce processus »**

Auteurs : Hayet Bachir, Victoria Karyakina, Adrien Gibert

Sous la direction de Monsieur Nicolas BERLAND
Professeur à l'Université Paris Dauphine

Table des matières

Remerciements	4
Résumé managérial	5
Présentation & motivation du choix du sujet.....	7
Qui sommes-nous ?	7
Partie 1 : Approche théorique du sujet (Revue de la littérature).....	9
Introduction.....	9
La gestion des talents	11
La définition de la gestion des talents.....	11
Les objectifs de la gestion des talents	11
La gestion des talents au service de la stratégie de l'entreprise : stratégie « 6B ».....	12
Les fondements de la justice organisationnelle	17
La justice procédurale	17
La justice distributive.....	17
La justice interpersonnelle.....	18
La justice informationnelle	19
Chapitre 1 : quelle est la place du manager dans un processus d'identification des talents juste et équitable ?.....	20
La culture managériale au service de l'équité dans la gestion des talents	20
Le rôle des managers dans la gestion des talents	20
Le manager, un observateur attentif.....	22
Le manager, un regard systématiquement biaisé ?	22
L'heuristique de l'accessibilité mentale	23
L'heuristique de la représentativité	23
L'heuristique des données de référence.....	23
Les garde-fous managériaux pour une identification juste et objective des talents	24

Construire un processus d'identification des talents : les questions clés à se poser en tant que DRH	24
L'inclusion des managers dans la construction des processus d'identification des talents	25
Chapitre 2 : Comment les entreprises communiquent-elles et appliquent-elles les bonnes pratiques de gestion des talents pour favoriser l'engagement et la motivation des salariés :	27
Cadrage conceptuel : gestion des talents, engagement, motivation :	29
Définir l'engagement au travail : un levier humain et économique	29
Définir la motivation au travail : un moteur de performance et d'engagement	30
La communication des dispositifs RH comme levier d'adhésion	31
La reconnaissance comme moteur d'engagement durable	32
L'environnement de travail apprenant, collaboratif et éthique comme levier d'engagement ...	34
Dispositifs participatifs et intelligence collective	35
Enjeux et perspectives pour la fonction RH	35
La rémunération et les avantages globaux un levier incontournable de la fidélisation	36
Limites et controverses dans l'application des bonnes pratiques RH.....	37
Chapitre 3. Quels critères et méthodologies les entreprises mettent-elles en place pour identifier les talents afin de garantir l'objectivité et la transparence de la gestion des talents dans l'organisation ?.....	42
Quels sont les outils utilisés par les entreprises pour mettre en œuvre la gestion des talents ?..	43
La grille a 9 cases (Evaluation de potentiel, Evaluation de performance)	43
Talent Panel	49
Centres de développement (Assessment center)	52
« Mission Critical Rôles » et Planification de Successions	53
Tests d'évaluation des compétences & Tests de personnalité	55
Analyse des outils en termes « justice » et « objectivité ».....	56
Partie 2 : Étude empirique (Analyse basée sur le terrain)	62
Méthodologie	62
Approche de recherche qualitative	62
Population et échantillonnage	62
Outils de collecte et méthode d'analyse	63
Présentation des résultats : constats et recommandations	65
1. Méthodes de communication et de formation pour soutenir les managers dans l'application des outils de gestion des talents de façon éthique	65
Constat	65

Piste d'amélioration	69
2. Intégrer les managers dans la conception des processus d'identification et de gestion des talents	71
Constat	71
Piste d'amélioration	74
3. Structurer la communication des pratiques de gestion des talents pour renforcer la transparence et l'engagement.....	75
Constat	75
Piste d'amélioration	82
Partie 3 – Discussion et mise en perspective	84
Bibliographie.....	94
Annexes.....	97
Grilles d'analyse des entretiens	97

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui nous ont accompagnés et soutenus tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous adressons tout d'abord nos remerciements à Nicolas Berland, notre tuteur de mémoire, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et la qualité de son accompagnement. Son regard critique et ses encouragements nous ont permis d'approfondir notre réflexion et de structurer notre démarche avec rigueur. Nous remercions également Fabien Blanchot, directeur du MBA Management des ressources humaines à l'Université Paris-Dauphine-PSL, pour la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de ces dix-sept mois de formation. Notre reconnaissance s'étend à l'ensemble du corps professoral, qu'il s'agisse de professionnels ou d'enseignants-chercheurs, pour la richesse de leurs interventions, ainsi qu'à Frédérique Bastid pour la qualité de l'organisation et le suivi attentif de la formation.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement tous les professionnels qui ont accepté de participer à nos entretiens. Leur disponibilité, leur transparence et la richesse de leurs témoignages ont été essentiels pour nourrir notre analyse et confronter la théorie à la réalité du terrain.

Nous exprimons également notre gratitude à nos familles et à nos proches, pour leur soutien indéfectible, leur patience et leurs encouragements, qui nous ont permis d'aller au bout de ce projet exigeant.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce mémoire et ont fait de cette expérience un moment d'apprentissage et de partage particulièrement enrichissant.

Résumé managérial

Ce mémoire, intitulé « Justice et objectivité dans la gestion des talents : le rôle du manager dans ce processus », met en lumière les enjeux d'équité et de transparence dans les dispositifs de gestion des talents, ainsi que la place centrale des managers dans leur légitimité. À travers une étude qualitative menée auprès de 13 organisations, notre analyse montre que la perception de justice organisationnelle dépend non seulement des outils mobilisés, mais aussi de la manière dont les managers les appliquent, les communiquent et les incarnent auprès des collaborateurs les plus performants. Toutefois, ces dispositifs suscitent souvent des interrogations en termes d'équité, de transparence et de légitimité. Lorsque les processus apparaissent opaques ou biaisés, ils peuvent générer de la démotivation et un sentiment d'injustice, y compris chez les salariés non identifiés comme « talents ».

Notre recherche s'articule autour de trois constats principaux :

1. **L'implication des managers** dans la conception des processus renforce leur appropriation et contribue à la perception de justice procédurale.
2. **La formation et l'accompagnement des managers** sont indispensables pour limiter les biais d'évaluation et assurer une mise en œuvre cohérente et éthique, relevant de la justice interactionnelle.
3. **La communication transparente et inclusive des pratiques** influence directement la perception de justice informationnelle et favorise l'engagement collectif.

À partir d'une étude qualitative menée auprès de 13 organisations de secteurs variés, nous avons mis en évidence plusieurs apports originaux :

- Une typologie des pratiques de communication (confidentialité assumée, communication sélective, transparence institutionnalisée), dépassant l'opposition binaire transparence/opacité.
- L'existence de justifications managériales défensives (éviter de créer de faux espoirs) rarement documentées dans la littérature.

- La mise en lumière de dispositifs concrets (guides anti-biais, comités de mobilité, Career Week) illustrant des pratiques opérationnelles encore peu étudiées.
- Le rôle ambivalent du manager, à la fois évaluateur et communicant, placé au cœur d'une double contrainte qui influence directement la perception de justice et la crédibilité des dispositifs.

Sur la base de ces résultats, cinq recommandations managériales se dégagent :

1. Associer systématiquement les managers à la conception des outils pour renforcer leur légitimité.
2. Former les managers aux biais cognitifs et à l'éthique de l'évaluation.
3. Instituer des rituels de communication stables et identifiés (People Round Tables, comités de mobilité, Career Week).
4. Étendre la communication à l'ensemble des collaborateurs, pour limiter la frustration et renforcer la confiance.
5. Adopter une approche inclusive en offrant à chacun un feedback et des perspectives de développement.

Ce mémoire souligne que la gestion des talents ne peut être perçue comme juste et crédible que si elle repose sur trois piliers : **co-construction avec les managers, accompagnement éthique et communication transparente**. Il met en avant le rôle incontournable du manager, non seulement comme évaluateur, mais aussi comme **médiateur de confiance et garant de justice organisationnelle**.

Notre ambition, à travers cette recherche, est d'offrir aux professionnels RH et aux managers des pistes concrètes pour rendre la gestion des talents plus équitable, plus transparente et plus engageante, contribuant ainsi à la performance durable des organisations.

Présentation & motivation du choix du sujet

Qui sommes-nous ?

Hayet Bachir : actuellement chargée des ressources humaines à la RATP. Elle a débuté sa carrière au sein d'une grande entreprise publique, où elle a occupé différentes fonctions avant de se spécialiser dans la gestion des ressources humaines, notamment en gestion administrative, paie, carrière et relations sociales. Elle s'intéresse particulièrement à la justice organisationnelle, à l'équité perçue dans les processus RH ainsi qu'à l'impact de la gestion des talents sur la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Victoria Karyakina : responsable mondiale de la formation et du développement (L&D), travaille actuellement dans l'entreprise multinationale de distribution DKSH, qui compte 28 000 collaborateurs. Elle a la charge de plus de 30 pays et possède 15 ans d'expérience dans différents rôles liés au développement des talents au sein d'entreprises internationales telles qu'Ernst & Young, les hôtels Radisson, Kelly Services, entre autres.

Adrien Gibert : consultant associé au sein du cabinet Hays et responsable de l'activité Conseil RH, adrien gère une équipe pluridisciplinaires de 3 consultants. Au quotidien, il accompagne des organisations publiques et privées dans la résolution de problématiques RH. Il intervient principalement sur des sujets d'attractivité, d'engagement et de fidélisation des collaborateurs.

Ces parcours variés et complémentaires nous ont permis d'apporter des regards croisés : l'expérience du secteur public, l'expertise formation d'un groupe international et la vision externe d'un consultant. Cette diversité a enrichi nos échanges et consolidé notre approche du sujet.

Pourquoi nous avons choisi ce sujet ?

La gestion des talents occupe une place croissante dans les stratégies RH des entreprises. Elle répond à un double défi : attirer et fidéliser les profils clés, tout en maintenant un climat de confiance et d'équité au sein des organisations. Pourtant, les processus mis en place peuvent parfois être perçus comme élitistes, opaques ou biaisés, générant des tensions et une démotivation chez ceux qui ne sont pas identifiés comme « talents ».

Nous avons choisi d'étudier la problématique de la justice et de l'objectivité dans la gestion des talents, avec un focus particulier sur le rôle des managers, car elle nous semble répondre à plusieurs enjeux majeurs :

1. **Un enjeu organisationnel et stratégique** : la crédibilité des processus de gestion des talents influence directement l'engagement, la rétention et la performance collective.
2. **Un enjeu managérial** : les managers sont les premiers acteurs de ces dispositifs. Ils doivent à la fois évaluer, accompagner et communiquer, ce qui les place dans une position centrale mais aussi ambiguë.
3. **Un enjeu personnel et académique** : nos expériences respectives nous ont confrontés aux limites des pratiques actuelles. Ce mémoire représente pour nous une opportunité de croiser la théorie, les bonnes pratiques et la réalité du terrain pour identifier des leviers concrets d'amélioration.

Notre ambition, à travers ce travail, est de contribuer à une meilleure compréhension du rôle du manager dans la légitimité des pratiques de gestion des talents et de proposer des recommandations utiles pour rendre ces dispositifs à la fois plus équitables, plus transparents et plus engageants pour l'ensemble des collaborateurs.

Partie 1 : Approche théorique du sujet (Revue de la littérature)

Introduction

Dans le contexte d'affaires actuel, les organisations doivent être de plus en plus stratégiques dans la gestion des talents. Celle-ci comprend non seulement les plans de développement et de succession des postes clés, mais aussi les stratégies portant sur l'acquisition, le développement ou la rétention du capital Humain. Dans un contexte de forte compétition pour attirer et retenir les meilleurs éléments, la transparence et la justice organisationnelle dans les processus de gestion des talents sont essentielles. Ce mémoire vise à explorer le rôle des managers dans l'objectivité des décisions de gestion des talents et à identifier les meilleures pratiques permettant de garantir l'équité dans ces processus.

Bien que la gestion des talents soit devenue une partie essentielle et importante de la fonction RH et contribue à assurer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, c'est un sujet relativement « jeune » et de nombreux professionnels des ressources humaines recherchent des outils permettant de mettre en place des processus à la fois efficaces et efficients. L'un des principaux défis rencontrés par les entreprises dans la gestion des talents concerne la justice et l'objectivité : comment déterminer quels collaborateurs sont reconnus comme talents et pour quelles raisons, tout en assurant un processus d'évaluation impartial afin d'éviter tout élitisme ?

Une bonne gestion des talents aide l'entreprise à garder ses employés clés, développer leurs compétences et renforcer leur engagement. Mais si les outils de gestion des talents sont mal utilisés, cela peut provoquer de la démotivation, une baisse d'engagement, ainsi que des tensions et des conflits. En plus, même si la gestion des talents vient du service RH, ce sont surtout les managers qui la mettent en place. Ils prennent la décision finale pour évaluer les employés et décider s'ils sont « talents » ou non, ce qui peut parfois entraîner des jugements subjectifs. Dans ce travail, nous nous appuyons à la fois sur une étude bibliographique pour comprendre les grands concepts, puis sur une analyse qualitative dans laquelle nous avons interviewé plusieurs employés de différentes entreprises : professionnels des RH et managers opérationnels afin de comprendre les pratiques

existantes, en essayant d'identifier les approches qui aident les entreprises et les fonctions RH à assurer une mise en œuvre productive et éthique de la gestion des talents.

La gestion des talents

La définition de la gestion des talents

La gestion des talents est aujourd'hui un enjeu stratégique central pour les organisations. Elle regroupe l'ensemble des pratiques visant à attirer, identifier, développer, fidéliser et mobiliser les collaborateurs les plus compétents, en cohérence avec les objectifs présents et futurs de l'entreprise. Le concept a été popularisé à la fin des années 1990 par McKinsey & Company¹, à travers l'étude *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), qui soulignait la rareté croissante de certains profils et l'importance de leur gestion pour la performance organisationnelle. D'abord centrée sur les hauts potentiels, cette approche a progressivement évolué vers une vision plus inclusive du talent, reconnaissant la diversité des contributions : expertise, créativité, capacité à fédérer, etc. Cette évolution s'appuie notamment sur les travaux de Gallardo-Gallardo, Dries et González-Cruz (2013)², qui montrent que le talent est une notion contextuelle et socialement construite, dont la définition varie selon les organisations, leur culture et leur maturité. Aujourd'hui, la gestion des talents s'inscrit dans une démarche globale, intégrant la planification de la relève, la gestion des performances, la mobilité interne et le développement du leadership, avec pour objectif de garantir l'engagement et l'adéquation des ressources humaines aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Les objectifs de la gestion des talents

De nos jours, de nombreuses entreprises et départements des ressources humaines se concentrent sur le développement des talents. Mais quel est l'objectif de la gestion des talents ? L'objectif principal est de veiller à ce que l'organisation dispose, à tout moment, de ressources humaines compétentes, engagées et bien adaptées à ses objectifs stratégiques.

Selon les consultants de McKinsey & Company cités plus haut, elle couvre plusieurs aspects :

- Le recrutement stratégique

¹ Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (2001). *The War for Talent*.

² Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

- La formation et le développement des compétences
- La gestion des carrières
- L'évaluation des performances
- La fidélisation des employés clés
- La planification de la relève

Ce sont les composantes et les objectifs du processus de gestion des talents. L'approche stratégique que de nombreuses entreprises adoptent aujourd'hui pour atteindre ces objectifs s'appelle la stratégie des « 6 B », qui couvre six grandes orientations mises en œuvre par la fonction RH afin de réaliser les objectifs stratégiques de gestion des talents au sein de l'organisation. »

La gestion des talents au service de la stratégie de l'entreprise : stratégie

« 6B »

Le cadre de gestion des talents des « 6 B » comprenant Buy (acheter), Build (développer), Borrow (emprunter), Bind (fidéliser), Boost (Stimuler) et Bounce (écarter) a été introduit pour la première fois par Dave Ulrich et Adam Gibson en 2014³. Il a été conçu comme un modèle stratégique et flexible destiné à aider les organisations à déterminer la meilleure façon de répondre à leurs besoins en talents que ce soit en recrutant à l'externe, en développant les compétences en interne, en utilisant des ressources temporaires, en fidélisant les personnes clés, en automatisant certaines tâches ou en se séparant des collaborateurs sous-performant.

La Directrice Talents d'une entreprise de distribution (Organisation 1) a partagé que la stratégie dite des "6B" est intégrée dans la structure des Talent Reviews de l'organisation, qui ont lieu chaque année. Les managers collaborent avec leur HRBP et la Directrice Talents pour discuter conjointement des différentes stratégies de gestion des talents. Par exemple : les risques de départ (pertes potentiellement regrettables), les actions de développement, les recherches externes éventuelles, les initiatives pour renforcer la motivation et l'engagement, ainsi que d'autres sujets connexes.

La stratégie de gestion des talents des 6 B, ou, comme on l'appelle familièrement, la stratégie de capital humain B6, comprend les 6 composantes nécessaires à l'alignement des compétences

³ "Six varieties of talent management" by Dave Ulrich, 2014
Entretien avec "Organisation 1" (Annex)

humaines sur la stratégie de l'organisation. Pour obtenir un avantage concurrentiel et prospérer face aux événements disruptifs, il est essentiel de comprendre les besoins organisationnels, notamment en matière de talents. Le contexte économique est un facteur majeur pour déterminer si les organisations cherchent à développer leur base de talents ou à faire plus avec moins. Les organisations doivent attirer, sélectionner et fidéliser les meilleurs talents ; elles doivent les faire grandir, les développer, les requalifier et les gérer. Il est également parfois nécessaire de se séparer des talents qui ne contribuent plus à la vision et à la stratégie de l'organisation.

La stratégie de capital humain B6 fournit un cadre pour planifier les besoins en compétences, aujourd'hui et demain.

1) B. Buy. « Acheter »

Acheter : Acquérir les compétences requises par l'organisation. Cela implique d'analyser l'environnement externe et d'utiliser le processus de recrutement pour acquérir les talents nécessaires. L'un des avantages de cette approche est de recruter de nouveaux talents et de nouvelles façons de penser. Cependant, cette approche peut s'avérer coûteuse et, de plus, il faut du temps au nouveau collaborateur pour nouer des relations et s'adapter à la culture et aux processus de l'organisation.

2) B. Build. « Développer »

Développer : Développer les compétences requises par l'organisation. Si les compétences requises répondent à un besoin futur (par exemple, la planification de la succession), ou si elles ne sont tout simplement pas disponibles en externe, les organisations peuvent envisager de développer leurs talents internes, soit en s'appuyant sur leurs compétences actuelles, soit en les requalifiant pour répondre à un besoin spécifique. L'avantage est que le calibre, la loyauté et les compétences de l'individu sont déjà connus, tout comme son adéquation à la culture et sa connaissance de l'organisation. L'inconvénient, bien sûr, est qu'il s'agit d'une stratégie à long terme et non d'une solution miracle.

Une gestion stratégique des talents peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise, renforcer la culture d'entreprise et garantir la compétitivité. En mettant les talents en priorité, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel et améliorer la performance organisationnelle.

Les professionnels des ressources humaines sont à la recherche de méthodologies et d'outils applicables leur permettant d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs à la fois performants et à fort potentiel. Ces talents clés génèrent de la valeur pour l'entreprise et contribuent à sa croissance. Mais aujourd'hui, les entreprises font face à un écart croissant entre les compétences disponibles sur le marché du travail et celles dont elles ont besoin pour se développer. Les collaborateurs à haut potentiel sont de plus en plus ciblés par la concurrence. Les entreprises ont donc un véritable défi à relever pour garder leurs talents clés motivés et engagés sur le long terme. Des pratiques de reconnaissance, d'évolution de carrière, et de rémunération attractive sont nécessaires pour les fidéliser. Il devient donc crucial pour les services RH de mettre en place des stratégies de gestion de talents efficaces pour gérer la pénurie de talents.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur la recherche des outils et des meilleures pratiques en matière de gestion des talents. Il est également possible d'associer acquisition et développement, en acquérant des talents juniors (moins coûteux et potentiellement plus disponibles), puis en les formant et les développant pour des rôles spécifiques.

3) B. Borrow. « Emprunter »

Emprunter : emprunter les compétences requises par l'organisation. Dans certains cas, les talents requis sont soit trop coûteux, soit requis pour une durée limitée. Si vous identifiez des compétences dont vous avez besoin à court terme uniquement, il peut être plus judicieux de faire appel à des consultants, voire d'externaliser la fonction pour la période requise. Cette solution peut s'avérer moins coûteuse que l'embauche d'une ressource à temps plein (car elle n'a pas à payer d'avantages sociaux, d'assurance, etc.) et la clause de résiliation ferme facilite les départs.

Les start-ups et les petites organisations, par exemple, n'ont peut-être pas nécessairement besoin ou les moyens de recruter des ressources à temps plein, mais ont néanmoins besoin de ces compétences ou peuvent avoir besoin de compléter et de renforcer leurs capacités internes. Prenons l'exemple des ressources humaines. Les avantages de l'externalisation de la fonction RH, voire du recours à un consultant, peuvent être nombreux, notamment lorsqu'il s'agit également de développer cette compétence au sein de l'entreprise. L'externalisation des RH permet aux entreprises d'en faire plus pour leurs employés et allège la pression sur le dirigeant et/ou l'équipe RH interne.

L'externalisation peut vous faire gagner du temps : que vous disposiez ou non de ressources RH, l'externalisation vous permet de louer des compétences RH spécialisées et expérimentées, à un coût bien inférieur à celui d'un emploi permanent. Un consultant RH externe peut vous apporter son expertise en cas de besoin et trouver des solutions aux problèmes rencontrés, tout en permettant aux employés de se concentrer sur les objectifs à long terme de l'entreprise.

L'externalisation vous donne accès à une expertise impartiale et capable de fournir le service requis sans remettre en question l'équité ou la validité de votre intervention. Maintenir de bonnes relations avec les employés est essentiel, mais cela peut être chronophage pour les dirigeants et les chefs d'entreprise. Gérer la discipline en interne peut soulever des questions d'équité et de partialité, et laisser subsister un ressentiment résiduel. Un autre exemple est le développement du potentiel de leadership des employés, qui nécessite une ouverture d'esprit et une capacité à penser au-delà des limites de l'entreprise, ou encore l'élaboration des politiques, des procédures et du manuel de l'employé de l'organisation.

L'externalisation vous donne accès à un prestataire de services expert capable de répondre aux besoins de votre personnel, de vous aider à développer vos fonctions au moment opportun et de renforcer vos ressources RH internes sur le long terme. La relation étant limitée dans le temps, il est plus facile d'y mettre fin de manière professionnelle.

4) B. Bind. « Fidéliser »

Fidéliser : Conserver les compétences requises par l'organisation. Acheter ou développer vos compétences est un exercice coûteux, tant en temps qu'en argent. Il est essentiel, surtout une fois vos successeurs identifiés, de tout mettre en œuvre pour fidéliser vos talents. C'est là que la culture, le leadership et les valeurs de l'organisation deviennent essentiels, tout comme vos programmes de performance, de récompense et de reconnaissance. Les employés restent là où ils sont, motivés, valorisés, développés et récompensés. Gardez vos talents proches de vous, échangez régulièrement avec eux, identifiez leurs priorités et efforcez-vous de répondre à leurs besoins. Certaines organisations utilisent la méthode des menottes dorées (*golden handcuffs*)⁴ pour fidéliser leurs talents. Même si cette approche a sa place, nous pensons qu'elle s'apparente davantage à une

⁴ La méthode des « menottes dorées » (ou *golden handcuffs*) est une stratégie utilisée par certaines entreprises pour fidéliser leurs talents en rendant coûteux ou difficile leur départ.

approche de type « bâton » qu'à une approche de type « carotte » et qu'elle ne permet pas de créer une fidélité durable.

5) B. Boost. « Stimuler »

Stimuler : Pour renforcer les compétences requises par l'organisation, il suffit d'identifier les compétences critiques, les hauts potentiels et les successeurs, et de stimuler ou d'accélérer leur développement. Une matrice à 9 blocs (outil de gestion des talents) permet de classer les employés en fonction de leurs performances et de leur potentiel. Il est essentiel de s'assurer que le développement est en adéquation avec les compétences critiques dont l'organisation a besoin.

6) B. Rebond. « Écarter »

Ecarter : Quitter les compétences devenues inutiles ou trouver des postes plus adaptés. Cette approche vise à débloquer le vivier de talents et, si nécessaire, à se séparer des personnes inadaptées. Elle peut parfois impliquer une restructuration, une gestion de la performance ou simplement une approche créative des talents et une réflexion innovante.

Une gestion stratégique des talents peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise, renforcer la culture d'entreprise et garantir la compétitivité. En mettant les talents en priorité, les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel et améliorer la performance organisationnelle.

Les professionnels des ressources humaines sont à la recherche de méthodologies et d'outils applicables leur permettant d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs à la fois performants et à fort potentiel. Ces talents clés génèrent de la valeur pour l'entreprise et contribuent à sa croissance. Mais aujourd'hui, les entreprises font face à un écart croissant entre les compétences disponibles sur le marché du travail et celles dont elles ont besoin pour se développer. Les collaborateurs à haut potentiel sont de plus en plus ciblés par la concurrence. Les entreprises ont donc un véritable défi à relever pour garder leurs talents clés motivés et engagés sur le long terme. Des pratiques de reconnaissance, d'évolution de carrière, et de rémunération attractive sont nécessaires pour les fidéliser. Il devient donc crucial pour les services RH de mettre en place des stratégies de gestion de talents efficaces pour gérer la pénurie de talents. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur la recherche des outils et des meilleures pratiques en matière de gestion des talents.

Les fondements de la justice organisationnelle

Il est clair que la gestion des talents a un impact positif significatif sur la stratégie globale de l'entreprise et la littérature nous montre que la perception de justice au sein d'une organisation a un impact significatif sur l'attitude et les réactions des individus⁵. Une gestion des talents, pour être efficace, se doit donc d'être perçue comme juste. Cette perception de la justice devient donc un pilier essentiel dans la gestion des talents puisqu'elle influence directement l'engagement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Cette notion s'est structurée autour de quatre dimensions : la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle⁶.

La justice procédurale

La justice procédurale, telle que décrite dans l'ouvrage de John Rawls⁷, fait le parallèle entre justice et équité. L'auteur explique qu'il s'agit de la perception qu'ont les salariés sur l'équité des processus décisionnels, une organisation juste doit donc appliquer des règles équitables, connues de tous et toujours respectées par les parties prenantes. Cette notion peut s'appliquer également dans l'identification des talents et touche un point important de notre problématique : dans leur ouvrage *Procedural Justice : A Psychological Analysis*⁸ Les auteurs Thibaut, J.W. et Walker nous expliquent que la connaissance du processus décisionnel, la possibilité d'y participer ou de s'exprimer, et la perception que les règles sont appliquées de manière cohérente et impartiale, renforcent l'acceptation du verdict final. En termes RH, cela signifie Si les collaborateurs comprennent comment les décisions d'identification de talents sont prises, et s'ils perçoivent que le processus est transparent, équitable et cohérent, alors ils seront plus susceptibles d'accepter les décisions, même s'ils ne sont pas directement bénéficiaires.

La justice distributive

⁵ Janiczek, M., D'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(S) de Management*, N° 0(1), 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>

⁶ Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (2001). *Theoretical and Cultural Perspectives on Organisational Justice*.

⁷ Rawls, J., & Audard, C. (1987). Théorie de la justice. Dans *Sciences Humaines* (Numéro 83, p. 42-44). <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA07778602>

⁸ Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.

La justice distributive est expliquée au travers de l'article Justice distributive : la hiérarchie des principes selon les Européens⁹. L'analyse porte sur la perception qu'ont les citoyens européens des principes de justice distributive. Trois dimensions principales se dégagent : le mérite, selon lequel les individus devraient recevoir en fonction de leur contribution ou de leur performance ; l'égalité, qui postule que chacun devrait bénéficier des mêmes ressources, indépendamment de ses caractéristiques personnelles ou de ses efforts ; et le besoin, qui implique une répartition des ressources fondée sur les besoins spécifiques de chacun. La hiérarchisation de ces principes varie selon les cultures nationales, ce qui signifie que les attentes en matière de justice peuvent différer d'un contexte à l'autre. Dès lors, les entreprises doivent intégrer ces différences culturelles dans la construction de leur culture organisationnelle et dans l'élaboration de leurs politiques de gestion des talents. Par exemple, un système de reconnaissance fondé exclusivement sur la performance individuelle pourra être perçu comme juste dans certaines cultures valorisant le mérite, mais comme inéquitable dans d'autres contextes où l'égalité ou la solidarité sont des valeurs dominantes. Il est donc essentiel pour les RH d'adapter leurs pratiques d'évaluation tenant compte de ces référentiels culturels afin de maintenir un sentiment de justice perçue parmi les collaborateurs.

La justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle, telle que décrite dans l'article *Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ?*¹⁰, renvoie à la capacité que possèdent les managers à traiter leur collaborateur de manière respectueuse, digne, courtoise et la considération globale qu'ils leur apportent, notamment en période d'évaluations, de sanctions ou de changement. Les auteurs soulignent l'importance pour les managers de développer des relations authentiques avec leurs collaborateurs. Ils démontrent que la déshumanisation des processus organisationnels peut altérer la perception de justice interpersonnelle : une décision objectivement équitable peut être vécue comme injuste si elle est communiquée de manière impersonnelle, froide ou brutale. Cette dimension relationnelle est particulièrement déterminante dans le cadre de la gestion des talents, car elle influence directement la qualité du climat social, la confiance envers la hiérarchie et la capacité de l'organisation à identifier, mobiliser et fidéliser les profils à fort potentiel.

⁹ Forsé, M., & Parodi, M. (2006). Justice distributive. *Revue de L'OFCE/ la œRevue de L'OFCE*, 98(3), 213. <https://doi.org/10.3917/reof.098.0213>

¹⁰ Jacquinot, P., & Pellissier-Tanon, A. (2012). Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales. *GRH*, n°2(1), 37-62.

La justice informationnelle

Enfin, la justice informationnelle est la perception de justice liée aux explications fournies au moment d'une prise de décision et notamment la qualité de cette information (Colquitt, 2001). Ici aussi, il s'agit d'une composante essentielle à prendre en compte dans les procédures de gestion des talents pour favoriser la confiance du processus. En termes RH, une communication transparente et bien argumentée permet non seulement de renforcer la confiance dans le processus RH, mais aussi de limiter les frustrations et les perceptions d'injustice. Elle contribue ainsi à créer un climat organisationnel plus serein et propice à l'engagement, ce sera le sujet du chapitre 2 de ce mémoire.

En définitive, la justice organisationnelle, dans ses quatre dimensions, constitue un levier essentiel pour garantir des pratiques perçues comme équitables par les collaborateurs. Sa prise en compte est indispensable pour instaurer un climat de confiance, renforcer l'engagement et soutenir une gestion des talents durable et responsable.

Chapitre 1 : quelle est la place du manager dans un processus d'identification des talents juste et équitable ?

La culture managériale au service de l'équité dans la gestion des talents

La culture d'entreprise et plus précisément sa culture managériale joue un rôle important dans les processus RH de manière générale. En termes de gestion des talents, son impact est majeur dans la manière dont les talents sont identifiés, valorisés et développés au sein d'une organisation. Elle influence les comportements des managers, leur posture vis-à-vis de l'évaluation, et leur capacité à adopter une approche juste et objective. Dans un contexte où l'objectivité est recherchée mais difficile à atteindre, la culture managériale peut agir comme un levier ou, au contraire, comme un frein à une gestion équitable des talents. Dans leur ouvrage *Le management est-il un art japonais*¹¹, Athos et Pascale analysent les raisons pour lesquelles les entreprises japonaises des années 1970 parvenaient à surpasser leurs homologues occidentales, malgré des ressources limitées et des stratégies similaires. Selon eux, ce succès reposait sur une culture organisationnelle profondément enracinée, fondée sur des valeurs partagées et une vision collective. Cette « trame spirituelle », qu'ils qualifient d'« arme secrète », permettait de concilier les objectifs économiques de l'entreprise avec les besoins humains et quotidiens des collaborateurs. Ce cas emblématique illustre que la culture organisationnelle (et par prolongement la culture managériale) peut être un vecteur puissant de justice, de cohésion et d'engagement au sein des organisations.

Le rôle des managers dans la gestion des talents

Dans le cadre de la gestion des talents, le manager, influencé par la culture managériale de son entreprise, joue un rôle pivot. Il est à la fois le repéreur, le développeur et le garant de l'équité dans les pratiques de gestion des talents. Son action ne se limite pas à appliquer des processus RH : il influence directement la manière dont les talents sont identifiés, accompagnés et valorisés. Dès lors, se pose la question de la justice et de l'objectivité dans ces pratiques. Comment s'assurer que les décisions managériales en matière de gestion des talents soient perçues comme justes ? Quels

¹¹ Pascale, R. T., Athos, A. G., De Bettignies, H., & Javel, A. (1985). *Le management est-il un art japonais ?* Dans *Éditions d'organisation*

leviers permettent de limiter les biais et de renforcer la transparence ? Autant d'enjeux que cette revue de littérature se propose d'explorer.

Comme Cécile Dejoux et Maurice Thévenet le soulignent dans l'ouvrage « La gestion des talents¹² », les DRH (et les managers de manière générale), doivent composer à la fois avec des collaborateurs possédant des compétences similaires, ce qui relève de la gestion des compétences, et avec des profils aux aptitudes rares et spécifiques, qui appartient au domaine de la gestion des talents. Les autrices se posent alors la question du talent : est-il inné ? Est-ce un don ? Est-ce que le talent est rare ? Et surtout, comment l'identifie-t-on ? Elles expliquent que le talent se distingue par une combinaison rare de compétences, observable dans l'action et créatrice de valeur pour l'organisation. Il ne se limite pas à des qualifications ou à des aptitudes, mais inclut aussi le potentiel de développement et la reconnaissance par l'environnement professionnel. Le talent est donc contextuel, évolutif, et repérable à travers les résultats exceptionnels qu'il permet d'atteindre.

Dans leur article « Gestion des talents : quoi mesurer ?¹³ » (2013), Suzie Laframboise et Michel Cossette insistent sur l'importance, pour les managers, de ne pas se limiter à un seul indicateur lorsqu'il s'agit d'évaluer les talents au sein de l'entreprise. Selon eux, une approche fondée sur un ensemble cohérent d'indicateurs permet de mieux saisir la complexité des performances individuelles. Il ne s'agit pas seulement de mesurer ce qui est facilement quantifiable, mais de croiser plusieurs dimensions, comme l'efficacité, l'efficacité, l'engagement ou encore le potentiel de développement afin d'obtenir une vision plus complète et nuancée des collaborateurs. Cela implique, pour les managers, de définir des critères d'évaluation en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en tenant compte du contexte spécifique dans lequel évolue chaque talent. Ce travail de sélection et d'interprétation des indicateurs devient alors un levier essentiel pour prendre des décisions RH éclairées et alignées sur les priorités de l'entreprise.

Malgré la mise en place d'indicateurs, les auteurs nous éclairent aussi sur la non-nécessité de viser une précision absolue. Ce n'est pas la sophistication technique des mesures qui garantit leur utilité, mais leur capacité à éclairer la prise de décision dans un contexte donné. Chercher à tout quantifier avec une exactitude extrême peut même s'avérer contre-productif : cela risque de diluer le sens des

¹² Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. <https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2015.01>

¹³ *Gestion des talents : quoi mesurer ?* (2023, 2 octobre). Revue Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-talents-quoi-mesurer>

indicateurs, de freiner le dialogue entre les parties prenantes et de détourner l'attention des véritables enjeux. Ce que Laframboise et Cossette soulignent, c'est que l'objectif de la mesure n'est pas d'éliminer toute incertitude, mais de la réduire suffisamment pour agir de manière éclairée. En s'appuyant sur des sources existantes, en tirant parti des apprentissages internes et en acceptant une part d'imperfection, les organisations peuvent construire des outils de mesure à la fois pertinents, évolutifs et ancrés dans la réalité du terrain.

Le manager, un observateur attentif

Dans une logique de détection des talents, le rôle du manager dépasse largement l'évaluation classique des performances. Il devient un observateur attentif du quotidien, capable de repérer ce que ses collaborateurs font naturellement bien, sans effort apparent. Il doit prêter attention à la manière dont chacun agit spontanément, aux comportements qui reviennent régulièrement, et surtout comprendre dans quelles situations ces comportements sont particulièrement efficaces (période de changement, face à la difficulté, etc.). Ce regard affûté permet de faire émerger des talents souvent invisibles dans les grilles d'évaluation traditionnelles, mais qui prennent tout leur sens dans l'action concrète¹⁴.

Le manager, un regard systématiquement biaisé ?

Malgré la mise en place d'outils d'identification des talents, notamment dans les grandes entreprises qui disposent généralement de pratiques RH plus structurées que les PME¹⁵, une part importante de l'évaluation repose encore sur des critères subjectifs. Cette subjectivité s'exprime à travers différents biais cognitifs, décrits plus bas (chapitre 3), souvent inconscients, qui influencent le jugement des managers. Le biais de similarité, par exemple, conduit à privilégier des collaborateurs qui partagent des traits communs avec le manager, qu'il s'agisse de parcours, de valeurs ou de comportements. Le biais de confirmation pousse quant à lui à valider une perception déjà largement partagée dans l'organisation, en considérant comme talentueux un collaborateur simplement parce qu'il est perçu comme tel par l'environnement. D'autres mécanismes plus implicites peuvent également intervenir, comme l'effet de réputation : la notoriété ou l'image d'un manager peut influencer, positivement ou négativement, la reconnaissance d'un collaborateur comme haut potentiel. Ce phénomène est particulièrement bien décrit dans l'ouvrage *Au cœur des*

¹⁴ Richez, Y. (2017). *Détection et développement des talents en entreprise*.

¹⁵ Taïeb, J. (2016). *Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*

*cabinets d'audit et de conseil*¹⁶, qui met en lumière les dynamiques d'évaluation implicites et les jeux d'influence au sein de certaines organisations, notamment les cabinets de conseil. Ces biais, ou ces idées préconçues sont le résultat de ce qu'on appelle des heuristiques¹⁷, des stratagèmes mis en place inconsciemment pour faciliter la prise de décision. Bien que ces stratagèmes puissent être efficaces pour faciliter la prise de décision, ils peuvent nuire à la qualité de ces décisions et soulèvent donc des problématiques de justice et d'objectivité dans le cas de la gestion des talents en entreprise. Les heuristiques les plus courantes sont l'heuristique de l'accessibilité mentale, l'heuristique de la représentativité et l'heuristique des données de référence¹⁸.

L'heuristique de l'accessibilité mentale

L'heuristique de l'accessibilité mentale désigne la tendance à évaluer la probabilité ou la fréquence d'un événement en fonction de la facilité avec laquelle des exemples similaires nous viennent à l'esprit. Dans le cadre de la gestion des talents, cette heuristique peut influencer les décisions en favorisant les collaborateurs dont les réussites ou les comportements marquants sont plus facilement mémorisables, au détriment d'une évaluation objective et exhaustive.

L'heuristique de la représentativité

L'heuristique de représentativité consiste à estimer la probabilité d'un événement en se basant sur sa ressemblance avec des situations déjà connues ou sur des stéréotypes préexistants. Dans la gestion des talents, cela peut conduire à identifier une personne comme « talent » simplement parce qu'elle possède un diplôme d'une école ou d'une université réputée, sans prendre en compte l'ensemble de ses compétences ou de ses performances réelles.

L'heuristique des données de référence

L'heuristique des données de référence désigne le mécanisme par lequel une situation est évaluée à partir d'informations issues d'expériences passées, sans tenir compte des spécificités du contexte actuel. Dans la gestion des talents, cela peut se traduire par l'identification d'un individu comme

¹⁶ Coblence, E., & Deschaintre, S. (2019). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, par Sébastien Stenger (2017), Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 271 pages.

¹⁷ Hirschman, E. C., Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1983). *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Journal Of Marketing Research*, 20(2), 217.

¹⁸ *Comportement humain et organisation* - Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R., & De Billy, C. (2018)

« talent » sur la seule base de performances anciennes ou de compétences évaluées il y a longtemps, sans actualiser l'analyse à la lumière de son évolution ou des exigences du poste.

Les garde-fous managériaux pour une identification juste et objective des talents

Dans un contexte où les biais cognitifs, et les heuristiques qui en résultent, sont inévitables et difficiles à éliminer complètement, les directions des ressources humaines sont de plus en plus attentives aux risques d'iniquité et de subjectivité dans l'identification des talents. Conscientes de ces enjeux, elles mettent en place des procédures plus ou moins structurées pour limiter l'influence de ces biais dans les décisions managériales. Cela passe notamment par l'utilisation de référentiels de compétences partagés, la formation des managers à une évaluation plus objective, ou encore la mise en place de comités de calibration pour croiser les regards et garantir une certaine équité entre les collaborateurs. Ces garde-fous permettent de renforcer la transparence du processus et de s'assurer que les décisions prises reposent sur des critères clairs, observables et alignés avec les besoins de l'organisation, plutôt que sur des impressions personnelles ou des affinités.

Construire un processus d'identification des talents : les questions clés à se poser en tant que DRH

Pour animer les revues de talent, le DRH doit se poser un certain nombre de questions lui permettant de créer un processus juste et objectif. Dans son ouvrage *La boîte à outils des ressources humaines*¹⁹, Annick Haegel dresse une liste de questions afin d'éviter les décisions non argumentées de la part des managers :

- Quels ont été les faits marquants de ces 2 ou 3 dernières années ?
- Quelles sont les décisions prises qui ont apporté une réelle valeur ajoutée ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées et quelles stratégies ont été mises en œuvre pour y faire face ?
- En quoi peut-on dire qu'il est un leader socialement accepté ?
- Quelles sont les propositions ou innovations proposées qui ont apporté une forte valeur ajoutée à l'entreprise ?

¹⁹ Haegel, A. (2022). *La Boîte à outils des Ressources Humaines* - 3e éd. Dunod.

- Quels environnements hostiles ou turbulents a-t-il rencontrés et comment s'est-il adapté ?
- Comment fait-il sa veille et anticipe-t-il les évolutions ?
- Quelles sont ses 3 qualités comportementales les plus remarquées ?
- Comment développe-t-il l'image de l'entreprise ?
- Quel changement a-t-il conduit ? Quels ont été les résultats ?
- Quel est son positionnement par rapport aux chartes éthiques de l'entreprise ?

À l'inverse, l'auteur insiste sur les contre-indications à un poste de haut potentiel :

- Le manque d'implication
- La vulnérabilité
- La difficulté à s'adapter
- La difficulté à créer des relations de travail

Ces questionnements ne sont pas de simples outils d'animation des revues de talents : ils constituent les fondations mêmes d'un processus d'identification rigoureux et équitable. En structurant la réflexion autour de faits observables, de comportements concrets et de contributions mesurables, ils permettent de limiter les jugements hâtifs ou subjectifs. Ce cadre de questionnement agit ainsi comme un garde-fou managérial : il oriente les évaluations vers des critères partagés, transparents et alignés avec les enjeux de l'organisation. En posant les bonnes questions, le DRH crée les conditions d'un dialogue plus objectif entre managers, favorise une reconnaissance plus juste des talents, et renforce la légitimité des décisions prises dans le cadre des revues de performance ou de potentiel.

L'inclusion des managers dans la construction des processus d'identification des talents

Dans l'ouvrage *Comportement humain et organisation*²⁰, les auteurs soulignent un principe fondamental du management : les objectifs organisationnels sont d'autant plus motivants que les individus y adhèrent pleinement et s'engagent activement à les atteindre. Cette observation met en lumière l'importance de l'implication des collaborateurs dans la définition des processus qui les concernent directement. Transposé au domaine de la gestion des talents, ce principe suggère que les managers, en tant qu'acteurs clés du système RH, pourraient garantir une meilleure équité et une

²⁰ Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R., & De Billy, C. (2018)

plus grande rigueur dans l'identification des talents s'ils sont eux-mêmes associés à la conception du processus. En d'autres termes, leur engagement ne se limite pas à l'application des outils RH, mais s'étend à leur élaboration, ce qui renforce leur légitimité et leur capacité à en assurer le bon usage.

Cette logique participative contribue à instaurer un climat de confiance et de transparence, deux piliers essentiels de la justice organisationnelle. Elle permet également de réduire les risques de biais ou d'arbitraire, en favorisant une appropriation collective des critères et des méthodes d'évaluation. Ainsi, l'implication des managers dans la construction des dispositifs RH ne relève pas seulement d'une bonne pratique managériale : elle constitue un véritable garde-fou éthique et opérationnel.

L'analyse du rôle des managers dans l'identification des talents a mis en évidence l'importance de limiter les biais et de construire des processus d'évaluation justes et équitables. Toutefois, cette dimension procédurale, si elle constitue un socle essentiel, ne peut suffire à elle seule à garantir l'efficacité de la gestion des talents. En effet, la perception de justice par les collaborateurs repose aussi sur la manière dont les décisions sont expliquées, partagées et incarnées dans le quotidien professionnel. Autrement dit, l'objectivité dans l'évaluation doit être complétée par une communication claire, une reconnaissance authentique et un environnement de travail favorisant l'engagement. C'est dans cette perspective que la deuxième partie de notre revue de littérature s'attache à analyser le rôle de la communication et des pratiques RH dans la motivation et l'adhésion des salariés aux dispositifs de gestion des talents.

Chapitre 2 : Comment les entreprises communiquent-elles et appliquent-elles les bonnes pratiques de gestion des talents pour favoriser l'engagement et la motivation des salariés :

Dans un contexte global marqué par l'incertitude, l'accélération de la digitalisation et la transformation rapide des métiers, la question de la gestion des talents occupe une place centrale dans les réflexions managériales et académiques. Les entreprises sont confrontées à une véritable « guerre des compétences », où la rareté et la volatilité des profils stratégiques rendent indispensable la mise en place de dispositifs spécifiques pour attirer, développer et retenir les collaborateurs à forte valeur ajoutée.

Dejoux et Thévenet (2015) ont montré que la notion de talent s'est imposée comme une évolution de la gestion des ressources humaines, dans un contexte de sortie de crise où les entreprises cherchaient à réinventer leurs pratiques²¹. Pour ces auteurs, gérer les talents ne consiste pas seulement à administrer les compétences existantes, mais à identifier les personnes capables de faire la différence par leur potentiel, leur capacité d'adaptation et leur engagement. Ils insistent sur l'importance de la fidélisation et du développement continu, en soulignant que les politiques de gestion des talents doivent conjuguer anticipation des compétences futures, dispositifs de reconnaissance et pratiques managériales favorisant l'autonomie et la confiance.

Dans une perspective complémentaire, Gallardo-Gallardo, Thunnissen et Scullion (2020) rappellent que la gestion des talents ne peut être pensée de manière universelle et décontextualisée²². Leur recherche met en évidence le rôle décisif des environnements organisationnels, institutionnels et culturels dans la conception et l'efficacité des dispositifs. Les pratiques pertinentes dans une multinationale occidentale peuvent se révéler inadaptées dans une PME locale ou dans un secteur public soumis à d'autres contraintes. En ce sens, ils plaident pour une approche contextualisée, où

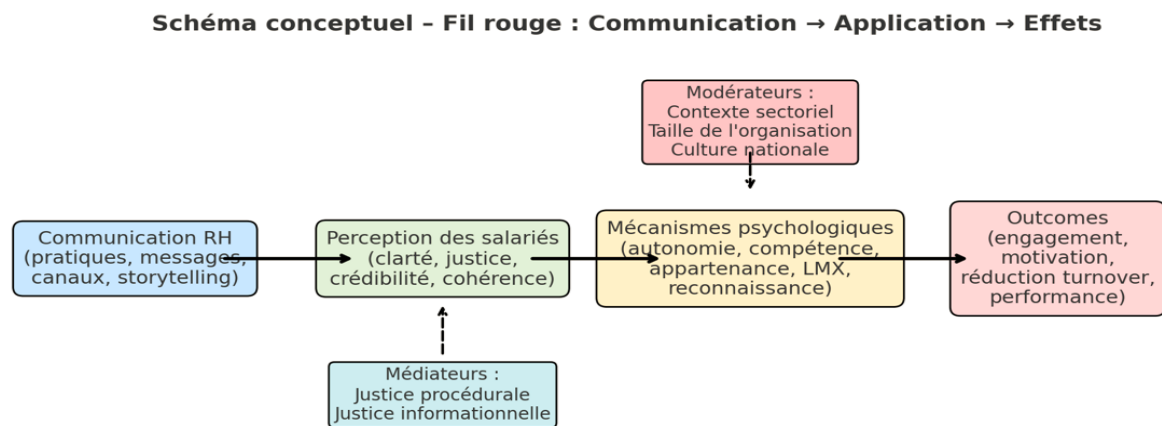
²¹ Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents. La GRH d'après-crise* (2^e éd.). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/gestion-des-talents--9782100711338?lang=fr>

²² Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *Journal of Organisational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 225-243. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0004>

la gestion des talents est analysée comme un processus dynamique, fortement dépendant des réalités propres à chaque organisation.

Ainsi, l'étude de la gestion des talents exige à la fois une compréhension des principes généraux identifiés par la littérature et une prise en compte fine des spécificités contextuelles. C'est à l'articulation de ces deux dimensions, l'approche stratégique et la prise en compte du contexte, que ce chapitre propose de réfléchir.

Figure : élaboration personnelle, inspiré de Dejoux & Thévenet, 2015 ; Gallardo-Gallardo et al., 2020



Cadrage conceptuel : gestion des talents, engagement, motivation :

Définir l'engagement au travail : un levier humain et économique

L'engagement au travail constitue aujourd'hui un concept central en sciences de gestion, reconnu à la fois comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle et du bien-être des salariés. Schaufeli et Bakker (2004) le définissent comme un état psychologique positif et durable, qui dépasse la simple satisfaction professionnelle ou la motivation ponctuelle²³. Il se décline en trois dimensions complémentaires : la vigueur, traduisant un niveau élevé d'énergie et de résilience mobilisé dans l'activité ; le dévouement, qui renvoie à l'enthousiasme, à l'inspiration et à l'attachement affectif à la mission ; et l'absorption, correspondant à la concentration et à l'implication totale dans le travail. Cette conceptualisation permet de souligner le caractère soutenu et structurant de l'engagement, lequel influe directement sur la qualité du travail fourni et sur la dynamique collective des organisations.

Au niveau pratique, l'engagement n'est pas qu'un indicateur psychologique : il a des effets tangibles et mesurables. Les enquêtes internationales menées par Gallup (2023) montrent par exemple que les équipes se situant dans le quartile supérieur d'engagement obtiennent jusqu'à 20 % de ventes supplémentaires et 23 % de rentabilité en plus par rapport aux équipes les moins engagées²⁴. Ces résultats traduisent une relation directe entre engagement et performance collective.

En parallèle en France, l'IBET (2024) de Mozart Consulting met en évidence le coût du désengagement, estimé à 14 840 € par salarié et par an²⁵. Cette donnée illustre l'impact financier du manque d'engagement, qui se traduit par de l'absentéisme, du turnover et une baisse de productivité.

Ainsi, l'engagement ne peut être réduit à une simple variable psychologique ou économique : il est aussi intimement lié à la perception de justice organisationnelle. En effet, les salariés s'investissent davantage lorsque les dispositifs de gestion des talents sont perçus comme équitables,

²³ Schaufeli W. B. & Bakker A. B. (2004), « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.

²⁴ Gallup (2023), <https://www.maddyness.com/2023/06/14/engagement-travail-gallup/>

²⁵ Mozart Consulting (2024), *IBET© 2024 – Engagement au travail : forte dégradation ! Communiqué de presse*, Paris, 10 novembre. Disponible sur <https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2025/01/cp-ibet-24.pdf>

transparents et objectifs (Colquitt, 2001). Dans le cadre de ce mémoire, nous analysons donc l'engagement comme le résultat non seulement des conditions de travail et de la motivation individuelle, mais aussi de la confiance accordée aux processus RH et managériaux jugés justes.

Définir la motivation au travail : un moteur de performance et d'engagement

La motivation au travail désigne les forces qui orientent, déclenchent et soutiennent l'action des individus dans leur activité professionnelle. Parmi les théories majeures qui permettent de la comprendre, celle de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan (2000) occupe une place centrale. Ces auteurs distinguent deux grandes catégories de motivation : la motivation intrinsèque, qui découle du plaisir et de l'intérêt pour la tâche elle-même, et la motivation extrinsèque, qui repose sur des facteurs externes tels que la rémunération, la reconnaissance ou les perspectives de carrière²⁶. Leur modèle souligne que la qualité et la durabilité de la motivation dépendent de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Lorsque ces besoins sont comblés, la motivation intrinsèque est renforcée et s'accompagne d'un sentiment d'efficacité et d'engagement authentique, à l'inverse, lorsqu'ils sont négligés, la motivation s'ancre surtout dans des leviers extrinsèques, souvent plus fragiles et moins durables.

Dans une perspective complémentaire, les travaux de Herzberg (1968) apportent un éclairage structurant avec sa théorie bifactorielle. Selon lui, deux catégories de facteurs influencent l'attitude des individus au travail : d'une part les facteurs « motivateurs », tels que la responsabilisation, la reconnaissance et le contenu même du travail, qui stimulent directement la satisfaction et la performance ; et d'autre part les facteurs « hygiéniques », comme le salaire, les conditions matérielles ou la sécurité de l'emploi, dont l'absence génère de l'insatisfaction, mais dont la présence n'est pas suffisante à elle seule pour créer de la motivation²⁷.

Ces deux approches offrent une lecture complémentaire : Deci et Ryan insistent sur les besoins psychologiques fondamentaux qui soutiennent la motivation durable, tandis que Herzberg distingue les leviers qui produisent véritablement de la satisfaction de ceux qui préviennent seulement

²⁶ Deci E. L. & Ryan R. M. (2000), « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, vol. 55, n°1, p. 68-78.

²⁷ Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 53–62.

l'insatisfaction. Ensemble, elles permettent de mieux comprendre la dynamique motivationnelle et ses implications pour les pratiques de gestion des ressources humaines.

La communication des dispositifs RH comme levier d'adhésion

Dans un contexte de transformation organisationnelle continue, la communication interne en ressources humaines apparaît comme un levier central pour instaurer la confiance et soutenir l'engagement des collaborateurs. Elle ne se limite pas à transmettre des informations descendantes : elle s'inscrit dans un processus de dialogue et de reconnaissance qui conditionne l'appropriation réelle des dispositifs de gestion des talents.

Bigi, Greenan et Lanfranchi (2013) soulignent que l'un des déterminants majeurs de l'engagement durable réside dans la cohérence entre les discours et les pratiques²⁸. Lorsqu'il existe un décalage entre les annonces RH (promesses de développement, d'équité, de reconnaissance) et l'expérience vécue au quotidien, la confiance organisationnelle s'érode, et avec elle l'adhésion aux dispositifs. À l'inverse, une communication alignée avec des pratiques effectives comme la mise en place effective de parcours de mobilité ou le retour systématique sur les candidatures internes renforce la crédibilité de l'entreprise et favorise la fidélisation des talents.

Ce rôle de la communication interne se relie également à la dimension de reconnaissance. Brun et Dugas (2005) montrent que le sentiment d'être reconnu par son organisation est un facteur central de mobilisation²⁹. La communication n'est pas qu'un vecteur d'information : elle constitue une forme de reconnaissance en soi, lorsqu'elle est claire, inclusive et qu'elle témoigne d'une considération réelle pour les salariés. Les boucles de feedback, les enquêtes internes et les espaces de dialogue contribuent à renforcer cette reconnaissance et à nourrir le sentiment de justice organisationnelle.

Enfin, la communication RH ne peut être efficace sans l'implication des managers. Graen et Uhl-Bien (1995), à travers le modèle du Leader-Member Exchange (LMX), rappellent que la qualité de la relation entre le manager et ses collaborateurs détermine largement la manière dont les messages

²⁸ BIGI, M., GREENAN, N. & LANFRANCHI, J. (2013), « Organisation du travail et santé : une analyse sur données françaises », *Économie et Statistique*, n° 462-463, p. 163-188.

²⁹ Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-86.

RH sont perçus et intégrés³⁰. Former les managers à relayer les dispositifs, à traduire leur sens pour les équipes et à instaurer un climat de confiance est donc essentiel pour transformer la communication RH en un véritable levier d'engagement.

En définitive, la communication RH constitue à la fois un instrument de cohérence stratégique, un vecteur de reconnaissance et un canal relationnel incarné par les managers. Lorsqu'elle est crédible, alignée et incarnée, elle devient un pilier incontournable de la gestion des talents et de l'engagement durable des collaborateurs.

La reconnaissance comme moteur d'engagement durable

La reconnaissance au travail constitue un levier essentiel de la motivation et de l'engagement durable. Elle répond à un besoin fondamental de valorisation sociale, d'estime de soi et de justice organisationnelle. Selon Brun & Dugas (2005), elle se décline en quatre dimensions complémentaires³¹:

- la reconnaissance existentielle : qui s'adresse à la personne dans son humanité et son unicité (saluer, écouter, inclure)
- la reconnaissance du travail : qui valorise la manière dont il est accompli (qualité, créativité, implication)
- la reconnaissance des résultats : qui porte sur les effets et productions obtenus (objectifs atteints, réussites collectives)
- la reconnaissance de l'investissement : qui salue les efforts, la persévérance et l'engagement personnel.

Ces formes de reconnaissance s'articulent pour renforcer la motivation et soutenir un climat organisationnel positif. De leur côté, Brun & Biron (2016) soulignent qu'une reconnaissance intégrée aux pratiques managériales quotidiennes favorise la performance, la fidélisation des talents et la

³⁰ GRAEN, G. B. & UHL-BIEN, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 2, p. 219-247.

³¹ Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-86.

santé psychologique³². À l'inverse, son absence est souvent citée comme une cause majeure de désengagement, de stress et de turnover : un collaborateur qui ne se sent pas reconnu peut développer un sentiment d'injustice, une perte de motivation et un retrait progressif vis-à-vis de l'organisation.

Sur le plan pratique, les entreprises déploient aujourd'hui une palette variée de dispositifs :

- des programmes de reconnaissance formalisés (cérémonies de récompenses, trophées internes, distinctions symboliques)
- des dispositifs de feedback continu (entretiens réguliers, applications digitales permettant une reconnaissance en temps réel)
- la reconnaissance par les pairs (Peer recognition) via des plateformes collaboratives
- des rituels collectifs intégrés à la culture managériale (par exemple, la « culture du merci » ou les retours 360° intégrant la reconnaissance).

Au-delà des pratiques institutionnelles, la reconnaissance prend toute sa force lorsqu'elle est incarnée par les managers de proximité. Un feedback sincère, régulier et adapté à la contribution de chaque collaborateur renforce non seulement la motivation, mais aussi la perception d'équité. Bigi, Greenan, Hamon-Cholet & Lanfranchi (2013) montrent en effet que les salariés s'engagent davantage lorsqu'ils perçoivent que leurs contributions sont reconnues de manière juste et transparente³³.

La reconnaissance ne constitue pas seulement un geste de courtoisie ou un « merci » symbolique : lorsqu'elle est authentique, équitable et intégrée dans une culture organisationnelle cohérente, elle devient un puissant moteur de fidélisation, de santé organisationnelle et de performance durable. Elle participe pleinement à la construction d'un climat de justice et d'objectivité, au cœur de la gestion des talents.

³² Brun, J.-P., & Biron, C. (2016). La reconnaissance au travail : entre engagement et santé. *Gestion*, 41(3), 96–106.

³³ Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., & Lanfranchi, J. (2013). *Y a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels ?* Revue d'économie politique, 123(3), 377–401. <https://doi.org/10.3917/redp.233.0377>

L'environnement de travail apprenant, collaboratif et éthique comme levier d'engagement

L'évolution des modes de travail amène les organisations à repenser la manière de soutenir la collaboration et l'engagement, en particulier avec le développement du télétravail qui redéfinit le rapport au temps, à l'espace et aux dynamiques relationnelles des équipes. Dans ce contexte, favoriser un environnement de travail apprenant et collaboratif implique d'intégrer ces nouvelles modalités tout en veillant à maintenir des principes de justice, de transparence et d'équité.

Selon la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), l'engagement durable émerge lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Leur satisfaction favorise la motivation intrinsèque, le bien-être et la persistance de l'effort³⁴. Ces principes éclairent l'intérêt d'un environnement apprenant qui soutient à la fois le développement des compétences, la coopération et l'inscription des collaborateurs dans des dynamiques collectives positives.

Dans cette perspective, Cécile Dejoux (2017) développe la notion d'« écosystème apprenant », où les salariés ne sont plus de simples exécutants mais deviennent co-acteurs du savoir. L'apprentissage y est continu, mobile et intégré au quotidien professionnel grâce aux outils numériques, aux communautés de pratique, au mentorat et aux dispositifs de feedback³⁵.

De plus, la collaboration transversale, lorsqu'elle est encouragée via des structures agiles, des projets multi-métiers ou des cercles de décision, renforce la reconnaissance mutuelle, la créativité et le sentiment de contribution à une œuvre collective. Les espaces de co-développement, les ateliers de rétrospective et les dispositifs d'innovation participative constituent autant de leviers qui nourrissent la confiance et la motivation partagée.

Ainsi, l'environnement de travail ne se limite pas à un simple cadre fonctionnel : il devient un écosystème apprenant, collaboratif et éthique, véritable moteur de l'engagement durable et partagé.

³⁴ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

³⁵ Dejoux, C. (2017). *Livre blanc ANVIE-CNAM : Réinventer la gestion des talents à l'ère digitale*. Paris Disponible sur : <https://www.ceciledejoux.com/actualites-2025/2192016livre-blanc-former-et-apprendre-avec-le-numrique--xfdgs>

Dispositifs participatifs et intelligence collective

Les dispositifs participatifs constituent aujourd'hui des leviers essentiels pour une gestion moderne des talents. Ils traduisent une volonté stratégique d'associer activement les collaborateurs à la définition, à l'évaluation et à l'amélioration des pratiques RH. Dans ce cadre, la communication interne dépasse la simple transmission verticale et tend à devenir plus horizontale et dialogique, favorisant l'émergence d'un climat de confiance.

Sur le plan académique, Bigi, Greenan, Hamon-Cholet et Lanfranchi (2013) ont montré, dans une étude comparant secteur privé et fonction publique, que l'engagement des salariés face aux changements organisationnels peut être appréhendé à travers des indicateurs spécifiques liés aux perceptions et aux dynamiques de travail³⁶.

Ces travaux illustrent une tendance où le pilotage de la gestion des talents dépasse la seule logique financière, en intégrant des dimensions sociales et organisationnelles. En combinant dispositifs participatifs et intelligence collective, les entreprises renforcent la légitimité de leurs pratiques RH et ancrent l'engagement dans une dynamique durable.

Enjeux et perspectives pour la fonction RH

La fonction Ressources Humaines traverse aujourd'hui une mutation profonde, qui dépasse largement son rôle historique d'administration du personnel pour devenir un acteur stratégique au cœur des transformations organisationnelles. Dans un environnement marqué par la mondialisation, la digitalisation et l'incertitude, les directions RH doivent conjuguer performance économique, justice sociale et durabilité.

Ulrich & Brockbank (2005) décrivent cette évolution comme le passage d'une fonction RH essentiellement perçue comme « support » administratif à une fonction RH devenue véritable « partenaire stratégique » de la création de valeur³⁷. Dans cette conception, les RH ne se limitent plus à gérer les processus, mais participent activement à la construction de l'avantage compétitif par le développement des talents, l'innovation sociale et la promotion d'une culture engageante.

Cette transformation implique le développement de nouvelles compétences clés :

³⁶ Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., & Lanfranchi, J. (2013). *Y a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels ?* Revue d'Économie Politique, 123(3), 377-400.

³⁷ Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.

- La **communication stratégique**, afin de garantir transparence et alignement entre discours et pratiques ;
- La **gestion et l'analyse de la data RH**, permettant d'anticiper les besoins en compétences et de piloter l'expérience collaborateur (EX) (*Employee Experience*).
- La **capacité à innover dans les modèles de travail** (télétravail, travail hybride), en tenant compte des enjeux de bien-être et de performance ;
- L'intégration **de la durabilité et de l'éthique** dans les politiques RH, à travers des démarches inclusives et responsables.

L'émergence de rôles tels que les HR Business Partners ou les Chief People Officers témoigne de cette montée en puissance stratégique. Comme le soulignent Barabel & Meier (2012), l'enjeu central est désormais de « faire converger performance et humanité »³⁸.

Enfin, la légitimité de la fonction RH repose sur sa capacité à incarner les valeurs qu'elle promeut. Comme le rappellent Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion (2020), la crédibilité des politiques de gestion des talents dépend directement de l'alignement entre les discours affichés et les pratiques réellement vécues par les salariés³⁹.

En définitive, les perspectives de la fonction RH s'inscrivent dans une logique de gestion des talents participative, éthique et durable, capable d'équilibrer performance organisationnelle et équité sociale, tout en accompagnant les mutations technologiques et sociétales.

La rémunération et les avantages globaux un levier incontournable de la fidélisation

Le rapport Mercer Global Talent Trends 2024-2025 rappelle que la rémunération reste au cœur des enjeux de fidélisation⁴⁰. Les chiffres montrent un écart significatif entre les collaborateurs qui choisissent de rester et ceux qui quittent leur organisation : en 2023, les salariés restés en poste ont bénéficié d'une augmentation moyenne de 5,6 %, alors que ceux qui ont changé d'employeur ont

³⁸ Barabel, M., & Meier, O. (2012). *Les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines*. Dunod.

³⁹ Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

⁴⁰ Global Talent Trends 2024–2025. Mercer. Disponible sur : <https://www.mercer.com/en-us/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

obtenu une progression de 16,4 %. Cette différence alimente la question récurrente posée par Mercer : « Does it pay to stay? »

Ce constat met en lumière une réalité stratégique : pour retenir leurs talents, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'augmentations ponctuelles alignées sur le marché. La fidélisation passe par la construction d'une expérience de rémunération perçue comme équitable et transparente. Le rapport insiste sur l'importance croissante de la transparence salariale, renforcée notamment par la directive européenne qui oblige désormais les employeurs à publier des informations précises sur leurs pratiques de rémunération. Cette évolution pousse les organisations à clarifier leurs politiques internes et à réduire les écarts qui pourraient être vécus comme des injustices

Au-delà du salaire, Mercer souligne également l'importance de mieux valoriser l'ensemble des "total rewards", c'est-à-dire la combinaison entre rémunération fixe, avantages sociaux et dispositifs complémentaires. Trop souvent sous-estimés ou mal compris par les salariés, ces bénéfices peuvent pourtant renforcer de manière significative le sentiment d'équité et d'appartenance. La mise en avant de ces avantages qu'il s'agisse de l'épargne retraite, des programmes de santé, ou encore des mesures de bien-être contribue à enrichir la proposition de valeur employeur et à consolider la fidélisation

En définitive, la rémunération constitue un double enjeu : elle reste un critère décisif dans un marché du travail concurrentiel, mais elle représente aussi un outil puissant de justice organisationnelle. C'est en combinant une politique salariale compétitive avec une communication claire et une valorisation des avantages globaux que les entreprises parviennent à transformer la rémunération en un véritable levier de rétention durable.

Limites et controverses dans l'application des bonnes pratiques RH

Si les recherches soulignent les bénéfices des dispositifs de gestion des talents, il est tout aussi essentiel d'en explorer les limites. Car derrière l'apparente efficacité des « bonnes pratiques » se cachent des dilemmes éthiques, des effets paradoxaux et des risques de désengagement.

L'étiquetage des « hauts potentiels »

L'identification des « Hi-Po » (High Potentials) peut sembler une manière pragmatique de préparer la relève managériale ou de cibler les investissements en formation. Pourtant, cette pratique comporte un revers important. Gelens, Hofmans, Dries et Pepermans (2014) montrent que lorsque les critères de sélection sont perçus comme opaques, l'étiquetage des hauts potentiels suscite de la frustration

et un sentiment d'injustice chez les collaborateurs non retenus⁴¹. Ces derniers peuvent développer une impression d'exclusion, se sentir relégués à une « seconde division » et, par conséquent, réduire leur engagement envers l'organisation. En cherchant à motiver une minorité, l'entreprise prend ainsi le risque d'en démobiliser une majorité.

Du côté francophone, plusieurs travaux insistent sur le caractère **élitiste** de la gestion des talents. L'enquête nationale menée par l'ANDRH, Féfaur et Cornerstone OnDemand (2015) révèle que plus d'une entreprise sur deux (53 %) réserve encore ses dispositifs de talent management aux seuls « hauts potentiels », ce qui confirme une logique de ségrégation plutôt que d'inclusion⁴². De même, Dejoux et Thévenet (2015) soulignent que cette approche peut fragiliser la cohésion organisationnelle en instaurant un cercle restreint d'« élus », renforçant ainsi une vision hiérarchisée et exclusive de la valeur des collaborateurs. Cette frontière symbolique entre « insiders » bénéficiant de parcours accélérés et « outsiders » cantonnés à des trajectoires plus ordinaires alimente la perception d'arbitraire, voire nourrit des conflits de loyauté au sein des équipes.

Ces effets pervers posent une question centrale : en valorisant quelques profils jugés stratégiques, l'organisation ne prend-elle pas le risque d'affaiblir le sentiment d'équité et de confiance collective, qui sont pourtant au cœur de l'engagement durable ? La gestion des talents, lorsqu'elle se limite à une logique sélective, peut rapidement glisser vers une forme de « club fermé » qui renforce les inégalités au lieu de développer le potentiel collectif.

Le risque d'un engagement épuisant

L'engagement est souvent présenté comme un idéal à atteindre, la clé de la performance et de la fidélisation. Pourtant, il s'agit d'un concept ambivalent qui peut se transformer en arme à double tranchant. Le modèle Job Demands–Resources de Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel (2014) souligne que l'engagement n'est pas durable en lui-même : il repose sur un équilibre entre ressources (autonomie, soutien managérial, reconnaissance, possibilités de développement) et contraintes

⁴¹ Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). *Talent Management and Organizational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification*. Human Resource Management Journal, 24(2), 159-175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>

⁴² ANDRH, Féfaur & Cornerstone OnDemand. (2015). *La gestion des talents dans les entreprises françaises – 2e édition du Baromètre*. Paris : Association Nationale des DRH. <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/6171431d7efdb674719215.pdf>

(charge de travail, pression temporelle, conflits de rôle)⁴³. Lorsque les ressources sont suffisantes, l'engagement nourrit l'énergie, la résilience et la créativité. Mais dès que les exigences dépassent les capacités de récupération, cet engagement se retourne contre le salarié et devient un facteur de stress chronique.

Le risque de greenwashing RH

Enfin, l'essor des discours autour de la RSE et de la « marque employeur responsable » ouvre la voie à un danger souvent sous-estimé : le greenwashing. Dans un contexte où les entreprises multiplient les engagements affichés en faveur de l'inclusion, de la diversité et du développement durable, le risque est grand que ces promesses restent au niveau du slogan. Delmas & Burbano (2011) montrent que lorsqu'un écart se creuse entre les messages diffusés et les pratiques réellement vécues, les salariés développent une perception de manipulation qui nourrit le cynisme organisationnel et mine durablement la crédibilité managériale⁴⁴. Autrement dit, loin de renforcer la confiance, la communication « verte » ou « responsable » peut devenir un facteur de désengagement si elle n'est pas incarnée dans les pratiques quotidiennes.

Ainsi, les « bonnes pratiques » de gestion des talents ne sont jamais neutres. Mal conçues, elles renforcent les inégalités ; mal calibrées, elles épuisent ; mal communiquées, elles décrédibilisent. Leur efficacité dépend moins de leur apparence que de leur alignement avec la culture organisationnelle et de la capacité des dirigeants à transformer des promesses en expériences tangibles pour l'ensemble des collaborateurs.

Standardisation versus personnalisation

Enfin, la tension entre standardisation et personnalisation traverse l'ensemble des pratiques RH et constitue l'un des dilemmes majeurs du talent management. La standardisation, à travers des outils comme la *9-box grid* ou les *People Reviews*, offre transparence et équité procédurale : elle permet de comparer les collaborateurs selon des critères homogènes et de réduire l'arbitraire des décisions. Mais appliquée de manière trop rigide, elle risque de réduire la singularité des parcours et de donner

⁴³ Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD-R approach*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

⁴⁴ Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). *The drivers of greenwashing*. California Management Review, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>

l'image d'une gestion impersonnelle. À l'inverse, une personnalisation excessive, sans cadre clair, peut générer un sentiment d'injustice distributive et nourrir des suspicions de favoritisme.

Comme le rappellent Gallardo-Gallardo & Thunnissen (2016), cette tension est inhérente au talent management : il ne s'agit pas de choisir entre uniformité et individualisation, mais de trouver un équilibre entre justice organisationnelle et différenciation stratégique⁴⁵. La véritable valeur d'une « bonne pratique » ne réside donc pas dans sa conformité à un modèle unique, mais dans sa capacité à être perçue comme cohérente et équitable par les collaborateurs.

Ces travaux soulignent l'importance de la communication RH, de la reconnaissance et du rôle des managers dans l'engagement des salariés. Ils mettent également en évidence des enjeux de transparence et de justice organisationnelle. Ces éléments constitueront des points d'attention majeurs dans notre analyse empirique, que nous explorerons à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs RH et managériaux.

Si la communication, la reconnaissance et l'environnement de travail constituent des leviers essentiels pour nourrir l'engagement des collaborateurs, ils ne sauraient suffire à garantir, à eux seuls, la confiance dans la gestion des talents. En effet, la crédibilité des pratiques repose également sur les critères et les outils concrets mobilisés par les entreprises pour identifier les talents. La transparence et l'objectivité des méthodologies appliquées deviennent alors des conditions indispensables pour assurer la légitimité du processus, réduire les perceptions d'arbitraire et renforcer la confiance des salariés. C'est pourquoi le chapitre suivant s'intéresse aux dispositifs utilisés par les organisations pour structurer l'évaluation des talents et garantir l'équité dans leur reconnaissance.

Le rôle de l'engagement dans le développement des talents

Attirer et retenir les talents, augmenter la satisfaction des clients : ce qu'une entreprise a à gagner en améliorant son soutien et son engagement vis-à-vis de ses collaborateurs. Un bon niveau d'engagement aidera à retenir les meilleurs talents et à les motiver à fournir un maximum d'efforts pour atteindre d'excellents résultats commerciaux. Si les dirigeants veulent gérer l'expérience

⁴⁵ Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*. Employee Relations, 38(1), 31-56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>

employée de manière à en tirer un maximum de bénéfices, ils doivent être au fait de ce que leurs salaires voient, ressentent et veulent – puis y réagir judicieusement. Sous la pression d'un marché du travail tendu, les chefs d'entreprise investissent depuis quelque temps une énergie et des ressources colossales dans le recueil du feedback de leurs équipes : micro-enquêtes, assemblées générales, tournées d'entretiens, focus groups, sondages sur l'engagement des employés (p. ex. Glint survey), collecte des données des forums.

Pour assurer une bonne analyse des opinions des employés et de leur niveau d'engagement, nous pouvons appliquer à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives : mettre en place une enquête annuelle d'engagement et suivre les retours et commentaires des employés, appliquer une évaluation 360° pour les managers, instaurer la pratique des entretiens annuels de développement afin de mieux comprendre comment les employés se sentent dans l'organisation, et mener des entretiens de départ (offboarding interviews) pour recueillir des données sur les raisons qui poussent les employés à quitter l'entreprise.

Après avoir reçu les données, il faut les bien analyser et préciser :

1. Quel groupe d'employés est le plus engagé et quelles sont leurs meilleures pratiques ?
2. Quel group d'employés set le moins engage et quel est leur feedback ?
3. Quels sont les messages et commentaires récurrents des salaries ?
4. Quelles sont les principaux axes d'amélioration et comment se rapportent-ils à l'environnement commercial ?

Mais ce qui est très important, ce n'est pas seulement de recueillir des informations sur les opinions et les aspirations des employés, mais de savoir comment les intégrer dans un plan d'action concret qui renforcera leur engagement. Les collaborateurs doivent sentir que leur opinion compte. Sur la base des retours reçus, les professionnels des ressources humaines souhaitent développer et mettre en place différentes actions et initiatives pour améliorer l'engagement.

Chapitre 3. Quels critères et méthodologies les entreprises mettent-elles en place pour identifier les talents afin de garantir l'objectivité et la transparence de la gestion des talents dans l'organisation ?

Introduction

Autrefois, le terme "gestion des talents" faisait référence à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation et reflétait la philosophie selon laquelle "chaque employé possède un talent et un potentiel". Cependant, avec le temps, ce concept a évolué. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises n'appliquent plus la définition du "talent" à tous les employés, mais la réservent à certains collaborateurs possédant des compétences clairement définies. On peut se référer à la définition du talent donnée par Cécile Dejoux et Maurice Thévenet dans leur livre « La gestion des talents » (2^e éd., 2015)⁴⁶, selon laquelle le talent est « Une combinaison rare de compétences rares, mobilisées de manière singulière par une personnalité ».

Une étude de l'ANDRH-Féfaur de mars 2013⁴⁷, menée auprès de 300 grandes entreprises françaises, souligne que près de deux tiers des entreprises interrogées affirment avoir mis en place une politique de gestion des talents. Mais comment les entreprises identifient-elles ces talents rares ?

⁴⁶ « La gestion des talents (2^e éd., 2015). Cécile Dejoux et Maurice Thévenet

⁴⁷ *<https://www.andrh.fr/> 2015 (Association Nationale des DRHs)

Quels sont les outils utilisés par les entreprises pour mettre en œuvre la gestion des talents ?

Aujourd'hui, les entreprises utilisent différentes méthodologies pour identifier les talents au sein de leurs collaborateurs. Cela inclut l'évaluation et l'analyse de la performance, du potentiel, des tests, des assessment centers, ainsi que d'autres outils. Voici un aperçu des pratiques les plus couramment utilisées dans différentes organisations pour définir et identifier les talents

La grille à 9 cases (Evaluation de potentiel, Evaluation de performance)

L'un des outils de gestion des talents les plus couramment utilisés est la grille à 9 cases, qui permet d'identifier les employés performants et à fort potentiel (les meilleurs talents). La grille à 9 cases a été créée par McKinsey, un cabinet de conseil en management, dans les années 1970 pour General Electric afin de prioriser les investissements dans ses différentes unités commerciales. Depuis, les services RH l'utilisent pour évaluer la performance des employés et le potentiel de compétences dans le cadre de leurs analyses RH. De plus, certains cabinets de conseil l'utilisent également pour mesurer la performance, les valeurs culturelles organisationnelles et l'alignement des comportements. La grille place la performance actuelle sur l'axe des x par rapport au potentiel futur sur l'axe des y, montrant les contributions d'un employé à ce jour par rapport à ce qu'il a à offrir. L'utilisation d'une grille à 9 cases peut être considérée comme deux étapes globales : évaluer la performance et évaluer le potentiel. Les résultats sont ensuite enregistrés dans la grille.

⁴⁸* Comme l'a partagé la Directrice des Ressources Humaines d'une entreprise multinationale de la mode (Organisation 4) lors de son entretien : « L'évaluation de la performance est une photographie des succès passés, tandis que l'évaluation du potentiel est une promesse pour l'avenir. » »

Évaluation de la performance

L'évaluation des performances comprend les dimensions suivantes : réalisation des objectifs, expertise dans le domaine de travail, qualité du travail, performance comportementale. Sur la base de l'évaluation de performance, les employés peuvent être classés comme :

⁴⁸ Entretien avec "Organisation 4" (Annex)

➤ **Faible performeur**

Ces employés peuvent être qualifiés de « sous-performant » ou être dans la catégorie nécessitant une amélioration immédiate. Ils ne performant pas comme prévu et n'accomplissent pas leur rôle avec succès.

➤ **Performeur modéré**

Les employeurs peuvent également utiliser des termes tels que « bon performeur » ou « élément clé ». Les employés de cette catégorie sont bien adaptés à leur rôle et répondent aux attentes.

➤ **Performeur solide**

Certaines organisations peuvent qualifier ces employés de « contributeurs clés », « stars » ou termes similaires. Ces employés dépassent les attentes dans leurs rôles, atteignant largement les objectifs individuels.

Évaluation du potentiel

La définition du « potentiel » peut varier d'une entreprise à l'autre, mais en matière de gestion de talents, il est principalement mesuré à travers trois dimensions : l'aspiration, l'engagement et la capacité.

Aspiration.

Pourquoi l'aspiration est-elle importante lorsqu'on parle de l'évaluation du potentiel d'un employé ? Dans l'article *Aspiration and Leadership*, publié dans le *Journal of Business Strategy*, l'auteur souligne que : « L'aspiration collective partagée est essentielle pour unir une main-d'œuvre nombreuse et diversifiée. Elle sert de guide pour les priorités de l'entreprise, en insufflant de l'énergie et en motivant l'ensemble de l'organisation, du sommet à la base »⁴⁹. L'aspiration est décrite comme suit :

- Avoir la motivation et l'énergie nécessaires pour diriger

⁴⁹ "**Aspiration and Leadership**" by Pieter Klaas Jagersma publie a "*Journal of Business Strategy*" Janvier 2007

- Montrer une soif d'évolution professionnelle et rechercher activement son développement personnel

L'engagement est décrit comme :

- Être optimiste ; il dynamise soi-même et les autres.
- Être passionné, motivé et déterminé à assurer la réussite de l'organisation (il se surpasse, se porte volontaire pour promouvoir la culture d'entreprise, est prêt à participer à des projets collaboratifs, etc.).
- Être incarné par notre culture (objectifs, valeurs et ADN humain).

La capacité est décrite comme :

- Agilité mentale : Capacité à traiter rapidement des informations complexes et abstraites ; capacité à identifier les liens et à trouver des solutions appropriées. Capacité à appliquer ses apprentissages à de nouveaux défis. Apprend vite et apprend de ses erreurs.
- Agilité humaine : Capacité à bien gérer les parties prenantes, capacité à interagir avec des groupes divers, collaboration efficace, capacité à faire ressortir le meilleur des autres (mentorat, coaching, accompagnement).
- Agilité au changement : Accepte le changement et gère bien les incertitudes, est résilient, adaptable, disposé à mener des efforts de transformation, communique efficacement sur les changements, explore continuellement de nouvelles options et ose tenter de nouvelles choses.
- Agilité aux résultats : Obtient des résultats dans des situations difficiles, relève rapidement les défis et inspire les autres à se dépasser.
- Conscience de soi : Réflexif, recherche et écoute les commentaires, comprend ses forces et ses faiblesses, développe son autonomie.
- Ne présente pas de comportements déviants majeurs ayant un impact négatif sur la qualité du leadership (par exemple : refus d'écouter et de changer, micro-gestion, manque de collaboration, absence de prise de responsabilité)

Sur la base de l'évaluation du potentiel, les employés peuvent être classés comme

Faible potentiel

Les employés peuvent déjà travailler à leur plein potentiel, ou ne pas avoir la motivation, l'ambition ou les compétences nécessaires pour progresser. Ils peuvent avoir un état d'esprit plus figé, les rendant moins ouverts à l'adaptation de leurs compétences ou de leurs comportements.

Potentiel modéré

Cela indique que les employés sont considérés comme capables de développer leurs compétences et leurs connaissances, de croître dans leur rôle actuel et peut-être de devenir plus seniors.

Haut potentiel

Les employés de cette catégorie montrent les comportements et possèdent les compétences nécessaires pour être très performants. Ils peuvent être identifiés pour une future fonction de leadership lors de la planification de la relève. Ils ont probablement un état d'esprit de croissance et sont ouverts à l'apprentissage, au développement et à l'adaptation.

Il est important de souligner que le potentiel peut varier d'une organisation à l'autre. Il peut également fluctuer en fonction des besoins de l'organisation. En plus de faire référence à la capacité générale, le potentiel concerne la capacité à occuper des rôles spécifiques et à accomplir certaines tâches, qui peuvent être identifiées lors de la planification de la relève. Lorsque ces rôles et responsabilités changent, la définition du potentiel peut également évoluer. Sur cette base, une analyse de la grille à 9 cases n'est pas statique et doit être mise à jour aussi souvent que nécessaire.

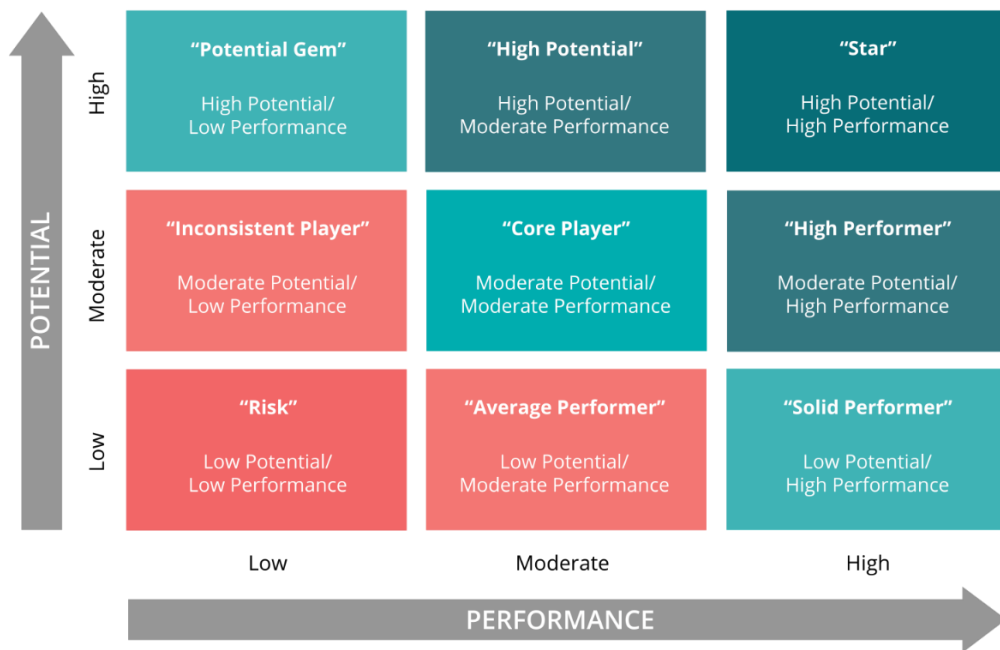


Figure 1 - Matrice à 9 cases

Quels sont les « avantages » et les « inconvénients » du diagramme à 9 cases ?

Avantages

- Facile à utiliser et à comprendre
- Fournit un aperçu rapide des performances des employés et de leur potentiel pour guider les stratégies de gestion des talents pour chaque type d'employé
- Peut être utilisé pour identifier les employés à fort potentiel et ceux nécessitant un développement supplémentaire.

Inconvénients

- Ne prend pas en compte les objectifs ou les buts individuels des employés
- Peut-être subjectif et biaisé
- Ne fournit pas une évaluation détaillée des forces et des faiblesses des employés

Comment l'outil de gestion des talents « 9 cases » est-il mis en œuvre dans l'organisation ?

Pour appliquer cette approche de cartographie des talents, les entreprises organisent des « revues de talents » avec la participation des managers, des RH et des parties prenantes de l'entreprise. Une revue de talents est un processus structuré d'évaluation des compétences, du potentiel et des performances des employés. Elle implique un examen approfondi des forces, des faiblesses et du potentiel de croissance de chaque employé au sein de l'entreprise.

Lors d'une revue de talents, les managers et les dirigeants discutent des contributions individuelles des employés, de leurs aspirations professionnelles et de leurs besoins de développement afin de prendre des décisions éclairées sur les promotions, les affectations et la planification de la succession. L'objectif est d'identifier et de développer les talents à fort potentiel tout en répondant aux lacunes de compétences ou aux opportunités de développement pour s'assurer que l'organisation a les bonnes personnes dans les bons rôles afin d'atteindre ses objectifs.

Les revues de talents permettent aux organisations d'évaluer stratégiquement leur main-d'œuvre, d'optimiser l'allocation des ressources et de se préparer aux évolutions des conditions du marché. Les revues de talents identifient les employés à fort potentiel, les meilleurs performants et les successeurs potentiels pour les rôles clés, assurant ainsi que les talents sont alignés avec les besoins commerciaux en évolution et les stratégies de croissance.

En retenant les talents clés, en se concentrant sur le développement des employés et en favorisant l'adaptabilité et l'innovation, les revues de talents aident les organisations à surmonter les défis économiques et à en sortir plus fortes et plus compétitives face à l'adversité, les positionnant pour un succès à long terme.

Critique d'outil « 9 cases »

L'outil de neuf cases est un outil de gestion de talents le plus utilisé, présent dans presque toutes les entreprises qui mettent en place des pratiques de gestion des talents. En même temps, cet outil a ses limites en termes d'application car il repose uniquement sur l'évaluation subjective des gestionnaires de personnes qui peuvent être affectés par de nombreux biais différents. Conscients de cela, les professionnels des RH tentent d'appliquer différentes méthodes pour réduire la subjectivité et l'impact des biais dans l'application de la grille d'évaluation à 9 cases. L'un des outils

pour y parvenir consiste à remettre en question les décisions des responsables et à valider l'évaluation à l'aide du « Talent Panel »

Talent Panel

« Les revues de talents » sont la pratique interne de l'entreprise qui est mise en place comme étape de suivi après l'évaluation des performances et de l'évaluation (grille à 9 cases) exécutée par des gestionnaires de personnel.

Une fois l'évaluation effectuée et les employés classés dans 9 cases en fonction de leur performance et de leur potentiel, les responsables RH organisent une réunion appelée « Talent review » avec pour but de réviser, challenger, calibrer et valider la catégorisation effectuée. Lors de cette réunion, les managers présentent l'évaluation réalisée et justifient la catégorisation. Les professionnels des RH et les autres acteurs de l'entreprise posent des questions précises et fournissent des commentaires. À l'issue du « Panel Talents », la catégorisation effectuée par un manager peut être validée ou certains collaborateurs reclassés.

Revue des talents vs revue de performance

Une revue des talents et une revue de performance ont des objectifs distincts. Une revue de performance se concentre sur l'évaluation des performances passées d'un employé et de ses réalisations, impliquant souvent des retours sur des tâches et responsabilités spécifiques au poste, avec l'objectif de fournir un plan d'amélioration et de fixer des objectifs pour l'avenir. En revanche, une revue des talents est une évaluation plus large qui examine le potentiel, les perspectives de croissance et l'adéquation générale d'un employé pour différents rôles au sein de l'organisation. Elle prend en compte des facteurs au-delà de la simple performance passée, tels que les qualités de leadership, l'adaptabilité et la préparation à une progression de carrière. Les revues de talents sont tournées vers l'avenir et aident à identifier les individus à fort potentiel pour le développement et le placement stratégique, tandis que les revues de performance évaluent principalement les performances passées et l'atteinte des objectifs.

Les avantages des "revues de talents dans l'organisation"

Identifier les talents à fort potentiel : Les revues de talents aident les organisations à identifier les employés ayant des compétences exceptionnelles, un potentiel de leadership et la capacité de

contribuer de manière significative au succès futur de l'entreprise. Cela permet un développement ciblé et un investissement dans les talents clés.

- Planification de la succession : En évaluant la préparation des employés à des rôles plus importants, les revues de talents permettent aux organisations d'identifier les successeurs potentiels pour les postes clés. Cela réduit le risque de vides de leadership dus aux départs à la retraite ou aux départs imprévus.
- Planification stratégique de la main-d'œuvre : Les revues de talents aident à aligner la main-d'œuvre sur les objectifs à long terme de l'entreprise. Elles aident à déterminer où des pénuries ou des excédents de talents peuvent exister, permettant une planification proactive et une optimisation de la main-d'œuvre.
- Amélioration de l'engagement des employés : Les employés bénéficient du fait que leur croissance et leur potentiel sont pris en compte, ce qui augmente leur motivation et leur engagement. Cela peut améliorer la rétention et la satisfaction au travail.
- Plans de développement personnalisés : Les revues de talents permettent d'élaborer des plans de développement personnalisés pour les individus, les aidant à acquérir les compétences et l'expérience nécessaires à la progression de carrière et à la réussite de l'organisation.

Les risques de ne pas effectuer de revues de talents incluent :

- Opportunités manquées : Sans revues de talents, l'organisation pourrait négliger des individus à fort potentiel qui pourraient stimuler l'innovation et la croissance, risquant de les perdre au profit de concurrents.
- Vides de leadership : Ne pas identifier et développer des successeurs peut conduire à des vides de leadership lors des transitions, ce qui entraîne des perturbations et une diminution des performances.
- Stagnation : Les employés peuvent devenir désengagés et démotivés s'ils perçoivent des opportunités de croissance limitées, ce qui entraîne une baisse de la productivité et des problèmes de rétention.
- Allocation inefficace des ressources : Sans les informations fournies par les revues de talents, votre organisation peut affecter ses ressources de manière inefficace, en investissant dans des employés qui ne sont peut-être pas les mieux adaptés aux rôles clés.

- Adaptabilité limitée : Dans des environnements commerciaux en évolution rapide, les organisations risquent de ne pas être suffisamment préparées aux changements dans les besoins en talents et aux exigences du marché, ce qui pourrait nuire à leur compétitivité.

Comment équilibrer et prioriser entre performance et potentiel ?

Il n'est pas rare que lors des « Talent Reviews », il puisse y avoir des tensions dans les discussions concernant la catégorisation des employés dans la grille des 9 cases et également concernant les décisions de promotions et d'affectations de postes.

Comme les employés à haute performance et au potentiel élevé (ou les superstars) sont rares dans le milieu du travail, les praticiens doivent souvent faire face à un compromis entre le potentiel et la performance lorsqu'ils décident qui promouvoir.

Comme décrit précédemment, les organisations utilisent une grille à neuf cases, formée en plaçant la performance professionnelle (faible, moyenne, élevée) sur un axe et les évaluations du potentiel (faible, moyenne, élevée) sur l'autre. Les employés sont classés dans l'une des neuf cases en fonction de leur performance et de leur potentiel, et cette catégorisation permet de prendre des décisions en matière de talents. Par exemple, les employés classés dans les cases « haut rendement » et « haut potentiel » sont souvent qualifiés de « superstars » et constituent des choix logiques pour les promotions. Ces employés ont démontré un haut niveau de compétence dans leurs fonctions actuelles et possèdent ou sont susceptibles de développer les compétences clés et les aptitudes requises pour réussir dans leurs fonctions futures. Néanmoins, une approche rigide et exclusive (c'est-à-dire ne promouvoir que les « superstars ») est peu probable, car leur proportion dans la population est estimée à environ 10 %, voire moins. Par conséquent, lorsque le nombre d'opportunités de promotion dépasse le nombre d'employés « superstars », ou en l'absence de « superstars », les décideurs doivent déterminer qui devrait occuper ces postes dans le cadre du processus de promotion.

Selon l'étude présentée dans l'article « Préférences pour la performance par rapport au potentiel dans les recommandations de promotion » de 2020, rédigé par Françoise Cadigan (Université

MacEwan) and David Kraichy (Université de la Saskatchewan)⁵⁰, il est établi que les gestionnaires de personnel ont tendance à donner la priorité aux performances passées plutôt qu'au potentiel futur lors de la prise de décisions concernant l'affectation des postes et les promotions, tandis que les professionnels des RH ont tendance à donner la priorité au potentiel et à se concentrer sur l'avenir pour un processus de prise de décision similaire.

Les décideurs axés sur la promotion rechercheront des gains et cibleront les capacités potentielles d'un candidat, tandis que ceux axés sur la prévention chercheront à atténuer un mauvais choix et s'appuieront sur des informations défendables qui maintiennent le statu quo. Dans le contexte des talents, ceux qui privilégient la promotion s'appuieront davantage sur les informations relatives au potentiel des employés, tandis que ceux qui privilégient la prévention s'appuieront sur des indicateurs défendables ou reflétant le statu quo, ce qui inclut, selon nous, les performances professionnelles connues. En résumé, les décisions privilégiant la promotion se caractériseraient par une préférence pour le potentiel, tandis que celles privilégiant la prévention se caractériseraient par une préférence pour la performance. Cependant, les contextes situationnels stimulent souvent une approche axée sur la promotion ou la prévention. Les décideurs directement concernés par la performance d'un candidat (comme les responsables hiérarchiques) privilégieront davantage la prévention, tandis que ceux indirectement concernés par la performance d'un candidat (comme les professionnels des RH) seront plus enclins à privilégier la promotion. En conséquence, les responsables hiérarchiques peuvent privilégier la performance tandis que les professionnels des RH peuvent avoir une préférence pour le potentiel.

Centres de développement (Assessment center)

Un centre de développement est généralement un centre d'évaluation modifié dans le but d'interventions en développement et formation (L&D). Il utilise des méthodes d'évaluation typiques telles que des discussions/activités en groupe, des entretiens, des exercices de boîte de réception, des simulations et des jeux de rôles, etc., pour évaluer les compétences professionnelles des candidats et leur aptitude à des rôles spécifiques.

⁵⁰ « Préférences pour la performance par rapport au potentiel dans les recommandations de promotion » de 2020, rédigé par Françoise Cadigan (Université MacEwan) and David Kraichy (Université de la Saskatchewan),

Les centres d'évaluation et de développement peuvent consister en une combinaison ou un sous-ensemble d'évaluations de la personnalité, de tests de jugement situationnel, de simulations d'études de cas, de cas pratiques, de présentations, de tests d'aptitude, d'entretiens, de jeux de rôles, de discussions en groupe, d'exercices de boîte de réception, etc.

« Mission Critical Rôles » et Planification de Successions

Lorsque les talents sont identifiés au sein de l'organisation, ils sont souvent regroupés dans un « talent pool » en vue de la planification de la relève. Dans de nombreuses entreprises, cette planification ne concerne pas l'ensemble des postes, mais uniquement ceux considérés comme des « MCR » (Mission Critical Roles) : « postes clés » ou « rôles stratégiques ». Comme le souligne l'article « *Retaining Mission-Critical Team Members* » par Jenny Fernandez and Kathryn Landis: « En tant que leader, il est de votre responsabilité de formuler des arguments convaincants en faveur de la rétention des personnes essentielles à la réussite. Cela commence par une question de clarté : qui ne pouvez-vous absolument pas vous permettre de perdre ? Il ne s'agit pas de titre ou d'ancienneté ; ce qui compte, c'est la capacité à porter les enjeux stratégiques de l'entreprise, à influencer leurs pairs, et à détenir des compétences et des relations difficiles à remplacer. ».*⁵¹.

La planification de la relève fournit aux organisations une « Roadmap » pour assurer la continuité des opérations en cas de changement. Un processus de planification de la relève efficace laisse le temps aux futurs dirigeants de développer leurs connaissances et leurs compétences afin qu'ils soient prêts à assumer leurs nouvelles fonctions. La première étape de l'élaboration d'un plan de relève consiste à identifier les postes clés à inclure dans l'organisation. En résumé, les dirigeants doivent identifier les rôles ayant le plus d'impact sur la performance de l'entreprise et les plus difficiles à remplacer. Tenez compte de facteurs tels que les responsabilités de leadership, les compétences spécialisées et l'importance stratégique du rôle. Lorsqu'il est question de planification de la succession au sein d'une organisation, il est important de se concentrer sur l'identification des successeurs potentiels pour les postes dits « MCR » (Mission Critical Job Roles), qui sont essentiels à l'activité de l'entreprise. Identifier les postes critiques permet de :

- Prioriser les rôles essentiels à la stratégie de l'organisation ;
- Reconnaître la contribution de ces postes à la réussite de l'entreprise ;

⁵¹ «Retaining Mission-Critical Team Members Through Layoffs »by Jenny Fernandez and Kathryn Landis.2025

- Planifier proactivement la succession de ces postes afin de minimiser les perturbations opérationnelles

Chaque entreprise définit ses propres critères pour identifier ses rôles critiques. Les pratiques courantes incluent les critères suivants :

- Exerce une influence ou un impact critique sur le succès de l'entreprise - sur le plan opérationnel, stratégique ou les deux
- Le poste requiert l'utilisation d'un large éventail de compétences ou de compétences hautement spécialisées (Analyse des rôles selon deux dimensions des compétences : (1) la valeur des compétences et (2) leur caractère unique. Les rôles critiques sont définis comme ayant une valeur de compétence plus élevée (impact sur les résultats de l'entreprise) et un caractère unique plus élevé
- Risque important pour les opérations commerciales si le poste reste vacant pendant 3 ou 6 mois
- Urgence de la succession
- Impact sur les opérations commerciales.
- Disponibilité de candidats externes

Pour identifier les MCR, de nombreuses entreprises utilisent des questionnaires spécifiques. Voici un exemple de formulaire développé par le cabinet de conseil « Sigma Assessment Systems ».

critical role identification questionnaire

1 Not true of this role
2 Slightly true of this role
3 Somewhat true of this role
4 Moderately true of this role
5 Extremely true of this role

Role	Urgency This role is likely to be vacant soon (i.e., retirement)	Impact A vacancy would immediately impact business	Skills Role requires specialized skills or knowledge	Internal Talent No internal candidates are ready for this role	External Talent Hiring externally for this role would be difficult	TOTAL	★
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5		

www.SIGMASuccession.com
© 2020 SIGMA Assessment Systems Inc. All rights reserved.

Figure 2 - Formulaire création MCR

Tests d'évaluation des compétences & Tests de personnalité

Afin d'identifier les talents, de nombreuses entreprises ont recours à différents tests permettant d'évaluer les compétences clés pour l'organisation — notamment celles liées au « potentiel ».

Les tests d'évaluation des compétences sont des examens en ligne qui permettent d'évaluer les compétences des salariés. Ces types de tests sont utilisés dans la gestion des talents et dans le recrutement et aident à évaluer à la fois les compétences techniques et les compétences générales, mais aussi le leadership et les compétences générales qui peuvent être très utiles pour identifier les lacunes d'apprentissage et mettre en place des programmes solides de développement des talents.

Exemple : Assessment Hogan⁵²

Le test Hogan est un dispositif d'évaluation psychométrique structuré. Il apporte aux RH et recruteurs une compréhension affinée du comportement au travail, et à ceux qui le passent une meilleure connaissance d'eux-mêmes.

⁵² [Succession Planning Guide | SIGMA Assessment Systems](#)

Exemple : MBTI⁵³

Méthodologie d'évaluation des caractéristiques personnelles ayant un impact sur le développement professionnel.

Analyse des outils en termes « justice » et « objectivité »

Le processus de décision lié à l'identification des talents repose sur des outils et des méthodologies variés selon les entreprises. Mais comme ce processus décisionnel a un impact direct sur l'évolution de carrière des collaborateurs, le sujet de l'identification des talents peut s'avérer sensible et être perçu négativement par certains employés. Pour de nombreux collaborateurs, il est essentiel de comprendre clairement le processus de gestion des talents, afin de s'assurer qu'il est « juste » et « objectif ». Mais comment peut-on réellement définir ces notions ? La justice organisationnelle désigne la mesure dans laquelle une organisation traite ses collaborateurs avec équité. Elle inclut l'équité en matière de résultats, de procédures et d'interactions interpersonnelles ; la justice de l'évaluation est aussi associée à la scientificité des outils d'évaluation choisis (Lévy-Leboyer, 2011).

⁵⁴La justice organisationnelle s'intéresse principalement aux « appréciations des salariés du caractère juste du traitement dont ils font l'objet au sein de la structure qui les emploie » (Steiner, 2016). ⁵⁵

Nous pouvons définir l'objectivité dans la gestion des talents comme le bon choix d'outils pour évaluer la performance et le potentiel dans le processus d'identification des talents. La justice en gestion des talents s'applique à la manière dont les outils d'évaluation sont utilisés pour identifier les talents. Il s'agit d'une approche d'évaluation factuelle, bias-free et indépendante, basée sur des

⁵³ [MBTI® personality type test tool | The Myers-Briggs Company](#)

⁵⁴ **Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?** — Claude Lévy-Leboyer, Éditions d'Organisation, 2011

⁵⁵ *Steiner, D.-D. (2016). « Justice organisationnelle ». In : G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, É. Brangier & M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Paris : Dunod, Psycho Sup, pp. 266-27

critères clairement définis. (« Evaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas de hauts potentiels » ⁵⁶Pascal Braun @GRH).

Analyse des outils de gestion des talents selon les échelles « Justice » et « Objectivité ».

Dans le tableau ci-dessous, nous avons analysé les outils de gestion des talents en fonction de deux critères : « justice » et « objectivité », accompagnés de commentaires expliquant le choix du classement attribué à chaque outil.

Outil de gestion de talents	Justice perçue	Objectivité	Commentaries
Grille à 9 cases (performance/potentiel)	Moyenne à faible	Moyenne	Susceptible aux biais subjectifs dans l'évaluation effectuée par un Manager
Talent Panel (« Panel de talents »)	Moyenne	Moyenne	Le panel de talents est juste parce qu'il révisé l'évaluation des performances avec des mesures claires et le potentiel des employés et inclut différents points de vue des parties prenantes, ce qui contribue à minimiser les biais en même temps qu'il est influencé par les dynamiques politiques internes et perceptions managériales.

⁵⁶ « Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels » par **Pascal Braun** et publié en **2021** dans le numéro 38 de la revue **@GRH** (Gestion des Ressources Humaines)

Planification de la relève (MCR & Succession Planning)	Élevée	Moyenne	Approche structurée, mais dépend fortement des inputs initiaux et de la transparence du processus.
Centres de développement (Assessment Centres)	Moyenne	Élevée	Outils objectifs et équitables, souvent basés sur des mises en situation standardisées. Mais les situations données ne reflètent pas toujours la façon dont un employé peut agir dans des situations réelles (parfois les centres de développement se déroulent en anglais et les locuteurs non natifs peuvent afficher des résultats inférieurs).
Typologie de personnalité (MBTI, DISC) et Évaluation des compétences (tests techniques, simulations)	Faible	Élevée	Utiles pour la connaissance de soi mais contestés scientifiquement pour les décisions RH.
Leadership development programs	Élevée	Élevée	Les programmes de développement aident les employés à développer leurs compétences et à renforcer leur engagement
Évaluation de performance par KPIs	Élevée	Élevée	Outil juste et objectif qui permet d'évaluer la performance des employés en fonction du MBO

			(Management par Objectifs) et d'appliquer des mesures claires pour suivre le succès
Évaluation du potentiel	Moyenne faible	Faible	L'évaluation du potentiel est très subjective et repose sur des concepts génériques qui peuvent être interprétés différemment en fonction des perspectives des différents gestionnaires et parties prenantes.

Quels obstacles rencontrent les managers opérationnels et la fonction RH pour appliquer les outils de gestion des talents de manière « équitable » et « objective » ?

L'étude des outils de gestion des talents présentés révèle que les professionnels des RH sont responsables de définir le cadre global de la gestion des talents dans l'organisation, mais les People Managers mettent ce « cadre » en action et exécutent ses processus de base : évaluer les performances des employés, leur potentiel, identifier leurs successeurs, définir des actions de développement. Ce processus décisionnel peut être très subjectif et biaisé. Daniel Kahneman (psychologue connu pour ses travaux sur la psychologie du jugement et de la prise de décision, ainsi que sur l'économie comportementale, pour lesquels il a reçu le prix Nobel d'économie en 2002) aborde le sujet des biais dans les processus décisionnels en entreprise dans son ouvrage « Noise ».⁵⁷

Dans ce livre, il mentionne : « Lorsqu'il y a de la place pour une prise de décision, il y a de la place pour les préjugés (bias). Le bruit « Noise » dans le jugement humain est un problème largement

⁵⁷ “Noise: A Flaw in Human Judgment”. Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein

répandu et insuffisamment traité en matière de jugement ». Il écrit que le bruit est dû à des facteurs tels que les biais cognitifs, l'humeur, la dynamique de groupe et les réactions émotionnelles.

Voici les biais possibles qui peuvent influencer la décision concernant l'évaluation de la performance, du potentiel et la planification de la relève :

1. « Biais de confirmation

Tendance à interpréter les nouvelles données comme une confirmation de ses croyances ou théories. Ce biais est largement présent lors du processus d'évaluation. Par exemple, si un employé précédent a toujours été considéré comme très performant ou à fort potentiel, il y a de fortes chances qu'il soit surestimé pour la période à venir. Inversement, être considéré comme « low performer » lors d'évaluations précédentes peut conduire à une sous-estimation dans le futur.

2. « Biais de similarité ».

Le biais de similarité désigne la tendance à privilégier les personnes qui présentent des caractéristiques ou des attributs similaires aux nôtres, comme le sexe, l'origine ethnique ou la race. Le biais d'affinité (Favoritisme) est souvent appelé biais de similarité lorsqu'on aborde les différents types de biais inconscients en gestion des talents.

3. "Groupthink bias".

Le biais de pensée de groupe est un phénomène où les membres d'un groupe privilégient le consensus collectif au détriment de la pensée critique individuelle, ce qui entraîne des prises de décision irrationnelles et erronées. Ce type de biais peut apparaître lors des discussions sur les talents.

4. « Situational noise ».

Les managers peuvent être plus ou moins favorables dans l'évaluation des employés en fonction du contexte global (tant personnel que professionnel) et de la situation actuelle

Ces biais présents dans l'évaluation des performances et du potentiel des employés peuvent conduire à une perception globale du processus de gestion des talents comme « injuste » et « non objectif ». Afin d'éviter cela, Daniel Kahneman propose d'appliquer l'approche appelée « Hygiène de la prise de décision ». Cette approche comprend les recommandations suivantes :

1. Élaboration d'instructions, de politiques et d'indicateurs de performance clés détaillés et clairs qui élimineraient ou réduiraient au maximum la subjectivité et la présence de biais dans le processus de prise de décision
2. Sensibiliser les employés aux biais potentiels dans les processus décisionnels. Exemple : lors d'un entretien avec une entreprise de distribution, un responsable des talents a expliqué qu'au début du cycle de gestion des talents, tous les responsables du personnel doivent suivre une formation les sensibilisant non seulement aux approches d'évaluation des performances, d'identification des talents et de planification de la relève, mais également au module consacré aux biais inconscients, susceptibles d'affecter l'objectivité du processus. Cette formation est dispensée chaque année par les RH.
3. Impliquer plusieurs parties prenantes dans le processus décisionnel. Par exemple, les panels de talents sont organisés en présence des parties prenantes de l'entreprise, des managers, des RH et des responsables des talents, ce qui permet de discuter et de valider le placement des employés dans la grille des 9 postes et l'évaluation des talents/non-talents.

Partie 2 : Étude empirique (Analyse basée sur le terrain)

Méthodologie

Approche de recherche qualitative

L'analyse empirique menée dans le cadre de ce mémoire repose sur une approche exclusivement qualitative. Compte tenu de la nature du sujet, centré sur des méthodes d'identification de talents spécifiques et différente selon l'organisation étudiée, une méthode quantitative aurait été trop contraignante pour appréhender la complexité de certaines problématiques. L'approche qualitative permet ainsi de recueillir des données riches et nuancées, offrant une compréhension approfondie des dynamiques propres aux contextes organisationnels dans lesquels évoluent les répondants.

Population et échantillonnage

La population interrogée dans cette étude se compose de deux grands profils : les responsables des ressources humaines, en charge de la conception et de la structuration des processus d'identification des talents, et les managers opérationnels, principaux utilisateurs de ces dispositifs. Ces derniers ont partagé leur perception des pratiques RH, la valeur qu'ils leur attribuent, ainsi que les défis rencontrés dans leur mise en œuvre au quotidien. Cette double lecture permet d'enrichir l'analyse en confrontant les intentions stratégiques aux réalités du terrain.

Au total, près de vingt professionnels issus de structures appartenant à des secteurs d'activité variés ont été interviewés dans le cadre de cette étude.

Secteur d'activité	Nombre d'employés	Chiffres d'affaires (US Dollar)
Distribution	28000	12,2 milliards
Conseil	395000	51,2 milliards
Industrie	4400	1,2 milliards
Agriculture	800	1,8 milliards
FMCG	135000	46,6 milliards
Hôtellerie	100000	303 milliards

Immobilier	10000	1,5 milliards
Banque	119000	28 milliards
Conseil	1000	100 millions
Médico-social	10 500	1,6 milliards
Fashion	36500	38 milliards
Protection sociale-assurance santé	21 600	6,4 milliards
Cosmétique, beauté	90 000	41,18 milliards

Les personnes interrogées occupent des fonctions de haut niveau au sein des ressources humaines, telles que Directeur des Ressources Humaines adjoint, Directeur du développement des compétences, Directeur et Manager de la formation (L&D), Responsable de la gestion des talents groupe, Directeur général, Responsable de la rémunération et des avantages sociaux, HR Business Partner, ainsi que People Manager, couvrant un large spectre hiérarchique allant des directeurs généraux jusqu'aux N-3.

Outils de collecte et méthode d'analyse

Les données de l'étude ont été recueillies à l'aide d'entretiens semi-directifs, précédés de l'élaboration minutieuse d'un guide d'entretien. Ce dernier a été conçu avec soin afin de garantir la clarté et la pertinence des réponses, tout en facilitant leur exploitation dans le cadre de l'analyse des hypothèses de recherche. Nous avons volontairement limité le nombre de questions afin d'éviter de contraindre les personnes interrogées à des réponses trop synthétiques. L'objectif était de leur offrir un espace d'expression libre, dans un cadre structuré mais suffisamment souple pour leur permettre de partager pleinement leurs ressentis. Le guide d'entretien final nous a donc permis de traiter notre problématique au travers des questions suivantes :

- Quelle est la définition d'un « talent » dans votre entreprise ?
- Comment identifiez-vous les talents dans l'organisation (évaluations, « talent talks/reviews », centres de développement) ?

- Quelles approches (rémunération, culture, parcours de carrière, activités de formation et de développement) utilisez-vous pour fidéliser et développer les talents dans l'organisation ?
- Comment communiquez-vous les pratiques de gestion des talents aux employés ? Les employés savent-ils s'ils ont été identifiés comme talents et quels critères ont été appliqués ?
- Comment garantisseriez-vous l'objectivité dans l'évaluation du potentiel/de la performance ?
- Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement) ?

Présentation des résultats : constats et recommandations

1. Méthodes de communication et de formation pour soutenir les managers dans l'application des outils de gestion des talents de façon éthique

L'approche qualitative retenue, menée auprès de 13 organisations via des entretiens semi-directifs, a fourni des verbatims riches qui constituent le socle des constats présentés ci-après.

Constat

À partir des entretiens menés auprès d'entreprises ainsi que de l'analyse de la littérature et des articles spécialisés, il ressort que la méthodologie d'identification des talents et de planification de la relève est généralement bien définie et documentée. Par exemple, dans l'ouvrage « *La gestion des talents* » (2^e éd., 2015) de Cécile Dejoux et Maurice Thévenet, les auteurs soulignent que nous pouvons tous « avoir des compétences » mais ce qui distingue un talent, c'est non seulement la possession de ces compétences, mais surtout la capacité à les mobiliser dans une alchimie rare : c'est-à-dire à les faire émerger et à les combiner de manière originale au sein d'une personnalité unique.⁵⁸

Et lors des entretiens menés auprès de différentes entreprises, nous avons également constaté que la fonction RH définit les talents non seulement comme une combinaison de compétences, mais aussi d'aspiration, de motivation et d'autres facteurs.

Par exemple, lors de l'entretien avec l'Organisation 1 (secteur de la distribution), la Directrice des Talents a partagé que, dans leur entreprise, un « talent » est défini comme un collaborateur ayant obtenu une évaluation de performance élevée, mais également identifié comme ayant un fort potentiel. Ce potentiel inclut quatre dimensions : l'aspiration, l'engagement, l'agilité et la capacité.⁵⁹

Mais même si la méthodologie est clairement définie, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés dans le déploiement et la mise en œuvre concrète de ces outils de gestion des talents et dans la définition de la répartition des rôles et des responsabilités »

⁵⁸ *La gestion des talents* (2^e éd., 2015) de Cécile Dejoux et Maurice Thévenet

⁵⁹. Réponse de la question n°1. Entretien avec « Organisation 1 » dans le cadre de l'enquête terrain

Répartition des rôles et responsabilités.

Les pratiques de gestion des talents nécessitent une collaboration étroite entre les fonctions supports (RH) et le business (managers opérationnels). La fonction RH élabore les pratiques et les lignes directrices pertinentes pour couvrir l'ensemble du processus de gestion des talents, mais les managers opérationnels jouent un rôle clé dans leur mise en œuvre. Ils dirigent leurs équipes, exécutent les opérations quotidiennes et peuvent évaluer la performance et le potentiel des employés en observant leur comportement au travail.

Aspect de Gestion de talent	Manager	Fonction RH
Concevoir le cadre de gestion des talents : Développer les politiques, processus et outils (par exemple, revues des talents, matrice des 9 cases).		<input checked="" type="checkbox"/>
Identifier les besoins en talents	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fournir formation et ressources : Proposer des programmes de développement et un soutien aux managers et aux employés.		<input checked="" type="checkbox"/>
Données et analyses		<input checked="" type="checkbox"/>
Planification stratégique des effectifs : Anticiper les besoins en talents et aligner les actions sur la stratégie de l'entreprise		<input checked="" type="checkbox"/>

Assurer conformité et équité : Veiller à l'équité, à la diversité et à la transparence dans les processus liés aux talents.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Évaluation des employés : Réaliser des évaluations régulières de la performance et fournir des retours.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Développement des talents : Coachier et accompagner les employés ; soutenir la croissance professionnelle et les opportunités d'apprentissage.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mise en œuvre des stratégies de gestion des talents : Exécuter les plans de gestion des talents au sein de leur équipe.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Planification de la succession : Identifier les collaborateurs à fort potentiel pour les postes de leadership ou clés à venir.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Rétention : Engager les employés, répondre à leurs préoccupations et favoriser la motivation.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelles mesures peuvent indiquer une collaboration réussie entre la fonction RH et les managers opérationnels ?

Si la gestion des talents s'inscrit dans une démarche stratégique, un plan d'action doit également être élaboré. Ce plan permet à l'organisation de s'assurer qu'elle disposera des talents nécessaires, au bon moment, pour répondre à ses divers besoins sur un horizon d'un à cinq ans.

Compte tenu des résultats des entretiens avec différentes entreprises de divers secteurs (FMCG, Distribution, Agriculture et autres), nous pouvons arriver à la conclusion que les meilleures pratiques en termes de KPI de gestion des talents sont les suivantes⁶⁰ :

- **Talent Bench management** – un « pool » d’employés qui ont été identifiés comme candidats potentiels pour occuper des postes clés de direction et des rôles critiques au sein d’une organisation, aujourd’hui et à l’avenir (top talents).
- **Internal Hire Rate** - Le nombre total de postes pourvus en interne par promotion, transfert ou autre mouvement, exprimé en pourcentage de l’effectif total moyen des employés.
- **MCR Coverage** - Nombre de rôles critiques (Mission Critical Roles – MCRs) pour la mission avec au moins un successeur immédiat.⁶¹

À partir de l’analyse effectuée et des entretiens menés, les principaux problèmes et défis auxquels les entreprises sont confrontées pour mettre en œuvre des pratiques de gestion des talents efficaces sont les suivants : »

- Les managers ne comprennent pas clairement la définition du talent au sein de l’entreprise, en raison d’une description trop générique ou d’une communication insuffisante, ce qui génère de la confusion lors du processus d’évaluation.

Exemple : Réponse à la question 1 Organisation 2 : "Comment les talents sont-ils identifiés ?"
La Responsable RH a indiqué que «⁶²Les managers opérationnels ont tendance à surévaluer la performance et le potentiel des collaborateurs afin de « faire plaisir » à leur équipe, allant jusqu’à classer 60 % de leur population comme étant des « hauts talents ». Cette pratique révèle un manque de compréhension claire de la définition même du talent au sein de l’organisation »

- Les managers évaluent le potentiel et la performance des collaborateurs de manière subjective, sans appliquer de critères clairs, ce qui conduit à une évaluation et un traitement des collaborateurs de manière incohérente.

⁶¹ Réponses de la question n°1,3. Entretien avec « Organisations 3,4,6,12 »dans le cadre de l’enquête terrain

⁶² Réponse de la question n°1. Entretien avec « Organisation 3 »dans le cadre de l’enquête terrain

Exemple : Le HR Manager de l'Organisation 2 a répondu à la question 2 en indiquant que : « Il y a eu certains cas où un collaborateur avait été classé comme "faible potentiel" par un manager, puis, après avoir changé d'équipe, avait reçu une évaluation bien plus élevée de la part d'un autre manager. Cela montre que le processus de décision en matière de gestion des talents reste très subjectif et potentiellement biaisé. »⁶³

- Le processus global de gestion des talents est mal communiqué et insuffisamment expliqué, ce qui génère chez les collaborateurs un sentiment d'injustice et de manque d'objectivité, ainsi qu'une perception d'élitisme.

Piste d'amélioration

Afin de surmonter ces défis, il est possible de mettre en place certaines stratégies de communication et outils de formation. Les solutions de communication permettent d'assurer une plus grande transparence et de favoriser une bonne compréhension des pratiques RH auprès des collaborateurs, afin de réduire la résistance et les perceptions négatives liées aux outils de gestion des talents.

Voici quelques exemples d'approches de communication RH qui pourraient être mises en œuvre :

- Une information transparente sur les processus et les critères d'identification des talents dans l'entreprise devrait être clairement définie et diffusée à l'aide des canaux de communication interne. Les collaborateurs doivent avoir une compréhension parfaitement claire de ce que signifie le terme "talent" dans le contexte spécifique de leur organisation, des attentes à leur égard, des indicateurs de comportement ainsi que des compétences requises. Il serait également pertinent de développer et de communiquer un modèle de compétences intégrant à la fois les compétences techniques (hard skills) et comportementales (soft skills), avec différents niveaux de maîtrise selon les niveaux de poste. Grâce à cela, les collaborateurs auront non seulement une vision claire des attentes de l'entreprise, mais ils pourront aussi réaliser une auto-évaluation, identifier d'éventuels écarts et engager des actions de développement pour favoriser leur progression de carrière

⁶³ Réponse de la question n°3. Entretien avec « Organisation 2 » dans le cadre de l'enquête terrain

- Assurer la communication à plusieurs niveaux (direction générale, management intermédiaire, collaborateurs) et via divers outils de communication concernant les pratiques globales de gestion des talents tout au long des différentes étapes du cycle de vie des employés. Cela peut inclure des sessions d'intégration pour les nouveaux managers, le partage d'informations avant les évaluations de performance et le lancement de la période dédiée à la gestion des talents, ainsi que des mises à jour régulières et le suivi des progrès. Il est également important de mettre en avant les bénéfices des pratiques de gestion des talents pour l'entreprise (tels que la fidélisation des collaborateurs clés et l'amélioration de la performance) afin d'obtenir leur soutien et leur engagement.
- Il est également essentiel non seulement d'informer et de sensibiliser les managers aux activités de gestion des talents, mais aussi de les former et de les accompagner afin de développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre concrète de ces activités. Les formations proposées aux managers doivent couvrir le « What ? » et le « How » - ça va dire la « méthodologie de gestion de talents » avec description de chaque étape mais aussi la façon d'appliquer cette méthodologie. Le portefeuille de formation peut inclure des sujets tels que :
 - « Les outils de gestion de talents, processus et critères d'évaluation »
 - « L'évaluation de performance et potentiels »
 - « Connaissance de soi : comment reconnaître et dépasser les biais dans l'évaluation des collaborateurs »
 - « Feedback skills »
 - L'engagement des salariés

Il est également crucial d'assurer une communication bidirectionnelle avec les managers, non seulement pour leur transmettre les pratiques de gestion des talents et les former, mais aussi pour leur offrir la possibilité de faire remonter leurs retours à la fonction RH concernant la mise en œuvre et l'expérience globale des managers et de leurs équipes. La RH doit organiser des sessions de feedback ou des communautés de pratique, analyser attentivement ces retours et intégrer les ajustements nécessaires dans ses approches. Cela permettra de gagner en crédibilité auprès des

métiers et enverra le message que l'équipe RH ne se limite pas à une communication descendante sur la manière dont les managers doivent appliquer le processus de gestion des talents, mais qu'elle est véritablement prête à agir en tant que partenaire stratégique, afin de garantir le succès des processus et leur apport de valeur.

2. Intégrer les managers dans la conception des processus d'identification et de gestion des talents

Constat

La littérature sur la justice organisationnelle (Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (2001). *Theoretical and Cultural Perspectives on Organisational Justice.*) montre que la perception de justice procédurale est renforcée lorsque les individus comprennent les règles du jeu et participent à leur élaboration. En impliquant les managers dans la construction des outils et des critères d'évaluation, on favorise leur adhésion, leur responsabilisation, et leur capacité à appliquer les processus de manière équitable.

De plus, les travaux sur les biais cognitifs (*Noise : A Flaw in Human Judgment*". Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein 2021) soulignent que les décisions managériales sont souvent influencées par des pensées personnelles. La co-construction des processus, associée à des formations sur les biais, agit comme un garde-fou contre ces dérives.

L'analyse des entretiens menés auprès de treize organisations met en évidence un lien clair entre le degré d'implication des managers dans la conception des processus de gestion des talents et leur capacité à les appliquer de manière juste et objective.

Dans le cabinet de conseil, l'identification des talents repose quasi exclusivement sur des critères de performance financière. Seuls les collaborateurs ayant atteint des objectifs commerciaux élevés peuvent prétendre à devenir managers, et seuls les managers sont considérés comme talents. Ce statut donne accès à des avantages spécifiques, tels que des formations dédiées ou un accès élargi au télétravail. Cette logique de promotion par les résultats chiffrés crée un système fortement élitiste, où la reconnaissance du talent est conditionnée à la capacité à « grimper les échelons » selon des critères quantitatifs. En l'absence d'un cadre structuré ou d'une instance dédiée à la gestion des talents, les décisions reposent entièrement sur l'appréciation des managers, sans

garde-fous formels. Cette configuration renforce le risque de subjectivité et limite la prise en compte de dimensions plus qualitatives du potentiel, comme le leadership, l'agilité ou la capacité à fédérer.

« Aujourd'hui, ces avantages sont proposés exclusivement aux profils de manager. »⁶⁴

L'absence d'un cadre structuré, d'outils partagés ou de formation dédiée laisse les managers seuls maîtres du processus, ce qui accroît les risques de subjectivité

« Le rôle du manager dans l'identification des talents est reconnu comme essentiel, mais son rôle dans l'accompagnement reste encore à définir. »⁶⁵

Le bailleur social adopte une approche plus encadrée. Les managers évaluent les collaborateurs en binôme avec les RH, et chaque notation doit être argumentée. Les RH sont formés pour challenger les décisions et assurer une certaine homogénéité dans l'application des critères. Ce double regard permet de limiter les biais et d'introduire un premier niveau de régulation. Toutefois, la communication reste limitée : les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut de talent, ce qui peut nuire à la transparence et à l'engagement. Le processus repose fortement sur la qualité de la formation des RH de terrain, qui doivent accompagner les managers dans leur rôle d'évaluateurs.

« Les RH sont formés pour accompagner les managers dans l'évaluation des talents et pour garantir la qualité des notations. »⁶⁶

Toutefois, les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut de talent, ce qui limite la transparence du dispositif.

« La communication autour de la gestion des talents reste limitée. Les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut de talent, notamment pour éviter de créer des attentes non satisfaites. »⁶⁷

La banque internationale illustre une approche plus aboutie. Les managers sont impliqués dès la phase de conception des outils, participent à l'identification des talents, construisent les plans de développement avec les RH, et sont responsables de la communication auprès des collaborateurs. Des comités de validation au niveau N+2 assurent la cohérence des décisions, et des formations

⁶⁴ Réponse de la question n°2 de l'organisation n°11 dans le cadre de l'enquête terrain

⁶⁵ Réponse de la question n°4 de l'organisation n°11 dans le cadre de l'enquête terrain

⁶⁶ Réponse de la question n°4 de l'organisation n°12 dans le cadre de l'enquête terrain

⁶⁷ Réponse de la question n°3 de l'organisation n°12 dans le cadre de l'enquête terrain

sont proposées pour accompagner les managers dans leur rôle. Cette structuration favorise une application plus équitable et renforce la perception de justice organisationnelle. Le processus repose sur des critères clairs, partagés, et ajustables, permettant de mieux prendre en compte les spécificités individuelles tout en maintenant une base commune.

Ces retours d'expérience confirment que l'implication des managers dans la conception des processus et non seulement dans leur exécution constitue un levier essentiel pour garantir une application juste, transparente et cohérente. En les associant à la définition des critères, à la construction des outils et à la réflexion stratégique, on favorise leur adhésion, leur responsabilisation, et leur capacité à limiter les biais dans leurs décisions. Cette hypothèse, fondée sur les observations empiriques, rejoint les enseignements de la littérature sur la justice procédurale et l'éthique managériale.

« Les managers doivent être capables d'expliquer le processus aux collaborateurs, notamment à ceux qui ne sont pas retenus, afin de limiter les frustrations. »⁶⁸

Le processus repose sur le modèle des « 3 P » (performance, potentiel, projection), auquel s'ajoute la motivation du collaborateur.

« L'objectivité dans l'évaluation est assurée par plusieurs garde-fous. Les critères d'évaluation sont clairs et partagés, et une réunion au niveau N+2 permet de comparer les profils proposés. »⁶⁹

Au-delà de ces trois cas, les autres organisations interrogées confirment cette tendance. Dans le secteur de la distribution, les managers sont formés aux critères d'évaluation et participent à des communautés de pratiques.

« Des sessions d'information et des formations sont dispensées chaque année avant la saison de gestion des talents. »⁷⁰

Dans le secteur FMCG, les managers reçoivent des guides détaillés sur les biais cognitifs :

« Êtes-vous excessivement indulgent ou sévère dans votre évaluation ? »⁷¹

⁶⁸ Réponse de la question n°4 de l'organisation n°13 dans le cadre de l'enquête terrain

⁶⁹ Réponse de la question n°3 de l'organisation n°12 dans le cadre de l'enquête terrain

⁷⁰ Réponse de la question n°4 de l'organisation n°10 dans le cadre de l'enquête terrain

⁷¹ Réponse de la question n°3 de l'organisation n°10 dans le cadre de l'enquête terrain

« Avez-vous un biais personnel favorable ou défavorable envers cette personne ? »⁷²

Dans le secteur médico-social, l'accompagnement passe par une académie interne et des comités de mobilité mensuels :

« Ces dispositifs offrent aux managers un cadre de référence et des outils pratiques pour exercer pleinement leur rôle. »⁷³

Enfin, dans le secteur de la protection sociale complémentaire, les managers soumettent des fiches de candidature argumentées, et les RH valident les profils via des people reviews.

Un point commun émerge : lorsque les managers sont associés à la conception des outils, formés aux enjeux d'évaluation, et accompagnés dans leur rôle, ils deviennent des acteurs clés d'une gestion des talents plus juste, plus transparente et plus efficace. À l'inverse, leur simple implication dans l'exécution, sans cadre ni accompagnement, tend à renforcer les biais, les frustrations et les inégalités perçues.

Ces constats empiriques rejoignent les apports de la littérature sur la justice organisationnelle. L'implication des managers dans la conception des processus renforce la justice procédurale (compréhension et acceptation des règles), la justice interpersonnelle (qualité des interactions), et la justice informationnelle (transparence des décisions). Elle permet également de mieux articuler les enjeux stratégiques de l'entreprise avec les réalités opérationnelles du terrain.

L'échantillon couvrant des organisations de secteurs variés a fait émerger des pratiques contrastées, utiles pour comparer les approches d'identification et de gestion des talents.

Piste d'amélioration

Coconstruire les outils d'évaluation avec les managers pour renforcer la justice procédurale

Afin de garantir une application équitable des processus de gestion des talents, il est essentiel d'impliquer les managers dans la conception des outils d'évaluation (grilles de compétences, matrices de potentiel, référentiels de performance). Cette co-construction permet de créer un cadre partagé, compris et accepté par les acteurs de terrain, réduisant ainsi les risques de subjectivité et de rejet du dispositif. Pour mettre en place cette démarche, il est important d'organiser des groupes

⁷² Réponse de la question n°3 de l'organisation n°10 dans le cadre de l'enquête terrain

⁷³ Réponse de la question n°4 de l'organisation n°9 dans le cadre de l'enquête terrain

de travail réunissant les RH et les managers afin de définir ensemble les critères d'évaluation des talents. Ensuite, il peut être utile de tester ces outils sur certains services ou équipes avant de les généraliser à toute l'entreprise. Enfin, il est essentiel que les outils soient validés collectivement, en associant les managers, les RH et la direction, pour s'assurer qu'ils répondent bien aux besoins de tous et qu'ils soient acceptés par l'ensemble des acteurs.

Il convient toutefois de souligner que ce modèle de co-construction présente certaines limites, notamment dans les entreprises de grande taille où la hiérarchie est très marquée entre la fonction RH, qui conçoit la stratégie de gestion des talents, et les managers plus opérationnels. Dans ces contextes, la distance organisationnelle et la complexité des structures peuvent freiner la participation effective des managers à la définition des outils et des critères d'évaluation. Les décisions restent alors souvent centralisées, ce qui peut limiter l'appropriation des dispositifs par les managers de terrain et réduire l'impact attendu en matière de justice et d'objectivité.

3. Structurer la communication des pratiques de gestion des talents pour renforcer la transparence et l'engagement

Constat

La littérature sur la justice organisationnelle souligne que l'équité perçue par les collaborateurs ne repose pas seulement sur les résultats obtenus (justice distributive) ou sur la manière dont les décisions sont prises (justice procédurale), mais également sur la qualité des explications données et sur la transparence de la communication (justice informationnelle et interactionnelle) (Colquitt, 2001 ; Bies & Moag, 1986).

La justice informationnelle définie comme la clarté, la sincérité et la cohérence des informations partagées constitue un levier central pour instaurer la confiance et soutenir l'engagement des salariés. Elle permet aux collaborateurs de comprendre les règles du jeu, de situer leur position et de se projeter dans leur trajectoire professionnelle, même lorsqu'ils ne sont pas retenus comme « talents ».

Dans le prolongement, Brun & Dugas (2008) rappellent que la reconnaissance ne se limite pas à des récompenses matérielles, mais passe aussi par des gestes symboliques tels que l'attention, le feedback ou encore la communication régulière et transparente des décisions. Ne pas informer les collaborateurs sur leur statut ou sur les critères appliqués revient à leur refuser une part de cette

reconnaissance, au risque de générer frustration et désengagement. À l'inverse, partager clairement les critères, les décisions et les opportunités permet de renforcer le sentiment d'équité et la motivation.

Pourtant, les entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire mettent en lumière une forte hétérogénéité dans la manière dont les organisations communiquent et appliquent leurs pratiques de gestion des talents. Certaines choisissent une logique de confidentialité stricte, d'autres privilégient une communication sélective centrée sur les seuls talents identifiés, tandis que quelques-unes adoptent une transparence structurée et institutionnalisée. Trois configurations principales se distinguent ainsi, qui influencent directement la perception de justice, la reconnaissance perçue et, in fine, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

La confidentialité assumée : une communication absente, source de frustration potentielle

Dans plusieurs organisations interrogées, la gestion des talents est traitée comme un sujet confidentiel, réservé à un cercle restreint de managers et de responsables RH. Les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut, ni des critères utilisés, ni des décisions prises.

Dans le secteur agricole, un répondant explique :

« Le processus est encore en phase pilote et confidentiel. Les décisions de planification de la relève sont prises collectivement et ne sont pas communiquées aux collaborateurs. »⁷⁴

Cette formulation met en évidence une double logique : d'une part, le caractère expérimental du dispositif, encore en construction, et d'autre part, une réticence à partager l'information avant que les pratiques ne soient stabilisées. Le choix de la confidentialité est présenté comme une mesure de prudence, mais il laisse les collaborateurs sans aucune visibilité sur leur avenir.

Dans le secteur industriel, le principe est similaire. Le processus est fortement centralisé au niveau de la direction et des RH, sans ouverture vers le terrain :

« Les employés ne sont pas informés des décisions, le principe de confidentialité prévaut. »⁷⁵

⁷⁴ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°5 dans le cadre de l'enquête terrain

⁷⁵ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°6 dans le cadre de l'enquête terrain.

Ce témoignage illustre une culture où la gestion des talents est perçue comme une prérogative exclusive de la direction, renforçant le poids du binôme DG/DRH. Les salariés, eux, ne disposent d'aucun retour, ni collectif, ni individuel.

Le secteur du logement social adopte également une posture de retrait, en explicitant l'argument avancé pour justifier cette absence de communication :

« Les collaborateurs ne sont pas informés afin d'éviter de créer des attentes non satisfaites. »⁷⁶

Ici, la confidentialité est assumée comme un choix stratégique : ne rien dire plutôt que de risquer de susciter de l'espoir ou des revendications. Mais ce choix traduit aussi une vision défensive de la gestion des talents, centrée sur la maîtrise des risques plutôt que sur la construction d'une relation de confiance.

Ces exemples illustrent un constat partagé par plusieurs organisations interrogées : la gestion des talents, lorsqu'elle est tenue dans l'ombre, crée une zone grise pour les collaborateurs. Ceux-ci ne disposent d'aucune explication sur les décisions, ni de repères pour comprendre comment ils pourraient évoluer.

Un manager résume bien ce paradoxe :

« Le rôle du manager dans l'identification des talents est reconnu comme essentiel, mais son rôle dans l'accompagnement reste encore à définir. »⁷⁷

En d'autres termes, le manager sait qu'il joue un rôle clé dans l'identification, mais il n'a pas de cadre ni de mandat clair pour expliquer ou accompagner ses collaborateurs.

Une communication partielle ou sélective : motiver les talents identifiés, mais hiérarchiser implicitement

Un deuxième groupe d'organisations adopte une approche de communication sélective, où seules les personnes reconnues comme « talents » ou identifiées comme successeurs reçoivent une information claire. Les autres collaborateurs, eux, ne bénéficient d'aucun retour formel, ce qui crée une différenciation implicite dans l'accès à l'information.

⁷⁶ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°12 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁷⁷ Réponse à la question n°5 de l'organisation n°6 dans le cadre de l'enquête terrain.

Dans le secteur de la mode, un répondant souligne la pratique suivante :

« Les talents identifiés sont explicitement informés par leur manager et les RH. »⁷⁸

Ce dispositif vise à valoriser les profils retenus et à leur donner de la visibilité sur les opportunités futures. Toutefois, il reste fermé aux autres collaborateurs, qui n'ont pas connaissance des critères ni des mécanismes qui président à ces choix.

Dans le secteur des biens de grande consommation (FMCG), la logique est comparable mais s'appuie sur une volonté plus affirmée d'objectiver le processus. Un répondant précise :

« Les talents sont informés de leur statut, et les managers sont formés aux biais d'évaluation, avec des guides détaillés et des exemples d'erreurs possibles. »⁷⁹

La mise en place de ces guides et de ces formations traduit un effort réel pour limiter les biais d'appréciation et renforcer l'équité du dispositif. Pourtant, ce travail de professionnalisation du rôle managérial ne s'accompagne pas d'une communication large : seuls les talents bénéficient d'un retour, laissant de côté la majorité des collaborateurs.

Enfin, dans une grande banque internationale, la communication sélective prend une forme encore plus structurée :

« Les talents bénéficient d'un plan de développement accéléré et d'un suivi RH/manager. »⁸⁰

Ici, l'accompagnement est concret et différencié, avec des parcours accélérés, un accès facilité à des programmes de formation et un suivi rapproché. Si ce dispositif constitue un levier fort de motivation pour les collaborateurs concernés, il renforce aussi la perception d'un système à deux vitesses.

Ces pratiques sélectives traduisent une logique de valorisation des "happy few", cohérente avec une gestion des talents en mode exclusif (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Elles permettent d'envoyer un signal fort de reconnaissance aux collaborateurs retenus, mais instaurent aussi une hiérarchie implicite de l'information. Les salariés non informés demeurent dans l'incertitude, ce qui peut nourrir de la frustration et un sentiment d'exclusion.

⁷⁸ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°4 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁷⁹ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°10 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁸⁰ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°13 dans le cadre de l'enquête terrain.

Comme le souligne un répondant :

« La communication autour de la gestion des talents reste limitée... Les collaborateurs ne sont pas informés, notamment pour éviter de créer des attentes non satisfaites. »⁸¹

Cette logique illustre le paradoxe décrit par Gelens et al. (2014) : en cherchant à motiver une minorité, l'organisation prend le risque de démobiliser une majorité qui ne se voit pas reconnue, alimentant ainsi un sentiment d'injustice et de perte d'engagement.

Une transparence structurée : renforcer la confiance et l'engagement

Enfin, plusieurs grandes organisations interrogées se distinguent par une volonté affirmée d'institutionnaliser la communication sur les pratiques de gestion des talents. Dans ces cas, la transparence n'est pas seulement un choix ponctuel, mais un élément intégré dans la gouvernance RH, appuyé sur des rituels, des référentiels et des événements collectifs.

Dans un cabinet de conseil, un DRH décrit un dispositif récurrent qui structure la communication auprès des collaborateurs :

« Après les People Round Tables, les managers débriefent leurs collaborateurs sur les résultats et les perspectives d'évolution. »⁸²

Ce mécanisme traduit une logique d'accompagnement systématique, où chaque salarié reçoit un retour individualisé après les évaluations collectives. Le feedback devient ainsi une pratique régulière, contribuant à renforcer la clarté des règles et la perception d'équité.

Dans le secteur cosmétique, la transparence repose sur une combinaison d'outils et de processus bien définis :

« Des comités de mobilité mensuels, des référentiels communs et les évaluations Connect (Q1-Q4). »⁸³

Ici, la communication est soutenue par des référentiels partagés, qui servent de points de repère explicites pour les collaborateurs. Les comités de mobilité garantissent un suivi collectif et récurrent,

⁸¹ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°12 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁸² Réponse à la question n°3 de l'organisation n°2 dans le cadre de l'enquête terrain

⁸³ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°8 dans le cadre de l'enquête terrain.

tandis que les évaluations périodiques permettent aux salariés de mieux situer leur performance et leur potentiel.

Un acteur du médico-social décrit une logique similaire :

« Les décisions sont expliquées via des comités mensuels et des référentiels de performance et de potentiel. »⁸⁴

L'existence de référentiels communs assure une cohérence dans les critères appliqués, et leur communication contribue à donner de la visibilité aux collaborateurs. Dans ce contexte, les salariés savent sur quels critères ils sont jugés et peuvent ajuster leurs efforts en conséquence, ce qui renforce leur sentiment de contrôle et d'équité.

Dans le secteur de la protection sociale complémentaire, la transparence est intégrée à des programmes de développement structurés. Comme l'explique un répondant :

« Le programme Talent Émergent combine formation, coaching, mentorat et suivi RH prolongé. »⁸⁵

Ce type de dispositif illustre une logique de reconnaissance explicite : les collaborateurs sélectionnés bénéficient non seulement d'opportunités de progression, mais aussi d'un accompagnement clair, balisé et communiqué.

Enfin, une banque internationale va encore plus loin en associant communication individuelle et collective. Comme l'indique un manager :

« Une Career Week présente chaque année la stratégie talents à l'ensemble des salariés. »⁸⁶

Cet événement annuel permet de partager la vision globale des politiques talents, de rendre visibles les critères de sélection et d'inscrire les démarches RH dans une dynamique de transparence collective.

Ces pratiques convergentes vers une logique commune : la communication est à la fois descendante et structurée, mais aussi répétée dans le temps, offrant aux collaborateurs des repères stables. Elle joue un rôle de reconnaissance explicite, en donnant aux salariés la possibilité de comprendre leur positionnement et d'anticiper leurs perspectives. Cette approche nourrit ainsi la confiance et

⁸⁴ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°9 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁸⁵ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°7 dans le cadre de l'enquête terrain.

⁸⁶ Réponse à la question n°3 de l'organisation n°13 dans le cadre de l'enquête terrain.

l'engagement, confirmant les apports de Brun & Dugas (2008) sur le rôle central de la reconnaissance dans la motivation au travail.

Constat transversal

L'analyse des treize entretiens met en évidence un continuum de pratiques dans la communication des dispositifs de gestion des talents, allant d'une opacité totale à une transparence institutionnalisée.

À une extrémité du spectre, certaines organisations choisissent la confidentialité : l'information est strictement réservée aux managers et aux responsables RH, avec pour justification la crainte de créer des attentes non satisfaites. Cette logique défensive, bien qu'elle vise à réduire les risques de déception, entretient un climat d'incertitude et prive les collaborateurs de repères clairs, limitant leur capacité à s'engager.

À un niveau intermédiaire, d'autres entreprises adoptent une communication sélective, réservée aux collaborateurs identifiés comme talents ou successeurs. Si cette stratégie valorise et motive la minorité concernée, elle instaure aussi une hiérarchisation implicite de l'information et laisse la majorité des salariés dans le flou. Ce paradoxe – motiver quelques-uns tout en risquant de démobiliser les autres a déjà été souligné dans la littérature (Gelens et al., 2014).

Enfin, à l'autre extrémité du spectre, certaines grandes organisations ont institutionnalisé une communication transparente et structurée. Rituels réguliers (People Round Tables, comités de mobilité), référentiels partagés et événements collectifs (Career Week, programmes structurés) permettent aux collaborateurs de comprendre les critères, d'obtenir un feedback récurrent et de se projeter dans leur développement. Dans ces contextes, la communication joue un rôle de reconnaissance explicite et devient un levier de confiance et d'engagement, confirmant les apports de Brun & Dugas (2008).

Ce gradient de pratiques montre que la qualité de la communication des dispositifs talents constitue un déterminant essentiel de la perception de justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Plus les explications sont claires, sincères et régulières, plus elles renforcent la motivation et l'engagement des collaborateurs. À l'inverse, l'opacité ou la sélectivité génèrent frustrations et inégalités perçues, fragilisant la cohésion et la confiance dans l'organisation.

Piste d'amélioration

Les résultats de l'enquête montrent que la manière dont les pratiques de gestion des talents sont communiquées influence directement la confiance, l'engagement et la motivation des collaborateurs. À partir de ces constats, plusieurs pistes d'action peuvent être proposées aux entreprises :

Institutionnaliser des rituels de communication récurrents

Afin de donner de la visibilité et d'ancrer la transparence dans la culture organisationnelle, il est recommandé de mettre en place des rituels réguliers de communication autour des pratiques talents. Ces rendez-vous peuvent prendre la forme de débriefings systématiques après les comités talents, de comités de mobilité mensuels ou encore d'événements collectifs de type *Career Week* qui présentent la stratégie et les politiques talents à l'ensemble du personnel. Ces dispositifs récurrents contribuent à instaurer des repères stables et prévisibles pour les collaborateurs, renforçant ainsi leur confiance dans les processus.

Articuler communication et dispositifs de développement

La communication ne doit pas se limiter à l'annonce d'un statut de « talent ». Elle doit être intégrée dans les parcours de développement proposés par l'entreprise (programmes de formation, coaching, mentorat, plans de carrière). En reliant explicitement communication et développement, les collaborateurs disposent non seulement d'informations claires sur leur positionnement, mais aussi de perspectives concrètes pour leur évolution professionnelle. Cette articulation favorise la projection dans l'avenir et nourrit la motivation.

Adopter une approche inclusive de la communication

Il est essentiel de dépasser une logique exclusive qui réserverait la transparence et l'accompagnement aux seuls collaborateurs identifiés comme « talents ». Chaque salarié doit pouvoir bénéficier d'un retour constructif et individualisé, ainsi que de perspectives de progression, quel que soit son statut. Cette approche inclusive réduit les frustrations, favorise la cohésion et renforce le sentiment d'équité au sein des équipes.

Conclusion partie empirique :

La gestion des talents constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations, mais sa mise en œuvre reste marquée par une forte hétérogénéité et une subjectivité persistante. L'étude conduite dans le cadre de ce mémoire, centrée sur la problématique de la justice et de l'objectivité, met en évidence le rôle central du manager dans ce processus.

Trois dimensions apparaissent déterminantes. D'abord, l'implication des managers dans la conception des outils et des critères de gestion des talents favorise leur appropriation et renforce la justice procédurale. Ensuite, leur accompagnement et leur formation permettent de limiter les biais cognitifs et de garantir une application plus éthique et homogène des dispositifs, contribuant à la justice interactionnelle. Enfin, la manière dont les pratiques sont communiquées aux collaborateurs qu'elle soit confidentielle, sélective ou transparente – influence directement la perception de reconnaissance et d'équité, au cœur de la justice informationnelle.

Ces résultats montrent que la justice organisationnelle, dans ses différentes dimensions, ne peut être assurée que si le manager est pleinement reconnu comme un acteur pivot : co-concepteur des processus, utilisateur formé et accompagné, et relais de communication auprès de ses équipes. C'est en combinant ces trois leviers que les entreprises peuvent limiter les perceptions d'élitisme, renforcer la confiance et transformer la gestion des talents en un véritable moteur d'engagement et de motivation.

L'enjeu pour les organisations n'est donc pas seulement de déployer des outils de gestion des talents, mais de créer un écosystème cohérent où justice, objectivité et reconnaissance structurent la relation entre managers, collaborateurs et fonction RH. Ce n'est qu'à cette condition que la gestion des talents pourra réellement devenir une pratique perçue comme équitable et porteuse de valeur, tant pour les salariés que pour l'entreprise.

La démarche qualitative choisie s'est révélée pertinente pour confronter les apports théoriques aux réalités du terrain : les entretiens ont contextualisé les pratiques observées et fait émerger des leviers peu documentés.

Partie 3 – Discussion et mise en perspective

3.1. Rappel de la problématique et des principaux constats

La problématique qui guide ce mémoire est :

« Comment assurer justice et objectivité dans la gestion des talents, et quel rôle jouent les managers dans ce processus ? »

L'analyse a montré que l'implication des managers dans la conception des processus de gestion des talents favorise leur appropriation et renforce la justice procédurale. Elle a également mis en évidence que la formation et l'accompagnement des managers dans l'application de ces processus sont indispensables pour garantir une mise en œuvre éthique et cohérente, relevant ainsi de la justice interactionnelle.

Enfin, les résultats soulignent que la communication des pratiques de gestion des talents auprès des collaborateurs influence directement la perception de justice informationnelle et la reconnaissance, avec un impact significatif sur l'engagement.

Ces trois dimensions forment un continuum logique : concevoir avec les managers, les former et les accompagner, puis communiquer de manière transparente aux collaborateurs.

Ce constat met en lumière une dynamique systémique plutôt qu'une suite d'étapes isolées. En effet, l'efficacité des pratiques dépend de leur articulation : sans implication des managers dans la conception, la légitimité procédurale s'affaiblit ; sans formation et accompagnement, l'application des outils perd en cohérence et en équité ; sans communication claire, la compréhension des règles et la confiance organisationnelle se dégradent.

Ainsi, la gestion des talents ne peut être réduite à un simple processus technique. Elle constitue un enchaînement d'actions interconnectées, où chaque maillon conditionne la solidité de l'ensemble. Ce continuum souligne que la perception de justice et d'objectivité ne repose pas uniquement sur les dispositifs, mais sur la manière dont ceux-ci sont co-construits, incarnés et expliqués par les managers, véritables pivots de leur crédibilité.

3.2. Convergences avec la littérature

Les résultats confirment plusieurs apports théoriques :

- La justice organisationnelle (Colquitt, 2001 ; Bies & Moag, 1986) : les pratiques observées (calibrations collectives, feedback systématique, rituels de communication) montrent que l'équité perçue repose autant sur la qualité des critères que sur la manière dont ils sont expliqués.
- La reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2008) : nos entretiens confirment qu'expliquer une décision, même défavorable, constitue une reconnaissance implicite qui nourrit la motivation (ex. People Round Tables, Career Week).
- Les logiques exclusives/inclusives (Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Gelens et al., 2014) : les organisations qui réservent la communication aux seuls talents identifiés motivent une minorité mais risquent de démobiliser la majorité, ce paradoxe étant confirmé par nos données (ex. mode, FMCG).

Ainsi, nos résultats valident empiriquement les trois leviers théoriques majeurs : justice, reconnaissance et équilibre exclusif/inclusif.

Ces convergences montrent que les grands concepts de la littérature trouvent une traduction concrète dans les pratiques organisationnelles. Les dimensions de justice procédurale, interactionnelle et informationnelle se matérialisent par des actions tangibles telles que les calibrations collectives ou les sessions de feedback. De même, la reconnaissance ne s'exprime pas seulement par des récompenses formelles, mais aussi par des gestes symboliques comme la transparence d'une explication, qui suffit souvent à maintenir la confiance et le sentiment d'équité. Enfin, le dilemme entre approche exclusive et inclusive n'est pas théorique mais bien réel : il se retrouve dans les stratégies des entreprises, oscillant entre valoriser une élite ou offrir des perspectives plus larges à l'ensemble des collaborateurs.

En d'autres termes, l'étude confirme que les choix organisationnels ne sont jamais neutres : ils traduisent une orientation stratégique en matière de justice, de reconnaissance et d'équilibre social. Cette articulation entre théorie et pratique renforce la pertinence des cadres existants tout en illustrant leur applicabilité dans des contextes variés.

3.3. Divergences et apports originaux de l'étude

Au-delà de ces convergences, notre recherche apporte des nuances et compléments :

1. Un continuum empirique inédit des pratiques de communication

Contrairement à une vision binaire opacité vs transparence, nos résultats montrent trois configurations :

- Confidentialité assumée (agriculture, logement social, composites) ;
- Communication sélective, centrée sur les talents retenus (mode, FMCG, banque) ;
- Transparence structurée et institutionnalisée (conseil, cosmétique, médico-social, protection sociale).

Cette typologie intermédiaire met en lumière que les organisations n'appliquent pas toutes les mêmes logiques de communication et qu'il existe des zones hybrides. Elle permet de dépasser l'opposition théorique entre transparence totale et secret complet, en rendant compte de la diversité des choix stratégiques observés.

2. Des justifications managériales rarement documentées

Plusieurs répondants justifient la confidentialité par la volonté « d'éviter de créer des attentes non satisfaites ». Cette rationalité défensive apparaît comme un motif inédit, peu étudié par la littérature académique. Elle traduit un paradoxe : protéger les collaborateurs du risque de déception, mais au prix d'un déficit de clarté et parfois de confiance. Cet argument révèle une tension entre une logique de bienveillance apparente et un effet potentiellement démobilisateur.

3. Des dispositifs opérationnels concrets

Guides anti-biais FMCG, Talent Émergent, comités de mobilité mensuels ou Career Week constituent des pratiques rarement décrites dans la littérature, qui reste souvent conceptuelle. Ces outils montrent que la gestion des talents n'est pas qu'une politique abstraite : elle se traduit par des mécanismes précis, intégrés au quotidien des managers et des collaborateurs. Leur présence dans l'échantillon étudié illustre une volonté croissante d'outiller la gestion des talents pour la rendre plus tangible et mesurable.

4. Le rôle ambivalent du manager

Nos résultats soulignent une ambiguïté forte : le manager est à la fois évaluateur et communicant. Plusieurs témoignages révèlent qu'il sait que son rôle est « essentiel » dans l'identification, mais qu'il n'a pas de cadre clair pour accompagner les collaborateurs. Cette

tension, peu étudiée, constitue un apport spécifique de notre recherche. Elle met en lumière une double contrainte : devoir appliquer des critères d'évaluation parfois perçus comme imposés, tout en étant le visage humain de leur explication auprès des équipes. Cette ambivalence crée une zone de fragilité organisationnelle, où le manager se retrouve garant de la crédibilité d'un processus qu'il ne maîtrise pas toujours totalement.

En somme, ces apports originaux enrichissent la compréhension du rôle des managers et des logiques de communication en gestion des talents. Ils montrent que, loin d'être uniformes, les pratiques sont traversées de tensions, de compromis et d'innovations, révélant la complexité des équilibres à trouver entre équité, efficacité et transparence.

3.4. Recommandations managériales

À Sur la base des résultats de notre étude, nous formulons cinq recommandations managériales visant à rendre la gestion des talents plus juste, plus transparente et plus engageante. Ces recommandations ne sont pas seulement techniques : elles traduisent une transformation culturelle dans la manière dont les organisations reconnaissent et valorisent leurs collaborateurs.

1. Associer systématiquement les managers à la conception des outils

- **Actions concrètes :**
 - Impliquer des représentants de managers dans les comités de pilotage RH.
 - Co-construire les grilles de critères et les référentiels de compétences avec eux.
 - Tester les outils en conditions réelles avant déploiement à grande échelle.
- **Bénéfices attendus :**
 - Légitimité renforcée des processus.
 - Meilleure appropriation par les managers, donc meilleure application.
 - Réduction des contestations liées au manque de clarté.

2. Former les managers aux biais cognitifs et à l'éthique de l'évaluation

- **Actions concrètes :**
 - Mettre en place des modules spécifiques sur les biais (effet de halo, stéréotypes, favoritisme).

- Organiser des ateliers pratiques avec des mises en situation et des études de cas.
- Intégrer une dimension « éthique » dans les parcours de formation managériale.

- **Bénéfices attendus :**

- Réduction de la subjectivité dans l'évaluation des talents.
- Instauration d'une posture réflexive chez les managers.
- Renforcement de la confiance des collaborateurs dans l'équité du système.

3. Instituer des rituels de communication stables et identifiés

- **Actions concrètes :**

- Organiser des rendez-vous réguliers (People Round Tables, comités de mobilité, Career Week).
- Standardiser ces moments dans un calendrier RH partagé et connu de tous.
- Intégrer systématiquement les managers dans la préparation et l'animation de ces rituels.

- **Bénéfices attendus :**

- Meilleure visibilité des dispositifs pour les collaborateurs.
- Prévisibilité et régularité, génératrices de confiance.
- Limitation des inégalités liées à la circulation informelle de l'information.

4. Étendre la communication à l'ensemble des collaborateurs

- **Actions concrètes :**

- Expliquer les critères et les étapes de sélection de manière transparente.
- Communiquer les opportunités de développement accessibles à tous.
- Donner une information claire sur le fonctionnement des dispositifs, même aux non-identifiés comme « talents ».

- **Bénéfices attendus :**

- Réduction des frustrations et des perceptions d'exclusion.
- Sentiment d'équité renforcé.
- Meilleure adhésion collective aux processus RH.

5. Adopter une approche inclusive fondée sur le feedback et les perspectives de développement

- **Actions concrètes :**

- Garantir à chaque collaborateur un entretien de feedback, qu'il soit identifié ou non comme talent.
- Proposer systématiquement des pistes de progression et des plans de développement personnalisés.
- Valoriser les parcours variés et pas uniquement les trajectoires ascendantes rapides.

- **Bénéfices attendus :**

- Transformation de la gestion des talents en levier global de motivation.
- Fidélisation accrue, y compris des collaborateurs non retenus comme « talents clés ».
- Alignement des pratiques RH avec les attentes des nouvelles générations (clarté, équité, sens).

Ces cinq recommandations constituent une **feuille de route opérationnelle** pour les organisations qui souhaitent concilier performance et justice perçue. Elles positionnent le manager comme acteur central, non seulement dans l'identification des talents, mais surtout dans la médiation, la communication et la construction de la confiance organisationnelle.

3.5. Limites de l'étude

- **Taille réduite de l'échantillon (13 organisations)**, limitant la généralisation.
- **Diversité sectorielle forte** : enrichissante mais peu comparable (banque vs PME agricole).
- **Biais déclaratifs** : dépendance aux discours RH/managers, sans confrontation aux perceptions des salariés.
- **Absence de mesure d'impact** : l'étude décrit mais ne quantifie pas l'effet des pratiques sur l'engagement.

Ces limites s'expliquent en partie par la nature qualitative de la recherche, qui privilégie la profondeur d'analyse à la représentativité statistique. Le choix d'un échantillon restreint mais varié a permis de dégager des tendances et des nuances, mais il rend difficile l'établissement de conclusions universelles.

La forte hétérogénéité sectorielle constitue à la fois une richesse et une contrainte. Elle offre un panorama diversifié des pratiques, mais rend parfois complexe la comparaison, tant les contextes, cultures organisationnelles et contraintes économiques diffèrent.

Le biais déclaratif, inhérent aux entretiens, mérite également d'être souligné. Les propos recueillis traduisent des représentations et des intentions, mais ne reflètent pas toujours les pratiques effectives ni le ressenti des salariés. L'absence de triangulation avec d'autres sources (par exemple, questionnaires quantitatifs ou témoignages de collaborateurs) limite la robustesse des constats.

Enfin, l'absence de mesure chiffrée de l'impact sur l'engagement ou la performance ne permet pas de vérifier empiriquement le lien de causalité entre pratiques et résultats. L'étude se concentre donc sur la description et l'analyse des mécanismes, sans pouvoir en évaluer pleinement l'efficacité.

Ces limites n'affaiblissent pas la portée exploratoire du travail, mais rappellent que les résultats doivent être interprétés comme des pistes de compréhension plutôt que comme des conclusions généralisables.

3.6. Pistes de recherche futures

- **Inclure les perceptions des salariés** pour comparer avec celles des managers.
- Comparer des contextes internationaux afin d'évaluer l'effet des cultures nationales sur la justice perçue.
- Études longitudinales pour suivre l'évolution des pratiques et leurs impacts durables.
- Explorer le rôle du manager-communicant, afin de clarifier ses responsabilités dans la transmission et la reconnaissance.

Ces perspectives ouvrent des voies de recherche riches et complémentaires. D'une part, l'intégration du point de vue des salariés permettrait de confronter la vision institutionnelle, portée par les managers et les RH, à l'expérience vécue par ceux qui sont directement concernés. Cela offrirait une compréhension plus équilibrée des effets réels des pratiques de gestion des talents sur le sentiment de justice et la motivation.

D'autre part, un élargissement à des contextes internationaux permettrait de mieux cerner l'influence des cultures nationales, souvent décisives dans la perception d'équité et de

reconnaissance. Ce type d'étude comparative mettrait en lumière les spécificités locales tout en identifiant des invariants universels.

La dimension temporelle constitue également un axe prometteur : suivre l'évolution des dispositifs sur plusieurs années permettrait de mesurer leur impact durable, notamment sur l'engagement, la fidélisation et la performance collective.

Le rôle du manager-communicant représente un champ de recherche en soi. Clarifier les compétences nécessaires, les dilemmes rencontrés et les outils à mobiliser permettrait d'apporter des réponses opérationnelles à un enjeu encore largement sous-exploré.

Enfin, les évolutions réglementaires et les attentes générationnelles imposent de revisiter en permanence la gestion des talents. La directive européenne sur la transparence salariale ou la demande croissante de feedback de la part des jeunes générations sont autant de facteurs qui redéfiniront les contours de la justice perçue dans les organisations.

Ces pistes indiquent que la gestion des talents reste un domaine en mouvement, où l'articulation entre justice, reconnaissance et communication continuera d'alimenter la recherche comme la pratique.

3.7. Conclusion de la discussion

Notre étude confirme les apports de la littérature sur justice organisationnelle, reconnaissance et équilibre exclusif/inclusif, tout en apportant des nuances originales : typologie des pratiques de communication, justifications managériales défensives, description d'outils concrets et mise en lumière du rôle ambivalent du manager.

Ces résultats soulignent que la gestion des talents, pour être perçue comme juste et crédible, doit reposer sur trois piliers complémentaires :

- Co-construire les processus avec les managers,
- Les former et les accompagner dans leur rôle,
- Communiquer de manière transparente et inclusive auprès de tous les collaborateurs.

Ainsi, le manager apparaît non seulement comme un évaluateur, mais aussi comme un garant de justice et un médiateur de confiance, confirmant son rôle central dans la légitimité des pratiques de gestion des talents.

Au-delà de cette confirmation, l'étude met en évidence que la gestion des talents n'est pas seulement une politique RH technique, mais un véritable enjeu de gouvernance et de culture organisationnelle. La manière dont une entreprise choisit de communiquer, d'accompagner et de reconnaître ses collaborateurs traduit une vision implicite du contrat psychologique et du rapport à l'équité.

Les apports originaux de cette recherche notamment la typologie des pratiques de communication et la mise en lumière du rôle ambivalent du manager ouvrent la voie à une réflexion plus large : comment concevoir une gestion des talents qui concilie performance économique, équité perçue et confiance collective ?

En définitive, ce mémoire invite à considérer la gestion des talents comme un levier de justice organisationnelle et de reconnaissance durable. En réaffirmant la place stratégique du manager, il montre que la crédibilité des dispositifs dépend moins de leur sophistication technique que de leur incarnation quotidienne par les acteurs de terrain.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer la question de la justice et de l'objectivité dans la gestion des talents, en mettant en lumière le rôle central des managers dans ce processus. À travers une revue de littérature, nous avons montré que la gestion des talents ne peut être efficace et durable que si elle s'appuie sur les fondements de la justice organisationnelle, procédurale, distributive, interactionnelle et informationnelle et qu'elle intègre pleinement les enjeux de reconnaissance et de transparence. L'analyse théorique a également révélé la tension persistante entre des approches exclusives, centrées sur une élite de collaborateurs, et des pratiques inclusives visant à reconnaître la contribution de chacun.

L'étude empirique menée auprès de plusieurs organisations a confirmé ces constats tout en mettant en évidence des nuances originales. Trois leviers apparaissent essentiels pour garantir la légitimité des dispositifs : impliquer les managers dans la conception des processus pour renforcer la justice procédurale, les former et les accompagner afin de limiter les biais cognitifs et promouvoir une justice interactionnelle, et enfin structurer une communication transparente et inclusive, gage de justice informationnelle. Ces dimensions, combinées, permettent de transformer la gestion des talents en un vecteur de confiance et d'engagement, et non en un mécanisme perçu comme élitiste ou opaque.

Au-delà de ces résultats, plusieurs limites méritent d'être soulignées : taille réduite de l'échantillon, diversité sectorielle limitant les comparaisons, et dépendance aux discours managériaux sans confrontation directe aux perceptions des salariés. Ces limites ouvrent cependant des perspectives de recherche riches : élargir les enquêtes à un périmètre international, intégrer systématiquement la voix des collaborateurs, ou encore étudier de manière longitudinale l'impact des pratiques sur la motivation et la fidélisation.

En définitive, ce travail montre que la gestion des talents ne saurait être réduite à un simple arsenal d'outils RH. Elle constitue un processus relationnel et organisationnel qui engage l'équité, la reconnaissance et la confiance. Le rôle du manager y est déterminant : il est à la fois évaluateur, communicant et médiateur de justice. Pour les entreprises, l'enjeu est clair : créer un écosystème où la gestion des talents, loin de renforcer les inégalités, devient un levier d'équité et un moteur durable de performance collective.

Bibliographie

ANDRH, Féaur & Cornerstone OnDemand (2015). *La gestion des talents dans les entreprises françaises – 2^e édition du Baromètre*. Paris : Association Nationale des DRH.
[6171431d7efdb674719215.pdf](#)

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389-411.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Barabel, M., & Meier, O. (2012). *Les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines*. Dunod.

BIGI, M., GREENAN, N. & LANFRANCHI, J. (2013), « Organisation du travail et santé : une analyse sur données françaises », Économie et Statistique, n° 462-463, p. 163-188.

Bigi, M., Greenan, N., Hamon-Cholet, S., & Lanfranchi, J. (2013). *Y a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'État face aux changements organisationnels ?* Revue d'économie politique, 123(3), 377–401.
<https://doi.org/10.3917/redp.233.0377>

Braun, P. (2013). Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas de hauts potentiels. @GRH. [Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels | Cairn.info](#)

Brun, J.-P., & Biron, C. (2016). La reconnaissance au travail : entre engagement et santé. *Gestion*, 41(3), 96–106.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79–86.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (2001). The War for Talent.

Coblence, E., & Deschaintre, S. (2019). Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission, par Sébastien Stenger (2017), Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 271 pages.

Comportement humain et organisation - Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R., & De Billy, C. (2018)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, vol. 55(1), p. 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Dejoux, C. (2017). *Livre blanc ANVIE-CNAM : Réinventer la gestion des talents à l'ère digitale*. Paris Disponible sur : <https://www.ceciledejoux.com/actualites-2025/2192016livre-blanc-former-et-apprendre-avec-le-numrique--xfgds>

Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents. La GRH d'après-crise* (2^e éd.). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/gestion-des-talents--9782100711338?lang=fr>
<https://doi.org/10.3917/dunod.dejou>.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). *The drivers of greenwashing*. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>

Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? — Claude Lévy-Leboyer, Éditions d'Organisation, 2011. Edition 7

Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? — Claude Lévy-Leboyer, Éditions d'Organisation, 2011

Exemples de fournisseurs de méthodologies d'évaluation pour la gestion des talents.

Forsé, M., & Parodi, M. (2006). Justice distributive. *Revue de L'OFCE/ la œRevue de L'OFCE*, 98(3), 213. <https://doi.org/10.3917/reof.098.0213>

Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
<https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *Journal of Organisational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 225-243.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0004>

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

Gallup (2023), <https://www.maddyness.com/2023/06/14/engagement-travail-gallup/>

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). *Talent Management and Organizational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification*. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>

Gestion des talents : quoi mesurer ? (2023, 2 octobre). *Revue Gestion HEC* Montréal. <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-talents-quoi-mesurer>

Gilliland, S., Steiner, D., & Skarlicki, D. (2001). *Theoretical and Cultural Perspectives on Organisational Justice*.

Global Talent Trends 2024-2025. Mercer. Disponible sur : <https://www.mercer.com/en-us/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>

GRAEN, G. B. & UHL-BIEN, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 2, p. 219-247.

Haegel, A. (2022). *La Boîte à outils des Ressources Humaines - 3e éd.* Dunod.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 53-62.

Hirschman, E. C., Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1983). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Journal Of Marketing Research*, 20(2), 217.

Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2012). Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales. *GRH*, n°2(1), 37-62.

Janiczek, M., D'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(S) de Management*, N° 0(1), 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>

Le Hogan Assessment Centre <https://www.authentictalent.fr/comprendre-hogan>

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator [MBTI® personality type test tool | The Myers-Briggs Company](https://www.mtipe.com/fr/mbti-personality-type-test-tool)

Mozart Consulting (2024), *IBET© 2024 – Engagement au travail : forte dégradation ! Communiqué de presse*, Paris, 10 novembre. Disponible sur <https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2025/01/cp-ibet-24.pdf>

Noise: A Flaw in Human Judgment". Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein 2021. English Edition.

Pascale, R. T., Athos, A. G., De Bettignies, H., & Javel, A. (1985). Le management est-il un art japonais ? Dans *Éditions d'organisation*

Rawls, J., & Audard, C. (1987). Théorie de la justice. Dans *Sciences Humaines* (Numéro 83, p. 42-44). <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA07778602>

Richez, Y. (2017). *Détection et développement des talents en entreprise*.

Schaufeli W. B. & Bakker A. B. (2004), « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 3, p. 293-315.

Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R., & De Billy, C. (2018)

Six varieties of talent management" by Dave Ulrich, 2014

Steiner, D.-D. (2016). « Justice organisationnelle ». In : G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, É. Brangier & M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Paris : Dunod, Psycho Sup, pp. 266-27

Taïeb, J. (2016). Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise

Thibaut, J.W. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School press.

Annexes

Grilles d'analyse des entretiens

Question 1	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
Quelle est la définition d'un « talent » dans votre entreprise ? Comment les talents sont identifiés ?	Secteur : Distribution	Secteur : Conseil	Secteur : HORECA
	Employé présentant une évaluation élevée de la performance (KPI) et du potentiel (incluant l'aspiration, l'engagement et les capacités). "La définition du potentiel repose sur 12 compétences. Une personne peut être considérée comme un 'haut potentiel' si elle démontre 9 de ces 12 compétences, preuves à l'appui, discutées lors du Talent Review. L'évaluation et l'identification des talents sont réalisées chaque année à l'aide de la matrice des 9 cases. Les talents sont utilisés dans le cadre de la planification de la relève pour les postes critiques (MCR – Mission Critical Roles)	Employé présentant une évaluation élevée de la performance (KPI) et du potentiel. L'évaluation et l'identification sont réalisées chaque année lors du "People Round Table" par les managers et les responsables RH. Les critères suivants sont pris en compte : la partie « Quoi » correspondant aux résultats de performance basés sur les indicateurs clés (KPI), et la partie « Comment », qui repose sur les retours des clients, collègues et parties prenantes internes (la pratique de l'entreprise consiste à recueillir du feedback auprès d'au moins trois parties prenantes internes). Le feedback est formulé en fonction des compétences clés définies par l'entreprise (par exemple : collaboration, orientation vers les résultats e.t.c).	Employé présentant une évaluation élevée de la performance (KPI) et du potentiel. L'évaluation et l'identification des talents sont réalisées chaque année à l'aide de la matrice des 9 cases. Talents are identified by the managers and validated by the HR department and Management Team.

Question 1	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
	Secteur : Fashion	Secteur : Agriculture	Secteur : Composites
	Employé évalué comme ayant une performance élevée et un fort potentiel de développement, en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et exprimant la volonté d'évoluer au sein de celle-ci. L'évaluation et l'identification des talents sont réalisées chaque année à l'aide de la matrice des 9 cases.	Les talents sont identifiés lors de la réunion annuelle du People Plan, sans recours à aucun outil ou critère de gestion des talents.	L'évaluation et l'identification des talents sont réalisées chaque année à l'aide de la matrice des 9 cases. L'évaluation est effectuée chaque année par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, en raison du nombre restreint de collaborateurs dans l'organisation.

Question 1	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
	Secteur : protection sociale complémentaire	Secteur : Cosmetics & Beaute	Secteur : medico-social
	Le talent est défini comme un collaborateur présentant un potentiel d'évolution avéré et des compétences managériales solides, capables de contribuer à la transformation de l'entreprise. Les critères mettent en avant la vision stratégique, la capacité à fédérer, l'intégrité, la gestion des situations complexes et le pilotage de la performance . Selon les programmes (Fil Rouge, Talent Émergent, Management stratégique), un talent	on ne parle pas de « talents » mais de players, à l'image d'une équipe sportive où chaque joueur a un rôle à jouer dans l'organisation. On distingue le poste du profil, et plusieurs profils sont identifiés. Le Rising Player correspond à un jeune diplômé, généralement âgé de 23 à 30 ans, dont le potentiel est évalué au cours des cinq à six premières années. Il est destiné à prendre des postes à responsabilité tous les deux à trois ans. Au-delà de 30 ans, on	la définition d'un talent repose sur trois dimensions clés : L'excellence technique : la maîtrise parfaite des compétences métiers (ex. pour un soignant : gestes de soin, connaissance des pathologies liées au vieillissement). L'intelligence émotionnelle : la capacité à rassurer et accompagner un résident dans des moments difficiles (ex.

	peut être identifié dès le début de carrière ou dans une trajectoire de cadre de direction, à condition de démontrer une performance forte, une posture d'ouverture et une motivation claire à élargir son champ d'action	distingue les futurs Local Leaders, positionnés sur des fonctions locales (opérationnel, finance, marketing...), et les futurs Group Leaders, projetés sur des fonctions stratégiques clés au sein du groupe, avec une forte exposition et une complexité élevée. Ces profils sont associés à des positions clés (locales ou groupe) sur lesquelles ils sont projetés au fil de leur carrière.	un résident désorienté à 3h du matin). L'adaptabilité : la capacité à s'adapter et être réactif face à l'évolution constante du secteur (réglementations, innovations technologiques, évolutions sociétales).
--	---	--	--

Question 1	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
Quelle est la définition d'un « talent » dans votre entreprise ? Comment les talents sont identifiés ?	<p>Secteur : FMCG</p> <p>L'identification des talents est réalisée à l'aide de la matrice à 9 cases (9-box grid). Chaque manager devra évaluer les employés dans le cadre du Management Development Review (MDR) selon deux critères</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer la performance dans la durée Déterminer le potentiel et l'aspiration pour... <p>Accomplissements notables</p> <p>Ce que la personne a fait, mais aussi comment elle l'a fait (company culture). La définition d'un talent</p>	<p>Secteur : Conseil</p> <p>Chez xxx, la définition d'un talent n'est pas encore formalisée. Les premières réflexions suggèrent qu'un talent pourrait être un collaborateur reconnu pour ses résultats, son implication dans les projets, sa capacité à proposer des solutions et à se projeter dans l'entreprise. Il s'agirait d'un profil identifié par le comité de direction comme ayant un potentiel d'évolution significatif dans son métier ou son poste. Cette définition reste à affiner dans le cadre de la mise en place prochaine d'une instance dédiée à la gestion des talents.</p> <p>L'identification des talents chez xxx repose</p>	<p>Secteur : Logement social</p> <p>Chez xxx, le terme « talent » est utilisé avec prudence, car il peut être mal perçu par les collaborateurs non concernés, ou susciter des ambitions mal orientées. La gestion des talents est réservée aux cadres et cadres dirigeants, tandis que la gestion des compétences concerne les non-cadres. L'entreprise a mis en place une campagne annuelle d'identification des talents pour les cadres, et une autre spécifique pour le top management.</p> <p>Pour structurer cette démarche, un outil inspiré de la matrice « 9 box » de McKinsey a été développé, mais adapté à la culture sociale de</p>

	<p>repose sur plusieurs critères, notamment : l'aspiration à évoluer dans sa carrière, l'agilité, la capacité à se remettre en question et à apprendre, l'agilité dans les résultats, l'agilité relationnelle, l'agilité mentale, entre autres.</p>	<p>sur des critères en cours de structuration. Plusieurs éléments sont envisagés pour constituer un vivier de talents et planifier les successions : l'utilisation d'un outil interne permettant d'évaluer 27 compétences, l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs (notamment le chiffre d'affaires et les objectifs de RRE), ainsi que le respect du délai entre deux promotions. Ces critères visent à garantir une certaine justice et objectivité dans le processus. L'objectif est de permettre aux collaborateurs à haut potentiel de développer leurs compétences techniques et comportementales, à travers un Plan d'Accompagnement Individuel (PAI), et de les préparer à évoluer vers des postes clés.</p>	<p>l'entreprise. Les intitulés des cases ont été modifiés pour éviter les formulations trop radicales, peu compatibles avec les valeurs de xxx. L'évaluation repose sur quatre dimensions : le potentiel, la performance, le leadership et la vision stratégique. Pour chacune de ces dimensions, trois niveaux d'attente sont définis, permettant une notation nuancée.</p> <p>L'identification des talents repose sur une évaluation conjointe entre le manager (N+1) et le responsable RH. Chaque note attribuée à un collaborateur doit être argumentée. Les RH sont formés pour challenger les évaluations des managers, ce qui constitue un premier garde-fou contre la subjectivité. Un second niveau de vérification est assuré par l'équipe de la responsable de la gestion des talents, bien que cette dernière soit seule à devoir contrôler plus de 1800 profils. La fiabilité du processus repose donc fortement sur la formation et la sensibilisation des RH de terrain.</p> <p>Les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut de talent,</p>
--	---	---	--

			principalement parce que l'entreprise n'a pas toujours de proposition concrète à leur faire (promotion, mobilité, etc.). Toutefois, en vertu du RGPD, tout collaborateur peut demander à consulter les informations écrites à son sujet.
--	--	--	--

Question 1 Quelle est la définition d'un « talent » dans votre entreprise ? Comment les talents sont identifiés ?	Organisation 13		
	Secteur : Banque		
	<p>À la xxx, un talent est défini comme une personne qui performe mieux que ses pairs, qui possède la capacité à assumer des responsabilités supérieures, et qui manifeste une réelle envie de progresser. Il ne s'agit pas d'un statut permanent, mais d'une dynamique de développement pour une période donnée. L'identification repose sur le modèle des « 3 P » : la performance, le potentiel et la projection. À ces trois critères peut s'ajouter la motivation du collaborateur, considérée comme un facteur important dans le processus.</p> <p>L'identification des talents à la xxx repose</p>		

	<p>sur un processus structuré et transparent. Les collaborateurs sont informés lorsqu'ils sont reconnus comme talents, et cette reconnaissance leur est présentée comme une opportunité de développement accéléré, en collaboration avec leur manager et leur HRBP. L'évaluation de la performance s'appuie sur un plan de développement annuel, analysé sur deux années consécutives. Le potentiel est évalué à partir de cinq critères, dont deux étaient auparavant obligatoires (le dynamisme positif et l'agilité d'apprentissage), mais une évolution récente permet désormais de sélectionner librement trois critères parmi l'agilité mentale, relationnelle ou au changement. Cette flexibilité vise à renforcer l'objectivité du processus en laissant davantage de marge de manœuvre aux managers. La projection, enfin, consiste à déterminer si le collaborateur peut être envisagé sur un poste supérieur.</p> <p>Le manager joue un rôle central dans ce processus. Il identifie les profils qu'il considère</p>		
--	---	--	--

	<p>comme talents et les présente à son HRBP ainsi qu'à son N+1. Tous les périmètres de l'entreprise suivent cette même procédure. La validation finale est effectuée par le niveau hiérarchique supérieur, ce qui permet de garantir une cohérence dans l'identification. Afin de maintenir un accompagnement qualitatif, le talent pool a été réduit à une taille raisonnable, représentant environ 3 à 4 % des CDI du périmètre.</p>		
--	--	--	--

Question 2	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
« Quelles approches (rémunération, culture, parcours de carrière, activités de formation et de développement) utilisez-vous pour fidéliser et développer les talents dans l'organisation ? »	Sector: Distribution	Sector: Conseil	Sector: HORECA
	<p>Les talents identifiés et désignés comme successeurs pour les postes critiques (MCR) sont éligibles au Plan d'Incitation à Long Terme (Long Term Incentive Plan), qui fait partie de la politique de rémunération de l'organisation. Les meilleurs performants sont éligibles au PVA (Plan Variable Annuel) ainsi qu'à la RAS (Révision Annuelle de Salaire). Ils sont également intégrés à un programme spécialisé de développement des talents, comprenant des formations et des</p>	<p>Les meilleurs performants sont éligibles au PVA (Plan Variable Annuel) ainsi qu'à la RAS (Révision Annuelle de Salaire). L'organigramme est structuré en plusieurs niveaux hiérarchiques pour les consultants, ce qui leur offre chaque année des opportunités d'évolution et de développement de carrière au sein de l'organisation. Si les résultats de l'évaluation sont satisfaisants, les consultants peuvent bénéficier d'une promotion annuelle.</p>	<p>Les talents identifiés sont inscrits aux programmes de formation avec des prestataires externes. Ces programmes permettent de développer les compétences nécessaires à l'évolution de carrière, tout en renforçant la motivation et l'engagement des collaborateurs. En raison de la nature de l'activité (hôtellerie), les employés peuvent bénéficier de nombreuses opportunités de mobilité interne, avec des possibilités de promotion non seulement en France,</p>

	programmes de mentorat.		mais aussi à l'international. Ces affectations à l'étranger peuvent favoriser une progression de carrière plus rapide. La culture d'entreprise propose également différentes formes de reconnaissance, telles que : l'employé du mois, ou encore des primes spéciales attribuées aux salariés ayant 10, 15, 20 ou 25 ans d'ancienneté au sein de l'organisation
--	-------------------------	--	---

Question 2	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
	Sector: Fashion	Sector: Agriculture	Sector: Composites
	Les talents identifiés sont éligibles aux politiques REM supplémentaires et intégrés aux programmes de développement du leadership.	Des programmes de développement du leadership sur mesure sont proposés aux employés.	Les employés bénéficient d'une révision salariale annuelle

Question 2	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
	Secteur : protection sociale complémentaire	Secteur : cosmetics & beauté	Secteur : medico-social

<p>« Quelles approches (rémunération, culture, parcours de carrière, activités de formation et de développement) utilisez-vous pour fidéliser et développer les talents dans l'organisation ? »</p>	<p>L'identification repose sur plusieurs dispositifs structurés. Les managers soumettent des fiches de candidature lors des campagnes de promotion, détaillant parcours, réalisations et motivations Des entretiens de sélection RH et des people reviews permettent ensuite de valider les profils. Les critères varient selon les parcours : par exemple, le programme Talent Émergent cible des collaborateurs de 25 à 32 ans avec 2 ans d'expérience, en forte performance et démontrant curiosité et proactivité Le parcours Fil Rouge s'adresse à ceux en capacité de devenir cadre de direction à court ou moyen terme, avec expérience managériale et posture alignée aux principes de leadership</p>	<p>Culture d'entreprise forte sur le networking : via le FIT parcours (Following Integration Track), qui permet de rencontrer pairs et dirigeants tout au long de l'année, de façon formelle ou informelle.</p> <p>Système de rémunération attractif : intéressement et participation négociés avec les partenaires sociaux, pouvant permettre de doubler voire tripler le salaire mensuel.</p> <p>Programmes de formation sélectifs (SBN – Seminar by Nomination) : destinés aux key players, avec des formations intra et inter-entreprises (L'Oréal, Danone, autres groupes du CAC 40), en France ou à l'international, représentant un investissement de 5 000 à 13 000 euros par participant</p>	<p>L'entreprise explique qu'elle fidélise et développe ses talents autour de quatre grands leviers</p> <p>1. Un environnement de formation d'excellence</p> <p>Création d'un écosystème apprenant via la Colisée Académie, qui comprend 4 écoles :</p> <p>École commerciale : formation des directeurs d'établissement sur la dimension business.</p> <p>École de la restauration : délivre un CAP Cuisine en 12 mois, intégrant des enjeux comme la dénutrition.</p> <p>École du soin : prévoit un Institut de formation pour aides-soignants (diplôme Bac+2).</p> <p>École du management : propose des Master 2 « Directeur d'EHPAD ».</p> <p>2. Des parcours de carrière structurés</p> <p>Grilles de rémunération par métier et parcours d'évolution clairs.</p> <p>Exemple : accompagnement de plus de 400 agents de service hospitalier vers un diplôme Bac+2 d'aide-soignant.</p> <p>3. Une culture d'entreprise forte</p>
---	--	---	---

			<p>Colisée est une entreprise à mission, plaçant le sens et le soin au cœur de l'engagement.</p> <p>Modèle managérial : « prendre soin de soi pour prendre soin des résidents, des équipes et du travail ».</p> <p>4. Une qualité de vie au travail (QVT) renforcée</p> <p>Prévention et accompagnement face à la surcharge mentale :</p> <p>Coaching individuel et collectif.</p> <p>Assistance psychologique.</p> <p>Système de sentinelles (collaborateurs formés pour détecter des signaux d'alerte).</p> <p>Médiation externe.</p>
--	--	--	--

Question 2	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
	Secteur : FMCG	Secteur : Conseil	Secteur : logement social
	Les talents identifiés bénéficient d'un programme de suivi individuel adapté à leur niveau de poste, incluant : des sessions avec des coachs et des mentors internes, des programmes de formation au leadership, un système de	Le développement des talents chez xxx repose sur des dispositifs qui nécessitent d'abord un budget dédié. Une fois ce cadre posé, les approches envisagées incluent des parcours de formation, du coaching, du mentoring, ainsi	Les collaborateurs identifiés comme talents bénéficient d'un programme structuré sur deux ans. La première année est consacrée à l'ouverture vers l'extérieur : participation à des conférences, visites d'entreprises,

	<p>rémunération spécifique, ainsi que d'autres dispositifs. « Un système de classement spécifique en matière de planification de la succession est mis en place pour évaluer le niveau de préparation des employés aux futurs postes de direction. Il détermine s'ils seront prêts dans un an, trois ans ou cinq ans</p>	<p>qu'une analyse des besoins au cas par cas. L'idée est de proposer un accompagnement individualisé, adapté aux profils identifiés, afin de favoriser leur progression dans l'entreprise. Aujourd'hui, ces avantages sont proposés exclusivement aux profils de manager.</p>	<p>identification de problématiques internes. La seconde année est dédiée à la mise en œuvre de solutions concrètes, avec des échanges facilités au sein de l'entreprise et une présentation des propositions au COMEX. Ce programme vise à renforcer l'engagement, à mettre en lumière les talents et à favoriser l'innovation. Par exemple, certains participants ont conçu un serious game dans ce cadre. En parallèle, les talents sont prioritairement envisagés pour des évolutions professionnelles, même si cela ne constitue pas une obligation formelle pour la direction.</p>
--	--	---	--

<p>Question 2</p> <p>« Quelles approches (rémunération, culture, parcours de carrière, activités de formation et de développement) utilisez-vous pour fidéliser et développer les talents dans l'organisation ? »</p>	Organisation 13		
	Secteur : banque		
	<p>Une fois identifiés, les talents bénéficient d'un plan de développement accéléré, construit conjointement par le collaborateur, son manager et les RH. Ce plan peut inclure des mises en situation sur le poste actuel pour renforcer les compétences techniques, du coaching ou du mentoring pour les</p>		

	<p>compétences comportementales, des évaluations 360°, ainsi que la participation à des conférences, séminaires et formations dédiées. Les talents peuvent également devenir eux-mêmes mentors. En matière de rémunération, leur profil fait l'objet d'une attention particulière lors des revues salariales. Les résultats sont probants : le taux de démission chez les talents est de 1,2 %, contre 3,5 % dans la population globale. L'entreprise opère également une segmentation des talents selon leur niveau : les futurs dirigeants sont classés en « Key Group Position », tandis que les postes clés de Business Unit ou les rôles stratégiques sont respectivement désignés comme « Key BU Potential » ou « Key Role Potential ».</p>		
--	---	--	--

Question 3	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
	Secteur : Distribution	Secteur : Conseil	Secteur : HORECA

<p>Comment communiquez-vous les pratiques de gestion des talents aux employés ? Les employés savent-ils s'ils ont été identifiés comme talents et quels critères ont été appliqués ? Comment garantisseriez-vous l'objectivité dans l'évaluation du potentiel/de la performance ?</p>	<p>« Les informations concernant les talents identifiés sont confidentielles et ne sont pas communiquées aux employés. Les pratiques de gestion des talents sont transmises aux managers par les Ressources Humaines. Ces derniers reçoivent une formation spécifique sur les approches d'évaluation de la performance et du potentiel, et des communautés de pratiques sont organisées chaque année. Afin de garantir l'objectivité, toutes les évaluations et classifications des employés sont discutées et validées lors des réunions de direction, avec la participation des Ressources Humaines et du Directeur des Talents.</p>	<p>Le processus d'identification des talents est transparent et communiqué ouvertement aux employés. Une fois les "People Round Tables" organisées, les managers débriefent leurs collaborateurs directs sur les résultats de l'évaluation de leur performance et de leur potentiel, ainsi que sur les perspectives d'évolution de carrière ou tout autre sujet pertinent. L'évaluation de la performance inclut les résultats du feedback à 360 degrés reçu par l'employé. L'objectivité est assurée grâce à la mise en place de programmes largement déployés tels que "Les biais inconscients", "Les compétences managériales", entre autres. Par ailleurs, toutes les décisions sont remises en question et validées par l'équipe de direction.</p>	<p>Les informations sur la gestion des talents sont partagées avec les managers par les Ressources Humaines, mais les décisions finales ne sont pas communiquées aux autres employés. Aucune action spécifique de validation des décisions n'est mise en place</p>
---	--	---	--

Question 3	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
	Secteur : Fashion	Secteur : Agriculture	Secteur : Composites
	<p>Les informations relatives à l'identification des talents sont confidentielles et ne sont communiquées qu'aux responsables hiérarchiques impliqués dans ce processus. Parallèlement, les employés identifiés comme talents ou successeurs potentiels pour des postes clés de direction en sont informés par leur manager et les ressources humaines. Les autres employés ne disposent pas d'informations sur la démarche globale de gestion des talents ni sur les décisions qui en découlent.</p>	<p>Le processus de gestion des talents est confidentiel. Toutes les décisions liées à la planification de la relève sont prises collectivement et non communiquées aux employés concernés. La pratique de la gestion des talents est en cours de mise en place au sein de l'organisation ; tous les processus en sont donc à la phase pilote et devront être ajustés et affinés</p>	<p>La fonction de gestion des talents est principalement assurée par le département RH. Les employés ne sont pas informés des décisions prises, et le principe de confidentialité est respecté</p>

Question 3	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
	Secteur : protection sociale complémentaire	Secteur : cosmetics & beauté	Secteur : medico-social
	<p>L'organisation déploie une offre de programmes structurés selon les étapes de carrière : onboarding, début de parcours, middle carrière et expérimentés. Ces dispositifs incluent le programme Talent Émergent (18 mois), le parcours Fil Rouge (24 mois), ou encore le Management Stratégique ESCP (11 mois) Chaque parcours combine formations, coaching,</p>	<p>la communication des pratiques de gestion des talents s'appuie sur différents dispositifs. La DRH organise notamment des comités de mobilité mensuels qui réunissent les managers afin d'échanger sur les parcours, les carrières et les évolutions possibles. Ces rencontres régulières permettent d'assurer une communication croisée et continue entre</p>	<p>Communication des pratiques de gestion des talents</p> <p>Observation terrain & comités mobilités mensuels : la DRH réunit chaque mois les managers pour discuter de mobilité, carrière et évolutions. Cela suppose une communication régulière</p>

	<p>mentorat, immersions métiers, hackathons ou projets stratégiques sponsorisés par des membres du COMEX. L'accompagnement se poursuit après le programme, avec un suivi RH de 12 à 18 mois pour ancrer les apprentissages, définir un plan d'action et préparer l'accès à de nouvelles responsabilités</p> <p>Ces investissements visent à reconnaître, valoriser et fidéliser les collaborateurs à haut potentiel.</p>	<p>managers et ressources humaines. En complément, des référentiels servent de points de repère pour clarifier auprès des collaborateurs les critères d'évaluation de la performance et du potentiel, garantissant ainsi une meilleure compréhension des attentes. L'objectivité du processus est renforcée par la structuration autour des entretiens « Connect » (Q1 à Q4), qui jalonnent l'année, ainsi que par les people reviews menées conjointement par les managers et les RH. Cette double lecture – objectifs business et objectifs people – ainsi que le croisement systématique des évaluations contribuent à limiter les biais et à assurer l'équité dans l'identification et le développement des talents</p>	<p>et croisée entre managers et RH</p> <p>Référentiels : utilisés comme « points de repères par rapport aux attendus », ce qui donne une base commune pour communiquer aux collaborateurs les critères de performance et de potentiel</p>
--	--	---	---

Question 3	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
	Secteur : FMCG	Secteur : conseil	Secteur : logement social

<p>Comment communiquez-vous les pratiques de gestion des talents aux employés ? Les employés savent-ils s'ils ont été identifiés comme talents et quels critères ont été appliqués ? Comment garantisseriez-vous l'objectivité dans l'évaluation du potentiel/de la performance ?</p>	<p>Les employés sont informés s'ils ont été identifiés comme talents ou successeurs pour des postes clés. Cela permet d'assurer la transparence au sein de l'équipe. Les managers reçoivent des formations spécialisées ainsi que des guides sur les biais potentiels pouvant influencer les processus de prise de décision</p> <p>Exemples : erreurs possibles d'évaluation du potentiel En plus des critères d'évaluation, certaines erreurs fréquentes d'évaluation du potentiel doivent être prises en compte lors de l'évaluation d'un collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effet de halo : Une qualité remarquable de ce collaborateur influence-t-elle votre jugement sur son efficacité globale ? • Biais personnel : Avez-vous un biais personnel favorable ou défavorable envers cette personne ? • Indulgence / Sévérité : Êtes-vous excessivement indulgent ou sévère dans votre évaluation ? • Effet de primauté / 	<p>À ce jour, les collaborateurs identifiés comme talents ne sont pas informés de leur statut. Cette question reste en suspens et devra être tranchée dans le cadre de la création de l'instance dédiée à la gestion des talents. Le manque de communication claire sur ce point soulève des interrogations, notamment sur la manière de gérer la frustration des collaborateurs qui ne seraient pas reconnus comme talents. Les outils existants, tels que le plan de succession pour les postes de manager et de directeur, sont utilisés, mais présentent un risque de subjectivité, car ce sont les managers qui définissent les critères sans cadre strictement objectif.</p> <p>L'entreprise cherche à structurer une approche plus objective de l'évaluation des talents. Les critères envisagés incluent des éléments mesurables comme les résultats chiffrés, les objectifs de RRE et les délais entre promotions. L'utilisation d'un outil d'évaluation des compétences (27 compétences) permet également d'apporter une base plus neutre à l'analyse. Toutefois, le</p>	<p>La communication autour de la gestion des talents reste limitée. Les collaborateurs ne sont pas informés de leur statut de talent, notamment pour éviter de créer des attentes non satisfaites. Cette posture vise à préserver l'équilibre entre reconnaissance et réalisme, dans un contexte où les opportunités concrètes ne sont pas toujours disponibles. Néanmoins, la transparence est garantie par le droit d'accès aux données personnelles, conformément au RGPD.</p> <p>L'entreprise cherche à structurer une approche plus objective de l'évaluation des talents. Les critères envisagés incluent des éléments mesurables comme les résultats chiffrés, les objectifs de RRE et les délais entre promotions. L'utilisation d'un outil d'évaluation des compétences (27 compétences) permet également d'apporter une base plus neutre à l'analyse. Toutefois, le rôle du manager dans la définition des critères et dans le processus d'identification reste un point de vigilance, car il peut introduire une part de subjectivité.</p>
---	---	--	---

	<p>récence : Vous basez-vous sur une seule impression marquante ou un événement spécifique (au début ou à la fin de la période) ?</p>	<p>rôle du manager dans la définition des critères et dans le processus d'identification reste un point de vigilance, car il peut introduire une part de subjectivité.</p>	
--	---	--	--

<p>Question 3</p> <p>Comment communiquez-vous les pratiques de gestion des talents aux employés ? Les employés savent-ils s'ils ont été identifiés comme talents et quels critères ont été appliqués ? Comment garantisseriez-vous l'objectivité dans l'évaluation du potentiel/de la performance ?</p>	Organisation 12		
	Secteur : banque		
	<p>La communication autour des pratiques de gestion des talents est transparente. Les collaborateurs identifiés comme talents sont informés de leur statut, et une « Career Week » annuelle permet au Directeur Talent Group de présenter la stratégie globale à l'ensemble des salariés. Il est à noter que le terme « talent » n'était pas utilisé initialement, afin d'éviter les effets négatifs liés à une éventuelle sortie du dispositif, qui pourrait être interprétée comme une perte de compétences. Aujourd'hui, le discours est davantage orienté vers le développement et la progression, ce qui permet de valoriser l'accompagnement sans figer les individus dans une catégorie.</p> <p>L'objectivité dans l'évaluation est assurée</p>		

	<p>par plusieurs garde-fous. Les critères d'évaluation sont clairs et partagés, et une réunion au niveau N+2 permet de comparer les profils proposés et d'effectuer un filtrage. Le RH dispose d'une vision globale sur la performance des collaborateurs, ce qui renforce la cohérence des décisions.</p> <p>L'assouplissement des critères de potentiel contribue également à une meilleure prise en compte des spécificités individuelles tout en maintenant une base commune. L'utilisation d'un outil Excel permet aux managers de structurer leur analyse et de s'appuyer sur des éléments concrets.</p>		
--	--	--	--

Question 4	Organisation 1	Organisation 2	Organisation 3
------------	----------------	----------------	----------------

	Sector: Distribution	Sector: Conseil	Sector: HORECA
Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement)?	Le département Global Talent Management organise des sessions d'information et des formations à destination des managers sur la pratique d'identification des talents et la planification de la relève. Ces formations sont dispensées chaque année avant la « saison de gestion des talents ». Les managers sont formés aux critères d'évaluation (performance, potentiel) ainsi qu'au processus de mise en œuvre (le classement est effectué à l'aide du système interne « SuccessFactors »). Trois mois après le processus d'évaluation, des « communautés de pratique » sont organisées afin de mesurer les résultats de l'identification des talents et de discuter des défis rencontrés par les managers.	Tous les nouveaux managers, qu'ils rejoignent l'entreprise ou qu'ils aient été promus en interne à un poste managérial, suivent une formation interne spécialisée sur les compétences managériales, incluant un module dédié au processus de « gestion et de reconnaissance de la performance	Les managers sont informés par la fonction RH de l'ensemble des processus internes de gestion des talents dans le cadre de leur période d'intégration. Les HR Business Partners (HRBPs) accompagnent également les managers tout au long de ce parcours

Question 4	Organisation 4	Organisation 5	Organisation 6
	Secteur : Fashion	Secteur : Agriculture	Secteur : Composites
Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement)?	La fonction RH collabore étroitement avec le business (managers) et joue un rôle clé dans l'identification des talents et la planification de la relève. Elle est présente à toutes les étapes de la gestion des talents, y compris dans	Aucune formation spécifique n'est dispensée, mais les managers sont informés par la fonction RH des processus internes d'identification et de gestion des talents. Ils sont accompagnés et consultés tout au long	Aucune formation en masse n'est organisée, mais les managers sont accompagnés par la fonction RH tout au long du cycle de gestion des talents. La RH est présente lors des réunions annuelles d'évaluation de la

	la communication avec les employés.	du parcours, et agissent en tant que conseillers de confiance auprès des managers en cas de difficultés ou de défis rencontrés.	performance et du potentiel, ce qui permet d'aborder et de discuter de toute question ou problème dès leur apparition
--	-------------------------------------	---	---

Question 4	Organisation 7	Organisation 8	Organisation 9
	Secteur : protection sociale complémentaire	Secteur : cosmetics & beauté	Secteur : medico-social
Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement)?	La gestion des talents s'appuie sur des outils digitaux intégrés. Les campagnes de sélection et de promotion reposent sur des fiches standardisées et des données RH consolidées, permettant une analyse transversale des parcours. Par ailleurs, l'organisation met en place des plateformes de suivi (tests psychométriques, évaluations 360°, bilans post-programme) qui alimentent une vision data-driven de la gestion des talents. L'objectif est de croiser les données de performance, de potentiel et de trajectoire pour objectiver les décisions de développement et de promotion.	La gestion des talents est centralisée via SAP SuccessFactors, qui regroupe toutes les données collaborateurs et intègre le processus d'onboarding. Cet outil est relié à l'ATS (Applicant Tracking System), de sorte que dès la candidature, toutes les informations sont intégrées et suivies tout au long du parcours du collaborateur. Cette interconnexion assure une traçabilité complète, de l'entrée dans l'entreprise au développement de carrière.	l'accompagnement des responsables du personnel dans la gestion des talents passe principalement par l'Académie, qui propose aux managers des parcours de formation structurés, notamment une école du management délivrant un Master 2 « Directeur d'EHPAD ». Par ailleurs, la DRH organise des comités de mobilité mensuels, véritables espaces de partage et de briefing collectif, permettant aux managers d'échanger sur les parcours et les évolutions de carrière. Ces dispositifs leur offrent à la fois un cadre de référence et des outils pratiques pour exercer pleinement leur rôle dans l'identification et le développement des talents

Question 4 Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement) ?	Organisation 10	Organisation 11	Organisation 12
	Secteur : FMCG	Secteur : Conseil	Secteur : logement social
	Les managers participent à des sessions d'information et à des formations dédiées aux processus d'identification des talents. En complément, ils reçoivent des guides contenant une description claire des processus, des critères d'évaluation, des problèmes potentiels et des biais possibles, ainsi que des solutions pour les surmonter. Ils sont également accompagnés par les professionnels des ressources humaines à chaque étape du cycle de gestion des talents.	Le rôle du manager dans l'identification des talents est reconnu comme essentiel, mais son rôle dans l'accompagnement reste encore à définir. À ce stade, il n'existe pas de dispositif formalisé pour soutenir les managers dans leurs missions liées à la gestion des talents. La création de l'instance dédiée devrait permettre de clarifier ce rôle et de proposer des outils et des formations adaptés.	Les RH sont formés pour accompagner les managers dans l'évaluation des talents et pour garantir la qualité des notations. Ils jouent un rôle de relais essentiel entre la direction des talents et les équipes opérationnelles. Leur mission consiste à sensibiliser les managers aux enjeux de la gestion des talents, à les aider à argumenter leurs évaluations, et à assurer une certaine homogénéité dans l'application des critères. Ce travail d'accompagnement est d'autant plus important que le processus repose sur une forte implication des managers dans l'identification des profils à potentiel.

Question 4	Organisation 13		
	Secteur : banque		

<p>Comment accompagnez-vous les responsables du personnel dans les activités de gestion des talents (briefings, formations, accompagnement) ?</p>	<p>Les managers sont accompagnés dans leurs missions de gestion des talents. Ils doivent être capables d'expliquer le processus aux collaborateurs, notamment à ceux qui ne sont pas retenus, afin de limiter les frustrations. Il peut exister un effet déceptif même chez les talents eux-mêmes, lorsque l'évolution attendue ne se concrétise pas immédiatement. Toutefois, les retours indiquent que le programme leur permet malgré tout de mieux tenir leur poste actuel. L'ensemble des règles s'applique de manière homogène, que ce soit en France ou à l'international, ce qui garantit une équité dans le traitement des collaborateurs.</p>		
---	---	--	--