

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EFFET DU STATUT DE « TALENT »
SUR L'INTENTION DE QUITTER DES GESTIONNAIRES : ANALYSE DE
DEUX MÉCANISMES INTERMÉDIAIRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
SALMA KHARTI

OCTOBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma professeure et directrice de recherche Marie-Ève Lapalme pour son orientation, son support et son soutien tout au long de ma démarche. Je lui suis reconnaissante pour ses judicieux conseils et ses exigences qui m'ont permis de m'améliorer et de surmonter les difficultés que j'ai rencontré pour la réalisation de ce mémoire. Grâce à son expérience et sa vision, ce travail de recherche a pu être réalisé avec rigueur.

Je tiens à remercier l'équipe de chercheurs, Alain Gosselin, Olivier Doucet et Marie-Ève Lapalme, de m'avoir donné l'opportunité de réaliser mon étude en me permettant d'utiliser les données collectées auprès des organisations.

Je remercie profondément mes parents, pour leurs encouragements, pour leur support et leur confiance. Merci de m'avoir toujours poussé à réaliser mes rêves, à aller jusqu'au bout de mes projets, et merci d'avoir toujours cru en moi et en mes capacités.

Je tiens à remercier particulièrement mon mari, qui, sans lui je n'aurais pas pu aller au bout de mon projet. Merci d'avoir été là dans les moments difficiles. Je lui suis extrêmement reconnaissante d'avoir supporté mon stress et mon angoisse, de m'avoir encouragé et de m'avoir remonté le moral dans les moments de doute.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
RECENSION DE LA LITTÉRATURE	6
1.1 Historique de la gestion des talents.....	6
1.2 La notion de talent : définition et approches	11
1.2.1 L'approche objet.....	15
1.2.2 L'approche sujet	19
1.3 La gestion des talents : une approche de différenciation de la main-d'œuvre ..	24
1.4 La réaction des individus au statut de talent	27
CHAPITRE II	
MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	31
2.1 Présentation du modèle	31
2.2 Relation entre le statut de talent et l'intention de quitter des gestionnaires.....	33
2.3 L'effet médiateur de la perception de justice distributive.....	34
2.3.1 La justice distributive	34
2.3.2 La relation entre le statut et la justice distributive.....	38
2.3.3 La relation entre la justice distributive et l'intention de quitter	39
2.4 L'effet médiateur de l'estime de soi organisationnelle	41

2.4.1 L'estime de soi globale.....	41
2.4.2 L'estime de soi organisationnelle :	42
2.4.3 Relation entre le statut de talent et l'estime de soi organisationnelle.....	48
2.4.4 L'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter :	51
 CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	53
3.1 Le devis de recherche.....	53
3.2 Le contexte et la technique de collecte de données.....	54
3.3 Caractéristiques de l'échantillon	56
3.4 Les instruments de mesure	57
3.4.1 Le statut	58
3.4.2 La justice distributive	58
3.4.3 L'estime de soi organisationnelle	59
3.4.5 Les variables de contrôle :	62
 CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	63
4.1 L'analyse factorielle exploratoire.....	63
4.2 Les corrélations	68
4.3 Les analyses de régression	71
 CHAPITRE V	
DISCUSSION	74
5.1 Rappel des résultats obtenus	75
5.2 La relation entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation	75
5.3 Le rôle médiateur de la perception de justice distributive	77
5.4 Le rôle médiateur de l'estime de soi organisationnelle.....	79
5.5 Implications pratiques	80
5.6 Limites et avenues de recherche.....	82

CONCLUSION..... 86

BIBLIOGRAPHIE..... 87

LISTE DES FIGURES

Figures

2.1	L'effet médiateur de la perception de la justice distributive et de l'estime de soi organisationnelle sur l'intention de quitter.....	33
-----	---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1.1	Les différentes définitions du « talent ».....	14
3.1	Le taux de réponse.....	56
3.2	Caractéristiques de l'échantillon.....	57
3.3	La perception de la justice distributive.....	59
3.4	L'estime de soi organisationnelle.....	60
3.5	L'intention de quitter.....	61
3.6	Les variables de contrôle.....	62
4.1	Variance totale expliquée.....	65
4.2	Résultats de l'analyse factorielle.....	67
4.3	Matrice de corrélation des variables à l'étude.....	69
4.4	Résultats des analyses de médiation.....	72
5.1	Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche.....	75

RÉSUMÉ

Cette étude propose d'examiner les mécanismes qui expliquent le lien entre le statut de talent ou non-talent et l'intention des gestionnaires de quitter l'organisation. Notre objectif est d'évaluer l'effet médiateur de la perception de justice distributive et de l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre le statut et l'intention de quitter. Bien que certains auteurs se soient intéressés à la relation entre le statut de talent et l'intention de quitter, aucune étude ne s'est attardée jusqu'à présent aux mécanismes intermédiaires pouvant intervenir dans cette relation. En nous intéressant à la perception de justice distributive et à l'estime de soi organisationnelle, nous expliquons pourquoi l'identification des employés comme talent ou non-talent vient influencer leur intention de quitter l'organisation. Nous contribuons ainsi à détecter des zones d'action pour la rétention des employés talents et non-talents. Pour mener notre étude, nous nous sommes basées sur des données collectées auprès de 302 employés appartenant à trois grandes organisations québécoises adoptant des programmes de gestion des talents basés sur le principe de différenciation de la main d'œuvre. L'analyse de nos résultats de recherche nous a permis de confirmer que la perception de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle jouent toutes deux un rôle médiateur dans la relation entre le statut de talent et l'intention de quitter.

Mots clés : gestion des talents, différenciation, justice distributive, estime de soi organisationnelle, intention de quitter.

INTRODUCTION

En raison d'un contexte économique de plus en plus compétitif, caractérisé par les phénomènes du vieillissement et de la rareté de la main-d'œuvre, la gestion des talents représente un défi de taille pour les organisations (Beechler, 2009; Festing et al., 2014 ; McDonnell, 2011). De fait, plusieurs auteurs font état de cette « guerre pour les talents » à laquelle se livrent les organisations et dont le but est d'attirer, mais aussi de retenir les talents dans différentes catégories démographiques afin de gagner en compétitivité (Festing, 2013; McDonnell, 2011).

Plusieurs auteurs ont cherché à définir le concept de gestion des talents (Cappelli & Keller, 2014; Collings, 2009; Dries, 2013; Lewis & Heckman, 2006;). Synthétisant ce qui a été proposé dans la littérature, Cappelli et Keller définissent la gestion des talents comme «le processus par lequel les organisations anticipent et répondent à leurs besoins en talents dans les postes stratégiques»¹. (Cappelli et Keller, 2014, p.307). Celui-ci comprend diverses activités telles que la planification des emplois, la planification de la relève, le développement des employés ainsi que la gestion des carrières (Cappelli et Keller, 2014). Il existe principalement deux approches à la gestion des talents, soit l'approche inclusive et l'approche exclusive (Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Lewis et Heckman, 2006). L'approche inclusive estime que les programmes de gestion des talents devraient s'appliquer à l'ensemble des employés d'une organisation, car ils sont tous des talents qui pourraient contribuer à créer de la valeur ajoutée (Buckingham et Vosburg, 2001 ; Tulgan, 2000). L'approche exclusive, quant à elle, suggère que certains employés et/ou postes contribuent plus que les

¹ Traduction libre de Cappelli et Keller, 2014, p.307 : "the process through which organizations anticipate and meet their needs for talent in strategic jobs"

autres à la création de cette valeur ajoutée et par conséquent les programmes de gestion des talents devraient être exclusifs à ces derniers (Collings, 2008 ; Collings et Mellahi, 2009 ; Michaels et al., 2001). Comme le souligne Collings et al. (2014), ainsi que Cappelli et Keller (2014), dans la pratique, les organisations optent majoritairement pour une approche exclusive. Cette approche pose toutefois un défi de taille en matière de gestion stratégique des ressources humaines du fait qu'elle impose la différenciation entre les employés au sein de l'organisation (Collings, 2014).

La différenciation entre les employés implique l'identification d'un bassin de « talents » et d'employés non identifiés comme tels (Collings, 2014). Ce bassin de talents a droit à un traitement privilégié dans l'organisation du fait qu'il bénéficie davantage des investissements en matière de formation, de développement et de rétention (Cappelli et Keller, 2014 ; Collings, 2014).

On peut donc penser que ce principe de différenciation n'est pas sans conséquence pour les employés qui sont témoins des investissements de l'organisation dans ce groupe privilégié. De ce fait, une étude a révélé que 77 % des employés sondés accordent une grande importance au fait d'être identifié comme haut potentiel (Cappelli et Keller, 2014). Dès lors, on peut donc s'interroger sur l'influence du statut de talent sur les réactions des employés, notamment sur leur intention de demeurer ou non dans l'organisation.

En effet, l'enjeu de la rétention est au cœur de la question de la gestion des talents, et ce, notamment pour deux raisons. D'abord, en raison de la valeur stratégique des « talents » pour l'organisation et des coûts qui seraient associés à leur départ en matière de remplacement, de formation et de perte de performance (Bentein et al., 2012; Nyberg, 2011). Ensuite, en raison du fait que les employés n'ayant pas été identifiés comme talents constituent une plus grande proportion que le premier

groupe. Un fort taux de roulement chez ce groupe d'employés serait sans contredit néfaste pour l'organisation (Gelens et al., 2013). En d'autres termes, l'effet positif de la gestion des talents pourrait être altéré par l'effet des réactions négatives que pourraient avoir les employés non identifiés comme talents de l'organisation (Gelens et al., 2013).

Jusqu'à présent, une seule étude empirique a évalué l'effet du statut de talent ou non sur la rétention des employés. Dans son étude, Björkman et al. (2013) ont démontré, entre autres, que les employés qui perçoivent qu'ils sont identifiés comme talents ont moins l'intention de quitter l'organisation que ceux qui perçoivent qu'ils ne sont pas identifiés comme tels (Björkman et al., 2013). Cependant, ils ne se sont pas attardés, dans leur étude, aux mécanismes intermédiaires qui conduiraient à ce résultat, ce qui fait que notre compréhension des raisons pour lesquelles le statut influence la rétention reste limitée.

Parmi les mécanismes qui pourraient expliquer l'intention de quitter l'organisation, on retrouve la justice distributive et l'estime de soi organisationnelle. En effet, certaines études ont mis en lumière le rôle de la justice distributive sur diverses réactions des employés en contexte de gestion des talents, telles que la performance individuelle, la satisfaction au travail et l'effort au travail (Gelens et al., 2013; Gelens et al., 2014). Par ailleurs, considérant qu'une majorité d'employés accordent une grande importance au fait d'être identifié comme « talent » au sein de leur organisation (Cappelli et Keller, 2014) et que ces derniers perçoivent leur statut comme une forme de valorisation à leur égard (Björkman et al., 2013 ; Colquitt et al., 2001; Pierce, 1989), le concept d'estime de soi organisationnelle (Pierce, 1989), qui renvoie à l'auto-évaluation de l'individu quant à sa valeur et sa compétence en tant que membre de l'organisation (Pierce, 1989), semble tout à fait approprié pour expliquer l'influence du statut sur l'intention de quitter des employés en contexte de gestion des talents.

Ainsi, l'objectif de notre recherche est de mieux comprendre le lien entre le statut de talent ou non et l'intention de quitter en évaluant l'effet médiateur de la perception de justice distributive et de l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre le statut et l'intention de quitter.

La pertinence de cette recherche réside tout d'abord dans la contribution théorique à la littérature en gestion des talents. En nous appuyant sur la théorie de l'équité d'Adams (1961) et sur la théorie du signal (Spence, 2002), nous expliquerons pourquoi le fait d'être identifié comme talent ou non exerce un effet sur l'intention de quitter des employés. Jusqu'à présent, les recherches se sont surtout concentrées sur l'effet direct du statut de talent sur les réactions des employés. Nous contribuerons ainsi, par cette recherche, à développer les connaissances sur les mécanismes qui peuvent jouer un rôle dans la relation entre le statut et l'intention de quitter l'organisation.

Sur le plan pratique, en nous intéressant aux questions de justice, d'estime de soi organisationnelle et d'intention de quitter chez les employés talents et non-talents, cette recherche contribuera à identifier des zones d'action pour la rétention des deux catégories d'employés. En effet, la compréhension des liens entre les concepts permettra aux organisations de mettre en place des pratiques en gestion des talents qui auront pour but de renforcer les mécanismes intermédiaires et ainsi atténuer les effets négatifs de la différenciation et tirer profit de la gestion des talents tout en minimisant les coûts liés au départ de leurs employés.

Ce mémoire se découpe en cinq chapitres. Le premier chapitre propose une recension de littérature autour du concept de la gestion des talents. Nous y présentons un historique de la gestion des talents ainsi que les différentes définitions et approches de la gestion des talents, ce qui nous amène vers le modèle que nous avons retenu pour notre étude. Le deuxième chapitre nous permet de présenter notre modèle d'analyse et

de développer nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique de notre étude. Le quatrième chapitre sert à exposer les résultats des analyses statistiques visant à tester nos hypothèses de recherche. Enfin, le cinquième chapitre nous amène à la discussion des résultats. Ce dernier chapitre nous permet d'exposer les constats et les limites de notre étude et ainsi proposer de nouvelles pistes de recherche.

CHAPITRE I

RECENSION DE LA LITTÉRATURE

Afin de bien saisir l'impact de l'identification du statut de talent pour les employés, il importe de comprendre le contexte dans lequel l'attribution de ce statut s'inscrit, soit celui de la gestion des talents. Ce chapitre offre donc une recension des écrits sur la gestion des talents de façon générale, ce qui nous permet d'aborder la question du statut de talent et des réactions des employés à celui-ci. Nous commençons par présenter un bref historique de la notion de gestion des talents. Nous discutons ensuite de la définition même du talent, ce qui nous mène à cadrer la gestion des talents dans une approche de différenciation de la main-d'œuvre. Enfin, nous présentons un état des connaissances sur les réactions des employés à l'attribution ou non du statut de talent.

1.1 Historique de la gestion des talents

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est essentiel de comprendre l'origine du concept de la gestion des talents, les différentes étapes de son évolution ainsi que les facteurs qui ont contribué à sa transformation. Selon Cappelli et Keller (2014), au début des années de l'ère de la production industrielle, la question de la gestion des talents ne se posait pas, les premières manifestations de la gestion des talents seraient apparues dans les années 1950 avec l'arrivée des grandes entreprises.

Après la Première Guerre mondiale, les entreprises en expansion avaient besoin de spécialistes pour assurer la gestion de certaines fonctions dans les sièges sociaux

(Cappelli et Keller, 2014). Ces nouveaux postes pouvaient déjà être qualifiés de postes de direction ou de gestion, étant donné la marge de manœuvre qui les caractérisait (Cappelli et Keller, 2014). Toutefois, un problème majeur subsistait, à savoir comment les personnes qui allaient occuper ces postes seraient formées, sélectionnées et inspirées à prendre la relève pour diriger une entreprise (Cochran, 1960 cité dans Cappelli et Keller, 2014). D'après ces auteurs, il n'existait pas d'outils pour évaluer les capacités des gestionnaires et ainsi prédire leurs aptitudes dans des postes de direction, et ce n'était pas la seule difficulté, car il fallait également comprendre comment développer les candidats qui pourraient répondre aux exigences de tels postes.

De prime abord, le recrutement des candidats se faisait en externe, à travers l'acquisition de petites compagnies. Ainsi, les fondateurs dont on venait d'absorber l'entreprise occupaient naturellement un poste de gestion. En effet, comme ils exerçaient déjà le même type de fonctions, on pouvait prédire leurs compétences futures dans des postes similaires au sein de l'organisation (Cascio et Aguinis, 2008).

En interne, la pratique courante se limitait à promouvoir les employés hautement performants à des postes de supervision (Cappelli et Keller, 2014). Cette pratique avait toutefois rarement le succès espéré, car les différences entre les deux types de postes, concernant les tâches et les responsabilités, demeuraient somme toute limitées. Ce qui constituait un véritable défi, par contre, c'était la promotion des employés de supervision aux postes de gestion intermédiaire (Cappelli et Keller, 2014).

Grâce au boom économique, après la Deuxième Guerre mondiale, le marché de l'emploi connut la plus grande pénurie de talents jusqu'alors (Cappelli, 2010). Les organisations se faisaient compétition pour s'emparer des talents et devaient trouver une solution rapide et efficace. Elles se sont donc inspirées du modèle développé par

l'armée pour constituer une banque de « talents » en interne (Cappelli et Keller, 2014). L'objectif de ce modèle était de mettre à la disposition des organisations une réserve de « talents » internes stables ayant les compétences nécessaires pour occuper des postes de gestion et de direction au sein de l'organisation (Cappelli et Keller, 2014). Le recrutement externe ne faisait pas partie de ces programmes. On assista alors à des modèles de sélection et développement plus élaborés, prenant en considération l'évaluation des comportements individuels. Selon Newcomer (1955) (cité dans Cappelli et Keller, 2014), en 1955, 80 % des dirigeants étaient développés en interne.

À cette époque, les organisations protégeaient leurs employés de la compétition et offraient une stabilité d'emploi à vie à leurs employés qui soumettaient à leur tour leur carrière au contrôle de l'organisation (Cappelli et Keller, 2014). Dans ce contexte où les opportunités d'avancement en externe étaient quasi inexistantes, la rétention des talents ne constituait pas un enjeu pour ces organisations (Cappelli et Keller, 2014). La gestion de l'avancement était centralisée au niveau des bureaux de personnels et suivait un protocole d'avancement particulièrement bureaucratique, car les emplois étaient étroitement définis et les mouvements se faisaient dans des échelles salariales prédéterminées. Afin de limiter la mobilité externe, il y avait également un consensus social entre les organisations qui rendaient les compétences des employés non transférables, même si ces compétences n'étaient pas spécifiques au poste (Althusser 1989).

Pratiquement, la plupart des outils contemporains utilisés dans les programmes de gestion des talents ont été développés durant les années 1950, et notamment des techniques plus sophistiquées pour le recrutement et la sélection, l'évaluation du potentiel, la rotation des postes, le coaching, l'évaluation de la performance ainsi que la planification de la relève (Cappelli et Keller, 2014). À ce moment, la littérature ne parlait pas de gestion des talents, mais certains auteurs ont développé des

connaissances sur les thèmes de la sélection des employés, de l'évaluation de la performance, du développement de carrière ou bien sur le marché du travail interne.

Ce modèle traditionnel du marché d'emploi interne a connu son déclin à partir des années 1980 avec une plus grande ouverture des entreprises sur le marché externe du travail, une plus forte compétitivité, ainsi qu'une instabilité dans l'offre et la demande en matière de talents (Cappelli et Keller, 2014). Dans ce contexte, l'aplatissement des hiérarchies organisationnelles ainsi qu'une définition plus large des postes ont graduellement fait place aux descriptions de postes bien définies (Cappelli et Keller, 2014). Ainsi, les décisions relatives au personnel telles que les promotions, les transferts et le recrutement ont été décentralisées et déléguées aux gestionnaires. Le contrat social a également changé, l'emploi à vie n'étant plus offert par les organisations (Rousseau, 2001). Les employés ont dû alors reprendre le contrôle de leur carrière (Cappelli et Keller, 2014). L'ouverture vers le recrutement externe est ce qui a le plus marqué cette période, les organisations ayant désormais recours aux candidats externes pour tous les types et niveaux de poste.

Si nous suivons l'analyse historique de Cappelli et Keller (2014), nous pouvons en déduire que la gestion des talents est presque un précurseur de la gestion des ressources humaines. Toutefois, il importe de souligner que certains auteurs divergent de cette vision historique de la gestion des talents et ne remontent pas si loin pour nous raconter l'histoire du thème. Beechler et Woodward (2009), Collings et Mellahi (2014), Gallardo-Gallardo et al. (2013) soutiennent tous que la naissance de la gestion des talents comme concept bien défini remonte seulement à la suite du rapport McKinsey en 1998 et de la publication du livre « The war for talent » de Michaels et al. (2001). Cette approche vient soutenir une vision plutôt élitiste de la gestion des talents (Dries, 2006) centrée sur la différenciation des employés dans des catégories selon certains critères de performance. Le rapport McKinsey, basé sur des données collectées auprès de 77 entreprises dans des secteurs d'activités variés

comptant 6000 gestionnaires et directeurs, plus un supplément d'étude de cas sur vingt entreprises considérées comme étant riches en talent, mettait de l'avant l'importance pour les entreprises de se battre pour les meilleurs talents (Chambers et al., 1998). Il avançait également qu'au cours des vingt prochaines années, les talents constitueraient la ressource la plus importante de l'organisation. Dès la parution du rapport, le thème de la gestion des talents a ainsi connu un engouement marqué de la part des chercheurs (Lewis et Heckman, 2006). Des auteurs se sont intéressés au sujet en proposant différents modèles théoriques (ex. : Ashton et Morton, 2005; Collings et Mellahi, 2014, Gallardo-Gallardo et al., 2013) et d'autres se sont intéressés aux implications de ce concept dans le milieu de travail (Bentein et Guerrero, 2012, Bjorkman et al., 2013, Gelens et al, 2014).

Selon Dries (2013), l'importance de ce thème découle principalement de deux hypothèses principales. La première soutient que dans une économie fondée sur le savoir, les sources traditionnelles d'avantages concurrentiels perdent du terrain alors que le talent humain est une ressource renouvelable difficilement copiée ou volée par les concurrents (Iles, 1997). La deuxième hypothèse est que l'attraction et la rétention des talents deviennent de plus en plus difficiles à cause des tendances démographiques et psychologiques spécifiques (Tucker, Kao et Verma, 2005). En effet, la tendance démographique et économique se trouve être en tête de liste des préoccupations des gestionnaires (Beechlera et Woodward, 2009 ; McDonnell, 2011). Selon Beechlera et Woodward (2009), l'augmentation de la longévité (de 65 à 80 ans dans la plupart des pays), le déclin des naissances (qui sont inférieurs au taux de remplacement de 2,1 enfants par femme nécessaire pour maintenir les niveaux de populations selon les Nations unies) et la taille disproportionnée de la génération des baby-boomers ont lourdement impacté la moyenne d'âge de la population. À son tour, la globalisation fait en sorte que les marchés sont de plus en plus ouverts et donc plus propices à la circulation de capitaux et de technologies. Les nouvelles technologies de communication ont également facilité et permis ces échanges. Les

conséquences de la globalisation se font donc sentir sur la demande en talents locaux quand les entreprises multinationales s'installent dans un pays étranger. Par ailleurs, dans une économie globale, il n'y a pas que les capitaux qui circulent, mais les individus aussi. Tous ces facteurs réunis expliquent pourquoi chercheurs et gestionnaires accordent depuis la publication du rapport McKinsey, soit depuis les vingt dernières années, tant d'importance à la gestion des talents.

1.2 La notion de talent : définition et approches

Comme nous venons de l'illustrer dans la section précédente, bien que les auteurs ne s'entendent pas tous sur son origine exacte, il reste toutefois que la gestion des talents ne constitue pas en soi une pratique récente. Néanmoins, malgré l'intérêt porté par les gestionnaires et chercheurs à la question de la gestion des talents, on note que la définition même de ce qu'est un talent ne fait pas consensus dans la littérature, rendant l'étude de ce champ plus complexe. En effet, non seulement on utilise dans la littérature les termes de « talent », « haut potentiel » ainsi que « haut performant » pour désigner les employés faisant partie d'un programme de gestion des talents, mais comme le souligne Ulrich (2011), les dirigeants et les auteurs donnent également à ces différents concepts une définition qui diffère selon leur propre interprétation. Celle-ci peut d'ailleurs varier selon la discipline ou le secteur d'activité (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Myers et al., 2013). Dans cette section, nous présentons donc les différentes approches utilisées afin de définir le concept de talent, ce qui nous permet de bien camper la notion du statut de talent étudiée dans ce mémoire.

Dans l'histoire moderne de la gestion des talents, la définition du concept de talent proposée par Michaels et al. (2001) dans le fameux livre «La guerre des talents» fut une inspiration pour les praticiens de l'époque. Selon ces auteurs, le talent est

*la somme des habiletés d'une personne... ses capacités intrinsèques, habiletés, caractère, savoir, expérience, intelligence, jugement, attitude, caractère et instinct. Le talent inclut également sa capacité à apprendre et à se développer*² (Michaels et al., 2001).

Comme le soulignent Michaels et al. (2001), il s'agit en d'autres termes des meilleurs et des plus brillants. Cette définition est adoptée par plusieurs organisations pour désigner leurs employés « de niveau A » qui se classent dans le top 10 à 20 % en matière de performance.

Toutefois, on note que le mot talent est également souvent utilisé pour faire référence à l'ensemble des employés de l'organisation et non seulement à un groupe restreint d'employés performants (Lewis et Heckman, 2006). Plusieurs auteurs attribuent l'ambiguïté autour du concept de la gestion des talents à l'opérationnalisation inadéquate du concept de talent (Garrow et Hirsh, 2008; Lewis et Heckman, 2006; Reilly, 2008; Tansley et al., 2007). Effectivement, la littérature sur le sujet n'est pas précise sur sa signification et plusieurs auteurs se sont penchés sur le concept de gestion des talents sans proposer une définition explicite au construit sous-jacent qui est le talent (Barab et Plucker, 2002 ; Cappelli, 2008; Collings et Mellahi, 2009; Lawler, 2008 ; O'Reilly et Pfeffer, 2000).

Dans un effort de clarification, Gallardo-Gallardo et al. (2013) proposent une synthèse des définitions proposées dans la littérature. Ces dernières sont présentées au Tableau 1.1 à la page 14. On note à la lecture de ces définitions que la notion de talent peut être abordée selon deux grandes approches : le talent en tant que

² Traduction libre de Michaels et al., 2001 : "(...) the sum of a person's abilities—his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow."

caractéristique des individus (l'approche objet) et le talent en tant qu'individu ou groupe d'individus (l'approche sujet) (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

L'approche objet perçoit le talent en tant qu'habileté, savoir et compétence (Thunnissen et al., 2013). Thunnissen et al. (2013) soutiennent que cette approche est reliée à la théorie de l'habileté-motivation-opportunité (AMO) (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) selon laquelle la performance de l'employé est reliée à ses habiletés, sa performance ainsi qu'à ses opportunités de performer (Boxall et Purcell, 2011). Les principales caractéristiques étudiées par Gallardo-Gallardo et al. (2013) dans cette approche incluent le talent en tant que don naturel, en tant qu'expertise, en tant qu'engagement, et en tant que «fit». Dans le même sens, Myers et al. (2013) ont identifié d'autres dimensions soient, le talent en tant que force et le talent en tant que méta-compétence.

Selon la deuxième grande approche, l'approche du sujet, le talent renvoie aux personnes possédant des compétences et des habiletés spécifiques (Gallardo-Gallardo et al., 2013, Thunnissen et al., 2013). Cette approche peut-être est scindée en deux courants. Le premier estime que tous les employés de l'organisation sont des talents (l'approche inclusive). Le deuxième estime quant à lui que seul un groupe d'employés peut être considéré comme tel (l'approche exclusive). Ces derniers sont généralement appelés les talents, les hauts performants et/ou les hauts potentiels. L'approche du sujet trouve son origine dans la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991), car elle conçoit ces employés comme des ressources précieuses, rares, inimitables et difficiles à remplacer. Nous détaillons ci-après ces deux approches.

Tableau 1.1 : Les différentes définitions du « talent »

Different definitions of talent in the world of work.	
Source Definition of talent	Definition of talent
Gagné (2000) Williams (2000)	"(...) superior mastery of systematically developed abilities or skills" (p. 67)
Williams (2000)	"describe those people who do one or other of the following: regularly demonstrate exceptional ability – and achievement – either over a range of activities and situations, or within a specialized and narrow field of expertise; consistently indicate high competence in areas of activity that strongly suggest transferable, comparable ability in situations where they have yet to be tested and proved to be highly effective, i.e. potential." (p. 35)
Buckingham and Vosburgh (2001)	"Talent should refer to a person's recurring patterns of thought, feeling, or behavior that can be productively applied." (p. 21)
Jericó (2001)	"The implemented capacity of a committed professional or group of professionals that achieve superior results in a particular environment and organization." (p. 428; translation ours)
Michaels et al. (2001)	"(...) the sum of a person's abilities—his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow." (p. xii)
Lewis and Heckman (2006)	"(...) is essentially a euphemism for 'people'" (p. 141)
Tansley, Harris, Stewart, and Turner (2006)	"Talent can be considered as a complex amalgam of employees' skills, knowledge, cognitive ability and potential. Employees' values and work preferences are also of major importance." (p. 2)
Stahl et al. (2007)	"a select group of employees – those that rank at the top in terms of capability and performance – rather than the entire workforce". (p. 4)
Tansley et al. (2007)	"Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer-term by demonstrating the highest levels of potential." (p. 8)
Ulrich (2007)	"Talent equals competence [able to do the job] times commitment [willing to do the job] times contribution [finding meaning and purpose in their work]" (p. 3)
Cheese, Thomas, and Craig (2008)	"Essentially, talent means the total of all the experience, knowledge, skills, and behaviours that a person has and brings to work." (p. 46)
González-Cruz et al. (2009)	"A set of competencies that, being developed and applied, allow the person to perform a certain role in an excellent way." (p 22; translation ours)
Silzer and Dowell (2010)	"(...) in some cases, 'the talent' might refer to the entire employee population." (p. 14)
Silzer and Dowell (2010)	"In groups talent can refer to a pool of employees who are exceptional in their skills and abilities either in a specific technical area (such as software graphics skills) or a competency (such as consumer marketing talent), or a more general area (such as general managers or high-potential talent). And in some cases, "the talent" might refer to the entire employee population." (pp. 13–14)
Silzer and Dowell (2010)	"An individual's skills and abilities (talents) and what the person is capable of doing or contributing to the organization." (p. 14) "we understand talent to be one of those worker who ensures the competitiveness and future of a company (as specialist or leader) through his organisational/job specific qualification and knowledge, his social and methodical competencies, and his characteristic attributes such as eager to learn or achievement oriented" (p. 3)
Bethke-Langenegger (2012)	"we understand talent to be one of those worker who ensures the competitiveness and future of a company (as specialist or leader) through his organisational/job specific qualification and knowledge, his social and methodical competencies, and his characteristic attributes such as eager to learn or achievement oriented" (p. 3)
Ulrich and Smallwood (2012)	"Talent = competence [knowledge, skills and values required for today's and tomorrow's' job; right skills, right place, right job, right time] × commitment [willing to do the job] × contribution [finding meaning and purpose in their job]" (p. 60)

Source : Gallardo-Gallardo et al. (2013).

1.2.1 L'approche objet

1.2.1.1 Le talent en tant que don naturel

Pour Meyer et al (2013), le talent est d'abord un don. Selon Vinkhuyzen, Van Der Sluis, Posthuma, et Boomsma (2009), les individus ayant des performances extraordinaires dans les domaines des mathématiques, des sports, de la musique, de la physique, des arts ou bien d'autres domaines ont des dons spécifiques leur permettant d'atteindre ces résultats. Plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines estiment que le talent est d'abord inné (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Hinrichs (1966), à titre d'exemple, définit le talent comme :

... un mélange unique entre l'intelligence plus un certain degré de créativité ou bien la capacité d'aller au-delà des stéréotypes préétablis et trouver des solutions innovantes au problème dans son quotidien plus une habileté personnelle le rendant efficace dans sa relation avec ses collègues, ses supérieurs et ses subordonnés.³ (Hinrichs, 1966 p.11).

D'autres auteurs des temps modernes comme Buckingham et Vosburgh (2001) partagent aussi cette idée selon laquelle les compétences et les connaissances peuvent être facilement acquises tandis que le talent se rapporte à des caractéristiques beaucoup plus durables et uniques, il est donc quasi impossible que le talent puisse être matière à apprentissage ou à enseignement. Le fait de savoir si le talent est inné ou bien acquis, stable ou développable a des répercussions importantes sur les

³ Traduction libre de Hinrichs, 1966, p.11 : "(...) a unique mix of innate intelligence or brain power, plus a certain degree of creativity or the capacity to go beyond established stereotypes and provide innovative solutions to problems in his everyday world, plus personal skills which make him effective in his relationships with his peers, his superiors, and his subordinates"

pratiques de gestion des ressources humaines, puisque la réponse à ces questionnements permet de déterminer sur quel pilier l'organisation peut ou doit concentrer ses efforts.

1.2.1.2 Le talent en tant qu'expertise

Si les études précédentes s'entendent sur le fait que le talent est inné, d'autres auteurs considèrent que la formation, le développement et l'expérience sont les principaux facteurs déterminants d'une excellente performance (Meyers et al., 2013). Pour Gallardo-Gallardo et al. (2013), le talent est aussi une question de maîtrise «mastery» conceptualisée autour de la pratique et l'apprentissage par l'expérience. Pour Pfeffer et Sutton (2006), le talent dépend toujours de l'expérience et de l'effort. Les partisans de ce courant de pensée estiment que la pratique délibérée «deliberate practice» est le prédicteur le plus important de la performance (Meyers et al., 2013). La pratique délibérée, selon Bruin, Smits, Rikers, et Schmidt, 2008, p.474, est

une pratique qui est conçue principalement pour améliorer la performance, possède un niveau de difficulté, implique un feedback informatif et offre d'amples opportunités pour la répétition et la correction des erreurs.⁴

Dans le domaine organisationnel, Geoff Colvin (2010) affirme que tout individu peut devenir un top performant s'il investit suffisamment de temps dans la pratique délibérée. De plus, selon une étude menée par Ericsson, Prietula, et Cokely (2007), exception faite de la taille et la corpulence d'un individu, aucun autre facteur inné ne peut influencer la performance, ce qui tend à soutenir le fait que le talent est acquis par l'apprentissage et l'expérience.

⁴ Traduction libre de Bruin et al., 2008 : "(...)practice that (1) is primarily directed at performance improvement, (2) is of adequate difficulty, (3) involves informative feedback, and (4) provides ample opportunity for repetition and correction of errors"

1.2.1.3 Le talent en tant que force

Dans la conceptualisation proposée par Meyers et al. (2013) ainsi que celle de Dries (2013), le talent se matérialise également en tant que force. La force, telle que définie par la littérature sur la psychologie positive, est « *la science qui traite des expériences subjectives positives, des traits positifs individuels, et des institutions positives* » (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Autrement dit, le talent désigne les caractéristiques d'une personne qui lui permettent de bien performer ou de donner le meilleur de soi (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, et Hurling, 2011). C'est aussi « *le potentiel pour l'excellence* » selon Seligman et Csikszentmihalyi (2000). Selon Biswas-Diener et al. (2011), les exemples de force sont la créativité, la bienveillance, la prudence, la gratitude et la justice. Les auteurs soutiennent que chaque individu possède certaines forces et qu'il les utilise accompagnées de sentiments positifs tels que la revigoration, une forte énergie, la motivation intrinsèque, l'authenticité et l'épanouissement. Ces caractéristiques sont souvent conceptualisées comme des traits de caractère partiellement innés, mais peuvent être développées à un certain niveau (Biswas-Diener et al., 2011).

1.2.1.4 Le talent en tant que méta-compétences

Les compétences constituent une manifestation comportementale du talent selon Boyatzis (2008). Ces compétences sont généralement évaluées en contexte de développement de leadership, de décisions de promotion et de plans de succession (Campion et al., 2011). Les grands groupes de compétences sont les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les caractéristiques personnelles (Campion et al., 2011; Hoge et al., 2005). Selon les auteurs, les connaissances ainsi que les habiletés peuvent

être développées par la plupart des gens tandis que les aptitudes et les caractéristiques personnelles sont des attributs stables. Certaines compétences sont considérées comme des méta-compétences, car elles facilitent l'apprentissage, l'adaptabilité, ainsi que le développement. Ces compétences sont principalement l'intelligence générale (Schmidt et Hunter, 2000), l'agilité d'apprentissage (Briscoe et Hall, 1999; Lo Presti, 2009; Spreitzer, McCall, et Mahoney, 1997), ainsi que l'intelligence émotionnelle (Dries et Pepermans, 2007).

1.2.1.5 Le talent en tant qu'engagement

Cette dimension du talent considère à la fois, l'engagement envers la tâche et envers l'organisation (Gallardo-Gallardo et al., 2013). L'auteur s'inspire de la conceptualisation de Pruis (2011) définissant l'engagement comme un élément intrinsèque qui dirige la concentration, l'attention ainsi que le dévouement d'une personne. Le talent est également perçu par certains auteurs comme étant lié à la volonté, la persévérance, la motivation, l'intérêt et la passion (Weiss et MacKay, 2009). Pour Ulrich (2007), le talent en tant qu'engagement renvoie à la volonté des employés d'investir leur énergie de façon discrétionnaire dans le succès de leur organisation et aligner les buts personnels avec ceux de l'organisation. Cependant, cette dimension est plutôt complémentaire aux autres approches (Gallardo-Gallardo et al., 2013) et ne peut compenser une lacune dans l'une des composantes du talent telles que la compétence (Ulrich et Smallwood, 2012).

1.2.1.6 Le talent en tant que «Fit»

Gallardo-Gallardo et al. (2013) propose également une autre conceptualisation du talent, soit celle du «Fit». Autrement dit, est-ce qu'il y a une harmonie et une cohérence entre l'individu et son contexte de travail ? Selon l'auteur, cette approche

soulève la question du contexte, mettant la lumière le fait que le talent n'est ni absolu ni objectif, le talent est relatif et subjectif. En effet, selon Pfeffer (2001), l'environnement, la culture de l'organisation ainsi que la nature du travail sont tous des éléments qui peuvent influencer la définition ainsi que l'opérationnalisation du talent. La question du contexte nous ramène à se questionner sur la transférabilité du talent. Est ce qu'un individu va performer de la même manière dans des contextes différents? Cette question a été soulevée par Dries (2013) pour savoir si le talent est dépendant ou indépendant du contexte. Groysberg, McLean, et Nohria, 2006 ont démontré que dans certains cas des «tops performants» voient leur rendement diminuer considérablement lorsqu'ils changent de contexte organisationnel. Selon les auteurs, le talent n'est pas toujours transférable d'un contexte à l'autre.

1.2.2 L'approche sujet

Contrairement à l'approche objet que nous venons de présenter, l'approche sujet conçoit le talent en tant qu'individus qui sont perçus comme un « capital » ayant une contribution à valeur ajoutée pour l'organisation. Ceci dit, il existe deux courants de pensée sur l'attribution de ce qualificatif, le premier courant prône une approche inclusive et le deuxième courant défend une approche exclusive à l'identification de talents. L'élément déterminant entre les deux approches est la réponse à cette question : est ce que les employés sont tous des talents? Ce questionnement en soulève d'ailleurs un autre qui est important pour les dirigeants et gestionnaires : est-ce que l'organisation doit investir ses ressources dans le développement de tous les employés ou bien est-ce qu'elle devrait investir de manière différenciée dans certains employés ou certains postes? (Gallardo-Gallardo et al., 2013). En d'autres termes, l'entreprise devrait-elle investir dans tous ses employés de manière égale ?

1.2.2.1 L'approche inclusive :

Selon les auteurs (Buckingham et Vosburgh, 2001 ; Cappelli et Keller 2014 ; Dries, 2014; Gallardo-Gallardo et al., 2013), l'approche inclusive suppose que le programme de gestion des talents devrait s'appliquer à l'ensemble des employés d'une organisation. L'argument central autour de cette approche est que tous les employés sont des talents possédant des compétences et des forces qui pourraient être potentiellement source de valeur ajoutée et ainsi d'avantages compétitifs (Cappelli et Keller 2014, Gallardo-Gallardo et al., 2013). D'après l'analyse de Cappelli et Keller (2014), l'approche inclusive s'est développée en réponse aux concepts égalitaires des années 1960 et 1970. Cette période est marquée par les réglementations du travail qui appellent à un traitement équitable des employés en matière de prestations de retraite et d'assurance sociale (Cappelli et Keller, 2014). Certaines expériences comme celle de Cisco ont démontré que le fait d'intégrer tous les employés dans un programme de gestion des talents a pu générer des résultats positifs pour l'organisation (O'Reilly et Pfeffer, 2000). Ceci tient au fait qu'ils ont pu profiter des compétences, habiletés et forces de tous leurs employés.

Certains auteurs estiment que chaque individu est un talent qui possède des habiletés et des compétences qu'il met à la disposition de son organisation (Tulgan, 2001). Il est donc nécessaire pour cette dernière de profiter de tous ses talents, de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs forces, afin de réussir dans l'air de l'économie du savoir. Un autre argument de poids qui vient soutenir l'approche inclusive est que la vraie richesse d'une organisation est créée par son capital humain (Lepak et Snell, 2002), ce sont eux qui déterminent la performance organisationnelle (Crain, 2009 ; Gallardo-Gallardo et al., 2013).

Pour les partisans de l'approche inclusive, l'organisation est responsable de trouver la force inhérente à chacun de ses employés et ensuite le développer en procurant les

connaissances et compétences nécessaires et lui permettre d'occuper un poste dans lequel il pourra exercer des fonctions en adéquation avec ses compétences (Buckingham et Vosburg, 2001). Ainsi, l'organisation doit créer des programmes de gestion des talents qui permettent de personnaliser les activités de formation et de développement en fonction des besoins des employés et essayer de les insérer dans des postes qui correspondent à leurs profils. Ceci nous ramène à l'approche basée sur le talent ou basée sur la force prônée par certains chercheurs comme Buckingham et Vosburg (2001) qui définissent cette approche comme :

l'art de détecter les sphères de force naturelles de chaque employé et de trouver le moyen d'aider chaque employé à développer les compétences ainsi que le savoir nécessaire pour transformer ces talents en une performance réelle.⁵

Selon les auteurs, le fait d'inclure tous les employés et de suggérer des attentes en harmonie avec leurs forces les poussera à déployer toutes leurs forces naturelles en faveur de l'organisation (Buckingham et Vosburg, 2001). L'objectif de cette approche est d'élever la performance de chaque employé au plus haut niveau possible en fonction des compétences et forces individuelles, ceci garantit un vrai développement (Buckingham et Vosburg, 2001).

Le point de vue inclusif en gestion des talents est partagé par d'autres auteurs comme Warren (2006). L'auteure a interrogé certains dirigeants d'organisation au Royaume-Uni sur les approches et pratiques adoptées en matière de gestion, tous ces dirigeants étaient en accord sur le fait qu'un programme de gestion des talents ne doit pas se concentrer sur un seul groupe d'employés. D'une part, pour maximiser la

⁵ Traduction libre de Buckingham et Vosburg, 2001, p. 22 : "Strength-building is the art of recognizing where each employee's areas of natural talent lie, and figuring out how to help each employee develop the job-specific skills and knowledge to turn those talents into real performance."

performance de l'organisation, il faut penser à maximiser la performance de toute la main d'œuvre. Et d'autre part, chaque individu peut mieux performer avec la formation, l'apprentissage et le développement nécessaires. Toutefois, elle nuance en précisant qu'il ne s'agit pas d'inclure tous les employés dans le programme de gestion des talents au même degré. Enfin, l'auteur fait le constat qu'une gestion des talents exclusive ne permet pas, nécessairement, de profiter des compétences de tous les employés, une approche inclusive serait plus profitable pour l'organisation.

L'approche inclusive à la définition de talent comporte toutefois des difficultés. En effet, le fait d'intégrer l'ensemble des employés dans le programme de gestion de talent crée une confusion entre la gestion des talents et la gestion stratégique des ressources humaines. Il apparaît plus difficile de différencier les deux concepts, car si l'organisation considère tous ses employés comme talents, la gestion des talents n'est autre que de la gestion efficace des ressources humaines (Cappelli et Keller 2014 ; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013). La deuxième critique que les auteurs reprochent aux défenseurs de l'approche inclusive est relative aux coûts. Cette critique constitue un point focal dans la distinction entre l'approche exclusive et inclusive (Colling et Mellahi, 2009; Gallardo-Gallardo et al., 2013). En effet, l'approche inclusive peut s'avérer coûteuse pour l'organisation, car elle implique un investissement marqué dans l'ensemble des employés de l'organisation et exige de personnaliser les activités de développement et formation à chaque employé afin qu'il développe son plein potentiel (Cappelli et Keller 2014; Colling et Mellahi 2009).

1.2.2.2 L'approche exclusive

L'approche exclusive, quant à elle, est basée sur la notion de segmentation ou de différenciation de la main-d'œuvre et positionne les talents comme une élite dans l'organisation créatrice de valeur ajoutée (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Cette

approche est dominante dans la littérature (Cappelli et Keller, 2014 ; Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Colling et Mellahi 2009). Elle est appuyée par la théorie de l'optimisation des ressources (Majumdar, 1998) et en accord avec l'effet Matthews selon lequel des investissements différenciés permettent de créer un meilleur rendement global (Bothner et al., 2011).

L'approche exclusive suggère que les organisations devraient investir disproportionnellement leurs ressources dans les individus vis-à-vis desquels ils ont plus d'attentes (Collings et Mellahi, 2013). Elle repose sur les théories du capital humain et des ressources selon lesquelles les employés ne possèdent pas la même valeur, car ils ne contribuent pas de la même façon à la création de l'avantage compétitif (Barney, 1991; Becker, 1964; Flamholtz et Lacey, 1981; Schultz, 1961). Selon la théorie des ressources de Barney (1991), pour que le capital humain puisse créer un avantage compétitif soutenu, il doit être de valeur, rare, inimitable et non transférable (Barney 1991). Selon Lepak et Snell (1999), la valeur du capital humain dépend de son potentiel à contribuer à la création de l'avantage compétitif de l'organisation. De ce fait, les auteurs (Axelrod et al., 2002; Collings et Mellahi 2009; Michaels et al., 2001) en déduisent qu'il faut identifier des catégories d'employés selon leur valeur et développer des stratégies de ressources humaines différentes pour chacun de ces groupes. Les talents seront donc employés à haute valeur ajoutée que l'on distinguera des autres employés de l'organisation. La question qui se pose alors est à savoir sur quelles bases cette valeur ajoutée peut être évaluée. Deux critères sont traditionnellement utilisés en milieu organisationnel, soit la performance et le potentiel.

Selon Meyers et al. (2013), le talent peut être défini par les résultats réalisés et les comportements observés dans le présent et non par les contributions nécessaires (savoir, compétences, habiletés) à la réalisation des résultats. Dries et Pepermans (2008) suggèrent que le rendement est plus facilement mesurable que les

contributions telles que le potentiel et, pour cette raison, il est très courant pour les organisations d'utiliser les évaluations de rendement pour identifier les talents. L'identification des talents par l'évaluation du rendement est très courante et appuyée dans la littérature (Grote, 2005; Subotnik, Olszewski-Kubilius et Worrell, 2011; Welch & Welch, 2005). Toutefois, certaines réserves sont émises quant aux possibilités de biais des outils d'évaluation (Cappelli et Keller, 2014).

On peut également identifier le talent par le potentiel, soit « la possibilité que les individus puissent devenir meilleurs que ce qu'ils sont actuellement » (Silzer et Church, 2009), en d'autres termes, le talent n'est pas encore visible (Yost & Chang, 2009). Selon Meyers et al. (2013), ceci implique que le potentiel est partiellement inné, mais nécessite d'être développé pour accomplir une excellente performance. Selon Ulrich et Smallwood (2012), un nombre restreint d'employés sont identifiés en tant qu'individus ayant un haut potentiel. Toutefois, il existe certains défis autour de l'identification des hauts potentiels en raison des difficultés à évaluer le potentiel des employés et à prévoir le rendement futur dans les nouveaux rôles (Cascio et Aguinis 2008 cités dans Cappelli et Keller, 2014). Les gestionnaires se rabattent donc sur un amalgame de critères liés au potentiel et à la performance afin d'identifier ce groupe d'individus qu'on décrit dans la pratique comme des « hauts potentiels », des « hauts performants » ou tout simplement des « talents ». Ainsi, Bentein et al. (2012) décrivent ce groupe d'employés comme :

Des individus qui possèdent des qualités supérieures, rares et remarquables dans l'organisation, qui leur permettront de se développer pour contribuer au succès futur de l'organisation, en démontrant une performance élevée dans des postes clés.

1.3 La gestion des talents : une approche de différenciation de la main-d'œuvre

Dans la section précédente, nous avons présenté les deux principales approches qui nous permettent d'aborder la notion de talent : sujet et objet. Aussi, bien que les

auteurs soutiennent l'existence de ces deux approches, dans la pratique, on observe une prédominance marquée de l'approche au talent centrée sur le sujet dans une perspective majoritairement exclusive (Cappelli et Keller, 2014; Collings et Mellahi, 2009; Lewis et Heckman, 2006). Dans cette perspective, la gestion des talents est vue comme

L'ensemble des activités et processus qui impliquent l'identification systématique des positions clés dont la contribution est substantielle en matière d'avantage compétitif soutenu, le développement d'un bassin de hauts potentiels qui occuperont ces postes stratégiques et la mise en place d'une architecture de ressources humaines différenciée qui leur facilitera l'accès à ces postes et assurera leur engagement continu envers l'organisation.⁶
(Collings et Mellahi, 2009).

Trois éléments ressortent de cette définition. D'abord, la question des postes stratégiques. L'idée de cette distinction est de différencier les postes qui ont un impact marginal sur l'organisation de ceux qui ont un impact supérieur à la moyenne (Boudreau et Ramstad, 2007). Les deux postes ne doivent pas être considérés de la même manière. Ces postes stratégiques ne sont pas nécessairement dans la haute direction, ils peuvent se trouver à des niveaux hiérarchiquement moins importants, mais doivent contribuer à l'avantage compétitif de l'organisation. Le deuxième élément de cette définition met l'accent sur le développement d'un bassin de « talents » ou « haut potentiel » pour remplir les rôles qui contribuent de façon marquée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation (Collings et Mellahi, 2009). Enfin, le troisième et dernier élément de cette définition est l'importance d'une architecture

⁶ Traduction libre de Collings et Mellahi, 2009 : "(...)as activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organisation."

différenciée des ressources humaines pour pourvoir les postes clés au sein de l'organisation de titulaires compétents et assurer leur engagement continu envers l'organisation (Collings et Mellahi, 2009). La particularité de cette architecture, conçue spécifiquement pour ces « talents », est l'investissement considérable alloué à ce groupe d'employés en matière de formation, de développement, de rémunération et de rétention (Cappelli et Keller, 2014).

Globalement, l'objectif principal des programmes de gestion des talents est de recruter, développer et retenir les employés « talents ». Les organisations doivent donc mettre en place des pratiques RH qui visent à développer et faire progresser leur bassin de talents (Silzer et Church, 2010). Par conséquent, ce petit groupe de salariés reçoit plus de l'organisation en matière de mentorat, de programmes de développement accélérés et de possibilités promotionnelles (Campbell et Smith, 2010). Par exemple, une des pratiques courantes consiste à élaborer des plans de développement personnalisé répondant à la fois aux impératifs stratégiques de l'organisation et aux besoins et aspirations des talents (Dries et De Gieter, 2014; Fulmer et al., 2009). Ces programmes utilisent une panoplie d'activités telles que les pistes de développement de leadership spécialisées, les opportunités d'apprentissage spécialisées, le coaching, le mentorat, l'apprentissage par l'action à travers des projets spécifiques, et le développement par des affectations étendues (Fulmer et al., 2009). Fulmer et al. (2009) soulignent que la particularité des programmes de gestion des talents réside dans l'implication et le soutien de la haute direction dans leur élaboration et leur mise en œuvre (Fulmer et al., 2009). De plus, ces programmes sont caractérisés par un rythme accéléré. En d'autres termes, l'organisation s'attend à confier les postes stratégiques à leurs employés talents dans une période de temps prédéterminée (Campbell et Smith, 2010). La durée de cette période varie d'un à cinq ans selon la littérature (Campbell et Smith, 2010; Fulmer et al., 2009; Iles et al., 2010).

Selon Campbell et Smith (2014), non seulement l'ensemble des pratiques en matière de gestion des talents représente un avantage pour ces derniers, mais le fait d'être identifié comme talent leur procure d'autres avantages du fait qu'ils bénéficient d'une plus grande visibilité dans l'ensemble de l'organisation. Cette visibilité leur permet d'avoir plus de possibilités de développement et d'encadrement et d'être reconnus par d'autres membres de l'organisation. Les employés talents sont également invités plus souvent dans les réunions de la haute direction et leurs opinions sont entendues et prises en considération (Campbell et Smith 2014). Ainsi, les pratiques qui font partie des programmes de gestion des talents servent non seulement à développer les employés qu'on juge à haut potentiel, mais constituent également un moyen de retenir ces derniers, car leur départ pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats de l'organisation (Kwon et Rupp, 2013).

Vu les avantages des programmes de gestion de talents pour les employés qu'on identifie comme « talent », on peut déduire qu'ils procurent, à ceux qui détiennent ce statut une place importante dans l'organisation. Ceci dit, on peut donc s'attendre à certaines réactions autant de la part des « talents » que de la part des autres employés n'ayant pas été identifiés comme tels. En effet, Campbell et Smith (2010) ont mené une enquête qui a révélé que 77 % des répondants accordent une grande importance au fait d'être identifié comme talent et que seulement 14 % des employés identifiés comme tels cherchent activement du travail.

1.4 La réaction des individus au statut de talent

Comme le statut de talent peut conférer différents avantages aux employés qui en bénéficient, il apparaît légitime de se questionner sur l'impact de celui-ci sur les employés de l'organisation. Jusqu'à présent, malgré l'intérêt des chercheurs quant

aux effets de la différenciation de la main-d'œuvre en contexte de gestion des talents, on note encore bien peu de recherches empiriques qui ont évalué l'effet du statut de talent sur les employés. À notre connaissance, seules trois études empiriques ont été menées sur le sujet, celles de Bjorkman et al. (2013), de Gelens et al. (2014) et de Gelens et al. (2015).

Dans leur étude, Bjorkman et al. (2013) ont démontré un lien entre la perception des employés quant à leur statut de haut potentiel et certaines attitudes : engagement envers la croissance de la performance exigée, développement des talents, soutien aux priorités stratégiques, identification à l'unité d'affaires et l'entreprise multinationale, ainsi que l'intention de quitter. Pour identifier le statut des employés participants à l'étude, ils ont posé la question suivante : «Avez-vous été formellement identifiés en tant que talent par votre organisation?» Cette question a permis de former trois catégories : ceux qui ont répondu que oui, ceux qui ont répondu que non et ceux qui ont répondu qu'ils ne le savaient pas. La particularité de cette recherche est que les entreprises où l'étude a été menée ne communiquaient pas formellement le statut à leurs employés. L'étude de ces chercheurs a révélé des différences significatives entre ceux qui perçoivent qu'ils ont été identifiés comme «talent» et à la fois ceux qui perçoivent qu'ils n'ont pas été identifiés comme tels et ceux qui ne savent pas.

D'abord, en comparant ceux qui perçoivent qu'ils ont été identifiés avec ceux qui ne l'ont pas été, les chercheurs ont constaté que les employés du premier groupe sont plus susceptibles d'être associés à toutes les attitudes examinées soient l'engagement envers la croissance de la performance exigée, le développement des talents, le soutien aux priorités stratégiques, ainsi que l'intention de quitter, à l'exception de l'identification avec l'unité et l'entreprise multinationale. Deuxièmement, les chercheurs ont constaté que ceux qui perçoivent qu'ils ont été identifiés comme talent sont plus susceptibles que ceux qui ne connaissent pas leur statut d'être associés à toutes les attitudes examinées, à l'exception de l'intention de quitter. En d'autres

termes, ceux qui perçoivent qu'ils sont identifiés comme talent et ceux qui ne le savent pas ont la même probabilité de quitter l'entreprise.

Ensuite, Gelens et al. (2014) ont réalisé une étude pour examiner comment la perception de la justice distributive et procédurale affectait la relation entre le statut de talent et la satisfaction au travail et l'effort au travail. Cette étude fut menée dans une grande entreprise qui opte pour une communication transparente des statuts de leurs employés. Un questionnaire a été distribué aux deux groupes d'employés les «talents» et les employés non identifiés comme tel. À la lumière des résultats, les auteurs ont pu constater que les talents et les non-talents réagissaient différemment aux pratiques de différenciation de la main-d'œuvre et que ces réactions étaient affectées par la façon dont les gens percevaient ces pratiques. Ainsi, les résultats confirment que les perceptions de la justice distributive étaient significativement plus élevées pour les employés identifiés comme talents. De plus, la perception de justice distributive expliquait entièrement la relation entre le statut de l'employé et son niveau de satisfaction au travail. Les résultats ont également révélé que les perceptions de justice procédurale modéraient la relation entre la perception de justice distributive et l'effort au travail.

Plus récemment, Gelens et al. (2015) ont examiné comment la perception du soutien organisationnel affecte la relation le statut de «talent» et l'engagement affectif. Les chercheurs ont réalisé deux études dans des populations de «talents» différentes. Dans les deux cas, un questionnaire a été distribué aux employés désignés comme «talents» et à des employés faisant partie d'un groupe témoin. Les résultats des deux études ont montré que les perceptions du soutien organisationnel étaient nettement plus fortes pour les employés qui étaient désignés comme talents. De plus, la perception du soutien organisationnel agissait comme médiateur dans la relation entre la désignation d'un employé comme « talent » et son engagement affectif envers l'organisation dans les deux études.

Notre recension des écrits sur les réactions des employés au statut de talent montre qu'il reste encore beaucoup à explorer sur le sujet. Dans ce mémoire, nous nous concentrons sur l'effet du statut de talent sur l'intention de quitter des employés. À la lumière des résultats obtenus par Björkman et al. (2013), il semble que l'intention de demeurer ou de quitter l'organisation soit liée à la perception des employés quant à leur statut de talent (ou non). Ceci dit, jusqu'à aujourd'hui aucune étude n'a examiné pourquoi le statut de talent (ou non) aurait une influence sur l'intention de demeurer ou quitter l'organisation. Nous proposons dans ce mémoire de nous attarder à deux mécanismes intermédiaires pouvant expliquer cette relation, soit la perception de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle. Nous présentons notre modèle d'analyse et nos hypothèses dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II

MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La recension des écrits présentée dans le chapitre précédent nous a permis de bien camper la variable du statut de talent, notre variable indépendante. L'objectif de ce chapitre est de présenter le modèle de recherche qui guide ce mémoire et d'expliquer les hypothèses proposées. Nous commençons par la description de notre modèle théorique et présentons par la suite nos hypothèses de recherche en justifiant à chaque fois notre raisonnement à l'aide des théories sur lesquelles se base ce modèle.

2.1 Présentation du modèle

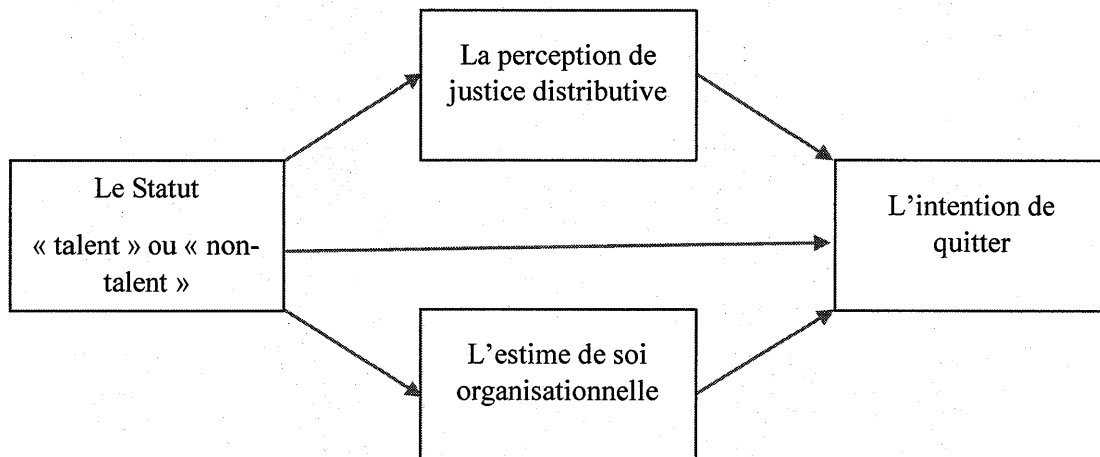
Comme nous l'avons démontré dans le chapitre précédent, la question de la différenciation des employés en contexte de gestion des talents peut entraîner diverses réactions, tant chez les employés talents que les employés non-talent. En octroyant le statut de « talent » à un individu ou à un groupe d'individus, on attribue automatiquement aux autres employés du même groupe d'emploi un statut de « non-talent ». Comme le statut de « talent » est accompagné par un lot de privilèges et d'avantages offerts par l'organisation, il est inévitable qu'il suscite des réactions de la part de l'ensemble des employés. De ce fait, le modèle que nous proposons s'intéresse à certaines réactions des employés face à leur statut dans l'organisation. Plus précisément, ce modèle se penche sur la relation entre le statut de talents ou non-talent et l'intention de quitter des gestionnaires ayant été identifiés comme talents ou non. Dans notre raisonnement, nous avançons que le statut exerce cette influence au travers de deux variables médiatrices. En premier lieu, nous nous intéressons à la

perception de justice distributive (Adams 1961, 1965) comme réaction au principe de différenciation ainsi qu'aux pratiques RH en matière de gestion des talents. Nous nous baserons donc sur la théorie de l'équité de Stacy Adams (1961) pour comprendre les réactions des individus face à leur identification ou non comme talents et ainsi expliquer le lien avec l'intention de quitter. Nous proposons donc que la perception de justice distributive peut partiellement expliquer l'effet du statut sur l'intention de quitter.

En deuxième lieu, nous examinons l'effet médiateur de l'estime de soi organisationnelle (Pierce et al., 1989). Pour comprendre ce lien, nous nous sommes basés sur la théorie du signal (signaling theory) (Spencer, 2002), selon laquelle l'organisation envoie, à travers ses pratiques RH, des signaux à ses employés démontrant leur valeur et leur importance. Les programmes exclusifs de gestion des talents ou de hauts potentiels traitent les employés de façon différenciée en favorisant les talents, soit dans le soutien organisationnel, soit en matière de distribution des ressources (Gelens et al., 2015). Nous pensons que les pratiques de gestion des talents permettent d'envoyer des signaux différents aux talents et non-talents quant à leur valeur pour l'organisation, favorisant ainsi une meilleure estime de soi organisationnelle chez les talents et une estime de soi organisationnelle moins favorable chez les non-talents. Selon Pierce et al. (1989), le niveau d'estime de soi organisationnelle influence les attitudes et comportements des employés.

La figure 2.1 présente notre modèle de recherche. Nous expliquons, dans ce qui suit, chacune de nos hypothèses de façon plus approfondie.

Figure 2.1 : L'effet médiateur de la perception de justice distributive et de l'estime de soi organisationnelle sur l'intention de quitter.



2.2 Relation entre le statut de talent et l'intention de quitter des gestionnaires

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, dans une perspective de gestion des talents, il est crucial pour l'organisation de retenir les personnes performantes ayant des compétences précieuses et rares. Pour cette raison, nous nous sommes intéressés à l'intention de quitter des gestionnaires étant donné que c'est le précurseur cognitif le plus fort du processus de retrait (Michaels et Spector, 1982 ; Tett et Meyer, 1993). Selon Tett et Meyer (1993), l'intention de quitter est :

La volonté consciente et délibérée de quitter l'organisation. Elle est souvent mesurée en référence à un intervalle spécifique (par exemple, au cours des 6 prochains mois) et a été décrite comme la dernière séquence du processus cognitif de retrait.

Certains auteurs identifient la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel comme antécédent au processus de retrait (Jackofsky et Peters, 1983 ;

Mobey, 1977 ; Tett et Myer, 1993). Il existe cependant peu de recherches empiriques qui ont examiné la question de l'intention de quitter dans le contexte de gestion des talents. Björkman et al. (2013) sont parmi les rares chercheurs ayant étudié la relation entre le statut de talent et l'intention de quitter. En effet, ces chercheurs ont pu démontrer un lien entre la perception du statut des employés (talent ou non-talent) et leur intention de quitter. Cette relation trouve son explication dans la théorie de l'échange social et du contrat psychologique de Rousseau (1994). Selon Cropanzano et Mitchell (2005), la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité suggèrent que lorsque les entreprises investissent dans leurs employés, ils sont susceptibles de réciproquer ces investissements de manière positive. Ces chercheurs soulignent que l'intention des employés de rester ou de quitter l'organisation est influencée par leurs perceptions de la valeur et de l'utilité du soutien de l'entreprise à leur égard.

Nous pensons donc que le fait d'avoir été sélectionnés comme talents ou non peut être considéré par les gestionnaires comme une indication que l'employeur valorise leurs contributions et a rempli ses obligations en décidant d'investir dans leur développement futur (Lee et al., 2011). De ce fait, nous nous attendons à ce que l'attribution du statut de talent influence l'intention de quitter des gestionnaires. Ainsi, les gestionnaires ayant été identifiés comme talents auront moins l'intention de quitter l'organisation que ceux n'ayant pas été identifiés comme tels. À la lumière de ces arguments, nous pouvons formuler notre première hypothèse :

H1 : Le statut de talent est négativement associé à l'intention de quitter des gestionnaires

2.3 L'effet médiateur de la perception de justice distributive

2.3.1 La justice distributive

La justice distributive est l'une des composantes de la justice organisationnelle, elle renvoie à la perception que les employés peuvent avoir des rétributions qu'ils reçoivent, notamment en ce qui concerne les salaires, les conditions de travail, la reconnaissance (Steiner, 2003). Selon Adams (1965), la justice distributive se traduit par un « partage équitable des rétributions ». En effet, selon cet auteur, l'injustice existe pour une personne au moment où la perception des contributions / rétributions de cette dernière est incohérente avec sa perception des contributions / rétributions des autres (Adams, 1963). On comprend donc que cette conceptualisation prend en considération des perceptions, peu importe qu'elles soient en adéquation avec la réalité, malgré que pour Adams, elles en sont souvent très proches (Adams 1963).

Selon Adams, la contribution renvoie à ce que l'employé met à la disposition de l'organisation (Adams 1963, 1965). Elle comprend l'éducation, la compétence, la formation, le sexe, etc. De façon générale, les employés s'engagent à mettre à la disposition de leur organisation leurs compétences et habiletés. Toutefois, la valeur que l'employé accorde à sa contribution peut être différente du côté de l'organisation.

La rétribution renvoie quant à elle à ce que l'organisation donne à l'employé en contrepartie de ses services (Adams, 1963). Cette rétribution peut être représentée par le salaire, les primes, les avantages, les formations, les opportunités de développement de carrière, le statut au travail et son symbole, etc. (Adams 1963, 1965).

Le concept de la justice distributive est fondé sur la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), qui elle-même trouve son origine dans la théorie de l'échange social (Homans, 1961). Elle vise à expliquer comment un employé peut percevoir l'injustice en organisation et quelles sont les explications ou les causes possibles de cette perception. La théorie de l'équité nous permet ensuite de prédire les réactions des employés qui perçoivent cette injustice afin de rétablir l'équité. La pertinence de cette

théorie dans le cadre de la gestion des talents découle du fait que le statut peut être considéré comme une rétribution (Adams, 1965) et qu'il existe deux groupes de référence (talents et non-talent) auxquels l'employé va comparer cette rétribution.

Selon la théorie de l'équité, la justice et l'injustice supposent l'existence d'un référent de comparaison, il peut s'agir d'une personne ou d'un groupe de personnes auxquels l'individu peut comparer son ratio contributions/rétributions (Adams, 1963). Une personne peut avoir un sentiment d'injustice dans le cas où ses rétributions ou contributions sont inférieures aux autres, mais également quand les rétributions ou les contributions sont supérieures à celles des autres (Adams, 1963). Il faut tout de même garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'une simple comparaison entre la personne et autrui, mais d'une équation plus complexe où les contributions sont comparées aux rétributions au même temps (Adams 1963 p.425). Autrement dit, l'employé compare son ratio contribution/rétribution par rapport au ratio de ceux qu'il considère son groupe de référence (Adams 1965).

Ceci dit Adams soutient que 1- une personne qui perçoit que sa contribution est supérieure ou égale aux autres et que sa rétribution est inférieure aux autres sentira de l'injustice (Adams, 1963), 2- une personne qui perçoit que sa contribution est inférieure ou égale aux autres et que sa rétribution supérieure aux autres aura également un sentiment d'injustice (Adams, 1963) et 3 – la justice est réalisée si le rapport entre la contribution et la rétribution est équitable, même si la valeur du ratio de la personne est différente de celles des autres (Adams 1963, 1965).

Dans ce processus, il convient de distinguer entre deux sortes de comparaisons, la comparaison « intra-individu » et la comparaison « inter-individu » (Morin, 2014). Nous parlons de comparaison « intra-individu » quand la personne compare son propre ratio contributions/rétributions sans égards aux autres. Dans cette situation, la

personne perçoit de l'injustice lorsqu'elle pense que la valeur de ses propres contributions est plus grande que la somme des rétributions qu'elle reçoit de la part de son employeur. Par ailleurs, lorsqu'une personne se compare à une autre en termes de contributions/rétributions, il s'agit plutôt d'une comparaison « inter-individu ». Dans ce cas de figure, il y a perception d'injustice lorsque la personne perçoit que son ratio est désavantageux par rapport à celui des autres (Morin, 2014).

Pour aller plus loin, la théorie de l'équité soutient également que le sentiment d'injustice produit des conséquences sur les individus et les personnes (Adams 1963, 1965). Il crée une tension chez les personnes qui le vivent qui conduit la personne à vouloir réduire l'injustice perçue (Adams, 1963). Pour y arriver, une personne peut :

- 1- Augmenter sa contribution si elle est inférieure aux autres ou à ces rétributions (Adams, 1963).
- 2- Diminuer sa contribution si elle est supérieure à celle des autres ou à ces rétributions (Adams, 1963).
- 3- Augmenter ses rétributions si elles sont inférieures à celles des autres ou par rapport à ses contributions (Adams, 1963).
- 4- Diminuer ses rétributions si elles sont supérieures à celles des autres ou par rapport à ses contributions (Adams, 1963).
- 5- Quitter l'organisation (Adams, 1963).
- 6- Modifier psychologiquement sa perception des contributions et rétribution à la hausse ou à la baisse grâce à l'autojustification (Adams, 1963).
- 7- Agir de manière à ce que les référents augmentent ou diminuent leurs contributions (Adams, 1963).
- 8- Changer le référent de comparaison (Adams, 1963).

La théorie de l'équité nous permet de mieux comprendre la relation indirecte entre le

statut de talent (ou non) et l'intention de quitter au travers de la justice distributive. Les arguments à cet effet sont de deux ordres. Ils portent sur la relation entre le statut et la justice distributive et sur la relation entre la justice distributive et l'intention de quitter. Nous les présentons dans les sections suivantes.

2.3.2 La relation entre le statut et la justice distributive

La gestion des talents sous son approche exclusive suppose essentiellement l'attribution d'un statut de « talents » ou « non-talents », ce qui conduit à la création de deux catégories d'employés ayant le même type d'emploi. Tel que discuté précédemment, l'octroi du statut de talent en lui-même est considéré comme une rétribution pour l'employé qui en bénéficie (Adams, 1963). Par ailleurs, les employés talents reçoivent des rétributions plus importantes que celles accordées au reste du personnel (Gallardo-Gallardo et al., 2013). En effet, le statut privilégié des employés talents leur permet de bénéficier d'une meilleure formation et de plus grandes opportunités de développement de carrière qui souvent leur permettent d'avoir des promotions, des salaires et des primes plus avantageuses que celles accordées aux employés non talents (Cappelli et Keller, 2014; Collings et Mellahi 2009; Gelens et al, 2013; Lewis et Heckman, 2006).

Dans ce contexte, les employés occupant des emplois similaires aux talents, mais n'ayant pas obtenu ce statut se trouvent à recevoir une rétribution qui est moindre que ces derniers. Cette rétribution n'est pas forcément de nature purement financière (exemple : primes, boni), elle peut également toucher au développement de l'employé (exemple : formation, mandats plus complexes) ou être plus intangible (exemple : valeur accordée au statut). Dans tous les cas, les employés talents et non-talents peuvent se trouver à comparer le ratio de leurs contributions/rétributions par rapport à celui de l'autre groupe. Notons ici que les groupes de talents et de non-talents

constituent des référents de comparaison l'un pour l'autre étant donné que les attributs sont à priori semblables au moment de l'embauche (exemple : tous des gestionnaires de projet du département gestion des opérations d'une organisation). En effet, quel que soit leur statut, les employés mettent à la disposition de l'organisation leurs compétences, leurs habiletés et leur savoir-faire, ils considèrent cette contribution comme un investissement et s'attendent à un retour sur investissement. Toutefois, la valeur que l'organisation accorde à ces investissements (contribution) est différente d'un employé à l'autre, ainsi la valeur que l'employé accorde à ses contributions peut être différente du côté de l'organisation.

Dans une organisation qui adopte un programme de gestion des talents, la comparaison des ratios peut avoir plusieurs sens. Plus précisément, les non-talents peuvent comparer leur ratio à celui des employés talents et dans certains cas ils vont se comparer entre eux-mêmes. Toutefois, les différences plus marquées créées par le statut auront tendance à rendre les comparaisons inter-groupes plus saillantes. Ainsi, nous pensons que l'attribution du statut de talent sera positivement associée à la perception de justice distributive des employés.

2.3.3 La relation entre la justice distributive et l'intention de quitter

Pour Adams (1965), quitter ou abandonner l'entreprise renvoie au fait de rompre les relations sociales avec l'organisation et cela peut prendre différentes formes. Quitter un emploi, obtenir un transfert et s'absenter du travail sont des formes courantes d'abandon de l'entreprise dans une situation d'emploi (Adams, 1963). Ce sont des moyens assez radicaux de faire face à l'iniquité. L'auteur suppose que la probabilité de les utiliser augmente avec l'ampleur de l'iniquité et diminue avec la disponibilité d'autres moyens (Adams, 1963). Ainsi, lorsqu'un résultat particulier est perçu comme injuste, il devrait affecter les émotions de la personne (exemple : la colère, le

bonheur, l'orgueil ou la culpabilité), ses cognitions (exemple : distorsion cognitive de ses rétributions ainsi que les rétributions des autres), et finalement leur comportement (exemple : la performance ou le retrait) (Cohen-Charash et Spector, 2001).

Selon Cohen-Charash et Spector (2001), la perception de justice distributive est fortement et négativement liée à l'intention de quitter. Les comportements contre-productifs et de retrait peuvent être perçus comme des réactions à l'injustice perçue qui visent à restaurer l'équité (Greenberg et Scott, 1996). Ainsi, lorsque les employés perçoivent de l'injustice dans la distribution des ressources, ils pourraient nuire à l'organisation pour rendre le rapport contributions / rétributions moins négatif de leur point de vue.

Pour expliquer cet effet de l'iniquité sur l'intention de quitter, Gelens et al. (2014) se sont basés sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). En effet, selon Cropanzano et Folger (1991), les perceptions de la justice distributive façonnent les réactions comportementales, cognitives et émotionnelles des employés (Cropanzano et Folger, 1991). La théorie de l'échange social affirme que les relations impliquent le processus de négociation des échanges entre les parties. Plus précisément, lorsque les organisations favorisent une justice distributive élevée, les employés agissent en réciprocité en adoptant des attitudes et des comportements positifs (Gelens et al., 2013, 2015). Ainsi, selon cette logique, les employés ayant une perception positive de la justice distributive adopteront des attitudes et comportements positifs. À l'inverse, les employés ayant une perception négative de la justice distributive adopteront des attitudes et comportements négatifs, tels que les comportements de retrait (Gelens et al., 2013, 2014).

Pris dans leur ensemble, les deux types d'arguments présentés nous permettent de formuler notre deuxième hypothèse :

H2: La perception de justice distributive joue un rôle médiateur partiel entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation.

2.4 L'effet médiateur de l'estime de soi organisationnelle

2.4.1 L'estime de soi globale

Le concept de l'estime de soi organisationnelle trouve son origine dans la théorie de l'estime de soi (Korman, 1976; Rosenberg, 1965). L'estime de soi est considérée

*comme une auto-évaluation que les individus font et maintiennent à l'égard d'eux-mêmes. Elle exprime une attitude d'approbation ou de désapprobation de soi; il s'agit d'une évaluation personnelle reflétant ce que les gens pensent d'eux-mêmes en tant qu'individus; et indique la mesure dans laquelle les individus se croient capables, reflétant un jugement personnel de dignité.*⁷ (Pierce et al., 1989 p 625).

Ce concept réfère à une auto-évaluation globale faite par l'individu par rapport à ses compétences (Rosenberg, 1965). Il s'agit, en d'autres termes, d'une évaluation personnelle reflétant ce qu'un individu pense de lui-même (Pierce et al., 2004). Pour Korman (1970), l'estime de soi reflète la mesure dans laquelle l'individu «se voit comme un individu compétent et apte à répondre à ses besoins » (p.32). En plus de refléter une connaissance de soi (composante cognitive), Pelham et Swann (1989) notent que l'estime de soi est aussi formée d'une composante affective (aimer / détester) – les individus avec une forte estime de soi aiment ce qu'ils sont. Ainsi, les personnes ayant une grande estime de soi sont d'accord avec des déclarations du

⁷ Traduction libre de Pierce et al., 1989 : "a self- evaluation that individuals make and maintain with regard to themselves. Self-esteem expresses an attitude of approval or disapproval of self; it is a personal evaluation reflecting what people think of themselves as individuals; it indicates the extent to which individuals believe themselves to be capable, reflecting a personal judgment of worthiness."

genre « je suis une personne de valeur » et « je suis satisfait de moi-même » (Rosenberg, 1965).

Pour beaucoup de chercheurs, l'estime de soi est un phénomène hiérarchique et multidimensionnel, car il existe plusieurs niveaux d'estime de soi (Shavelson, Hubner et Stanton, 1976; Song et Hattie, 1985; Tharenou, 1979). Comme le notent Simpson et Boyle (1975), l'estime de soi globale est mesurée par les chercheurs en se référant à une évaluation globale de la valeur de soi (self-worth), mais aussi de façon plus spécifique en tant qu'auto-évaluation qui découle d'un des nombreux rôles de la vie (parent, conjoint, etc.) ou encore en référence à une tâche ou une situation. Par ailleurs, un individu peut avoir une appréciation différente de sa valeur et compétence dans les différents rôles de sa vie, il peut se sentir important et compétent comme parent et époux, mais moins en tant qu'employé (Bowling et al., 2010).

Selon Korman (1970), les individus réagissent aux expériences de la vie de façon différente selon leur niveau d'estime de soi et développent des attitudes et comportements qui leur permettent de maintenir ce dernier.

2.4.2 L'estime de soi organisationnelle :

L'estime de soi organisationnelle est une forme spécifique d'estime de soi. Elle renvoie à l'auto-évaluation de l'individu quant à sa valeur et sa compétence en tant que membre de l'organisation. Ainsi, l'estime de soi organisationnelle est définie comme « *le degré auquel les membres de l'organisation croient pouvoir satisfaire*

*leurs besoins en participant à des rôles dans le contexte d'une organisation. »*⁸ (Pierce et al., 1989 p 625). Selon les auteurs, les personnes ayant une estime de soi organisationnelle élevée ont un sentiment d'adéquation personnelle en tant que membres de l'organisation et un sentiment d'avoir satisfait aux besoins de leurs rôles organisationnels dans le passé. Ainsi, l'estime de soi basée sur l'organisation reflète la valeur que les individus perçoivent d'eux-mêmes comme des membres de l'organisation agissant dans un contexte organisationnel. En conséquence, les employés qui ont une estime de soi organisationnelle élevée se perçoivent comme importants, significatifs, efficaces et utiles au sein de leur organisation (Pierce et al., 1989).

Korman (1970) ajoute que l'estime de soi construite au travail joue un rôle important pour déterminer la motivation des employés ainsi que les attitudes et comportements au travail. D'une part, les individus avec un haut niveau d'estime de soi vont développer et maintenir des attitudes favorables telles que la satisfaction au travail, la productivité et un haut niveau de performance (Pierce et al., 1989). Ces employés développent ces attitudes et comportements, car ils sont cohérents avec le fait qu'ils sont des employés compétents. D'autre part, les employés ayant un niveau d'estime de soi inférieur vont au contraire développer des attitudes négatives cohérentes avec le fait qu'ils ne se sentent pas comme des employés compétents (Korman 1970; Pierce et al., 1989, 2004).

La littérature sur les antécédents de l'estime de soi globale (Brockner, 1988; Franks et Marolla, 1976; Korman, 1970, 1971, 1976) suggère que l'estime de soi est affectée

⁸ Traduction libre de Pierce et al., 1989 : "We define organization-based self-esteem as the degree to which organizational members believe that they can satisfy their needs by participating in roles within the context of an organization."

par plusieurs forces. Pierce et al. (2004) propose la configuration suivante : (1) les signaux implicites envoyés par les structures environnementales auxquelles les employés sont exposés, (2) les messages envoyés par d'autres personnes significatives dans l'environnement social, et (3) les sentiments d'efficacité et de compétence de l'individu dérivés de ses expériences directes et personnelles. Les auteurs pensent que les déterminants de l'estime de soi fondés sur l'organisation sont similaires à ceux de l'estime de soi global, mais fondés sur le travail et les expériences organisationnelles (Pierce et al., 2004).

Dans ce contexte, la théorie du signal (Spence, 2002) nous permet de comprendre comment ces messages transmis aux employés peuvent influencer son niveau d'estime de soi organisationnelle. Cette théorie trouve ses racines dans la théorie économique décrivant des situations dans lesquelles deux parties d'un marché ont des informations incomplètes et subissent donc des coûts pour signaler leur valeur (Spence, 2002). Les fondements de la théorie du signal ont été utilisés dans plusieurs disciplines, dont la gestion des ressources humaines. Selon Connelly et al. (2011), en envoyant différents signaux, chaque partie tente de réduire l'asymétrie de l'information dans la relation qui l'unit à l'autre partie, et ce dans le but de l'avantager. Réduire l'asymétrie d'information est notamment important lorsqu'une partie se préoccupe du comportement de l'autre ou de ses intentions comportementales (Elitzur et Gavious, 2003). Le signal renvoie à une action qui communique des informations imperceptibles aux récepteurs (Connelly et al., 2011). Pour qu'il soit efficace, ce signal doit être observable et rentable en matière de coût (Connelly et al., 2011). Ainsi, le signaleur peut prendre de nombreuses actions, mais seulement un nombre limité de ces actions sont des signaux utiles pour que le récepteur extraie des informations (Connelly et al., 2011). Pour l'auteur, un signal se produit lorsque, d'une part, il fournit des informations qui induisent des attitudes et des comportements d'un récepteur qui autrement ne se produiraient pas, et d'autre

part, lorsque ces attitudes et ces comportements profitent au signaleur (Connelly et al., 2011). Dans le contexte de gestion des talents, l'un des objectifs de l'organisation est la rétention de ses employés « talents », son but est donc d'éliminer ou réduire les comportements de retrait chez ces derniers. Ainsi, pour réduire l'asymétrie de l'information, l'organisation envoie des signaux observables par ces « talents », à travers les pratiques des programmes de gestions des talents, communiquant ainsi l'importance qu'ont ces employés pour cette dernière. En interprétant ces signaux, les employés « talents » prennent alors conscience de leur valeur au sein de l'organisation, ce qui influencerait de façon positive leur niveau d'estime de soi organisationnelle.

2.4.2.1 Les signaux implicites envoyés par les structures environnementales

Dans cette catégorie, les auteurs étudient plus précisément les structures organisationnelles ainsi que le niveau de complexité du rôle dans l'organisation (Pierce et al., 1989, 2004). Korman (1971) a noté que dans les systèmes sociaux conçus selon une approche mécanistique, caractérisée par une hiérarchie rigide et un haut niveau de centralisation, de normalisation et de formalisation, les gens ont tendance à développer de faibles niveaux d'estime de soi. En revanche, les conceptions complexes d'emplois, les technologies non routinières, les systèmes organiques et les systèmes sociaux à participation élevée conduisent à des niveaux plus élevés d'estime de soi parce qu'ils sont moins structurés et tendent à considérer les personnes comme une « ressource » organisationnelle précieuse et leur donner plus de possibilités de s'auto régler et de s'exprimer dans leurs rôles organisationnels (Pierce et al., 2004). Les chercheurs ont également trouvé une relation positive entre les emplois complexes permettant aux employés un niveau élevé d'autodirection et d'autocontrôle et l'estime de soi organisationnelle (Pierce et al., 1989; Tang et Ibrahim, 1998; Tan et Peng, 1997). McAllister et Bigley (2002) et

Vecchio (2000) rapportent par ailleurs qu'il existe une relation positive entre l'autonomie et l'estime de soi organisationnelle.

2.4.2.2 Les messages envoyés par d'autres personnes significatives

La deuxième source majeure de l'estime de soi réside dans les messages sociaux reçus et internalisés qui proviennent d'autres personnes significatives (Baumeister, 1999; Brockner, 1988). Dans la mesure où d'autres pensent qu'une personne est capable, compétente et satisfait à ses besoins, et au fil du temps communique cette perception à travers ses paroles et ses comportements, un individu arrivera à avoir des croyances identiques (Korman, 1970, 1976). En ce sens, l'estime de soi organisationnelle d'un individu est en partie une construction sociale, façonnée et moulée selon les messages sur le soi transmis par des modèles, des enseignants, des mentors et ceux qui évaluent le travail de l'individu (Pierce et al., 2001). Une fois que ces messages sont intériorisés et intégrés à la conceptualisation et à l'évaluation du moi, ils deviennent une partie du concept de soi. Si les autres pensent qu'une personne est un membre précieux de l'organisation et que leurs commentaires et comportements reflètent cette conviction, l'estime de soi organisationnelle de cette personne va augmenter (Pierce et al., 2001).

Korman (1970) et d'autres (Baumeister, 1999; Brookover et al., 1964) ont suggéré que l'estime de soi trouve ses racines, en partie, dans les messages témoignant de la valeur de l'individu et transmis par l'organisation à ce dernier via les relations interpersonnelles et la culture organisationnelle. Les chercheurs se sont intéressés à un certain nombre de sources d'estime de soi, parmi lesquelles : les relations de confiance, le soutien, la relation entre les dirigeants et les membres, le niveau de rémunération et le statut d'emploi (Baumeister, 1999; Brookover et al., 1964 ; Chattopadhyay et George, 2001; Lee, 2003). Notamment, Pierce et al. (1989)

estiment que le respect affiché par la direction envers l'employé est un signal important qui affecte les croyances que les employés se forment à l'égard du contexte organisationnel. Ils ont observé une relation positive entre le respect perçu de la direction (la démonstration par la direction d'une considération positive pour l'individu) et l'estime de soi organisationnelle de l'employé. Dans le même sens, Chattopadhyay et George (2001) rapportent une relation positive entre la confiance et l'estime de soi organisationnelle, suggérant que le fait d'être dans un environnement caractérisé par la confiance (la confiance dans le comportement de ses pairs) a une relation positive avec son estime de soi organisationnelle.

Lee (2003) a observé une relation positive entre l'estime de soi organisationnelle et le soutien de son superviseur et de ses collègues. De leur côté, Phillips et Hall (2001) rapportent également une relation positive entre la perception de soutien organisationnel et l'estime de soi organisationnelle. McAllister et Bigley (2002) ont observé une relation positive entre les soins organisationnels et l'estime de soi organisationnelle. En particulier, le concept de soutien perçu de l'organisation se réfère à la mesure dans laquelle un employé croit que l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être (Eisenberger et al., 1986).

2.4.2.3 Les sentiments d'efficacité et de compétence de l'individu dérivés de ses expériences directes et personnelles

Enfin, il a été suggéré que l'estime de soi trouve une partie de son origine dans des expériences directes et personnelles tirées de leurs propres expériences (exemple : la réussite d'un projet) (Brockner, 1988; Korman, 1970, 1976). D'une manière générale, les expériences de réussite au sein d'une organisation renforcent l'estime de soi de l'individu en tant que membre de l'organisation, tandis que l'expérience de l'échec

aura l'effet inverse. Bandura (1997) suggère que l'impact des performances passées (exemple : succès ou échec) sur les croyances de soi dépend de l'interprétation de cette performance par l'individu et des attributions qui sont faites. Les individus qui ont des expériences réussies et qui attribuent ce succès à eux-mêmes sont plus susceptibles de connaître une augmentation de l'auto-efficacité, qui à son tour et au fil du temps impacte l'estime de soi organisationnelle (Gardner et Pierce, 1998, 2001). De même, un individu qui éprouve un échec et l'attribue à lui-même finira par subir une diminution de l'estime de soi. Brockner (1988) et Korman (1970, 1976) ont affirmé que les expériences fructueuses de travail améliorent l'estime de soi de l'individu. Selon Pierce et al. (2005), les facteurs qui facilitent le rendement professionnel dans une organisation ont un effet sur l'estime de soi organisationnelle. Autrement dit, dans la mesure où les conditions du rôle sont soit conductrices, soit obstructives à la haute performance et à l'expérience de la réussite, nous nous attendons à ce qu'elles aient des conséquences pour l'estime de soi organisationnelle.

Sur la base de la théorie du signal et de la littérature sur l'estime de soi, dans les sections suivantes, nous argumentons la relation indirecte du statut de talent sur l'intention de quitter l'organisation au travers de l'estime de soi organisationnelle.

2.4.3 Relation entre le statut de talent et l'estime de soi organisationnelle

En explorant le concept de l'estime de soi organisationnelle, le rapprochement avec la gestion des talents sous son approche exclusive nous paraît évident. Tel qu'affirmé par Pierce et al. (1989 ; 2004), la première source de l'estime de soi organisationnelle est la nature du travail confié aux employés. Dans le cadre des programmes de gestion des talents, les employés talents sont considérés comme une ressource nécessaire à l'avantage concurrentiel de l'organisation (Huselid et Becker, 2011; McDonnell, 2011), car ils occupent ou sont appelés à occuper des postes stratégiques

caractérisés par un certain degré de complexité et d'autonomie (Cappelli et Keller, 2014; Collings et Mellahi, 2009). De plus, en leur confiant des postes et des responsabilités d'ordre stratégique, l'organisation fait preuve de confiance à leur égard. Les gestionnaires talents sont souvent amenés à s'occuper des mandats spéciaux à plus haut niveau que les gestionnaires non talents occupant des postes similaires. À travers ces projets spéciaux, les talents reçoivent le signal qu'on leur fait confiance. Sans oublier que les pratiques RH, dans le cadre de la gestion des talents, favorisent ce groupe d'employés en ce qui concerne les opportunités de développement de carrière et en ce qui a trait à la rémunération (Cappelli et Keller, 2014 ; Collings et Mellahi, 2009 ; Gelens et al., 2013).

Dans ce sens, l'organisation envoie des signaux à ses employés identifiés comme talent leur permettant de penser qu'ils sont importants, précieux et qu'elle a besoin d'eux. De plus, en leur confiant des postes complexes avec un grand degré d'autonomie, les employés talents ont le sentiment d'avoir satisfait leur besoin d'accomplissement. Ces signaux sont interprétés de façon positive par les employés talents et, par conséquent, ils ont une meilleure auto-évaluation de leur importance et compétence en tant que membre de l'organisation, ce qui favorise un degré élevé de l'estime de soi organisationnelle chez ces derniers.

À l'inverse, les employés « non-talents », ne bénéficiant pas des avantages de ces programmes, reçoivent indirectement un message négatif de la part de l'organisation à travers les pratiques réservées exclusivement aux employés talents. Ils peuvent en déduire alors qu'ils ont moins d'importance et de valeur que les talents ce qui affecterait négativement leur estime de soi organisationnelle.

Si les signaux envoyés par les structures environnementales rattachées au statut de talent peuvent influencer les perceptions d'estime de soi des employés, ce sont surtout

les deuxième et troisième sources d'estime de soi identifiées par Pierce et al. (2004) qui sont mobilisées dans la dynamique de la gestion des talents, soit les messages envoyés par d'autres personnes significatives et le sentiment d'efficacité et de compétence dérivé des expériences directes et personnelles.

En effet, on peut considérer que le statut de talent est en soi un message de confiance et de considération transmis aux employés par la direction et les supérieurs hiérarchiques. Les employés talents bénéficient de la confiance de l'organisation, car elle leur confie des responsabilités stratégiques directement liées à sa pérennité (Colling et Mellahi 2009 ; McDonnell, 2011 ; Cappelli et Keller, 2014). Elle leur démontre ainsi une considération positive à leur égard qui devrait influencer positivement leur estime de soi organisationnelle. Dans une étude empirique, Gelens et al. (2015) ont démontré l'association positive entre le statut de talent et le soutien organisationnel perçu chez l'employé. Lorsque l'organisation désigne un employé comme un talent, cela peut être interprété comme un signal d'appréciation et de soutien de celle-ci. En suivant ce raisonnement, nous pensons que les employés ayant un statut de talent auront un plus fort sentiment d'estime de soi organisationnelle en raison de la marque de soutien et de confiance que ce statut confère.

La troisième source de l'estime de soi organisationnelle identifiée par les chercheurs est celle de l'auto-évaluation de l'individu par rapport à ses propres expériences. Comme nous l'avons expliqué lors du chapitre précédent, les organisations se basent essentiellement sur la performance passée ainsi que le potentiel pour identifier les employés talents (Bentein et Guerrero, 2012 ; Colling et Mellahi, 2009). De ce fait, être talent signifie, entre autres, que l'employé est performant, car il a réalisé et surpassé ses objectifs organisationnels, il s'agit dans ce cas d'une expérience positive dans l'organisation. Nous suggérons donc qu'en reconnaissant la performance des employés talents, l'organisation valorise leurs expériences passées ce qui leur procure un sentiment de réussite et renforce, en conséquence, leur estime de soi

organisationnelle.

Dans le sens inverse, les employés n'ayant pas été identifiés comme talents peuvent interpréter leur non-identification comme un échec, car cela signifie qu'ils ne sont pas assez performants pour l'organisation. Par conséquent, cette expérience négative fera diminuer leur estime de soi organisationnelle.

2.4.4 L'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter :

Selon Korman (1970) et Pierce (1989 et 2001) l'estime de soi construite au travail joue un rôle important dans les attitudes et comportements des employés au travail. D'une part, les individus avec un haut niveau d'estime de soi vont développer et maintenir des attitudes favorables telles que la satisfaction au travail, la productivité et un haut niveau de performance. Ces employés développent ces attitudes et comportements, car ils sont cohérents avec le fait qu'ils sont des employés compétents (Pierce et al., 2004). À l'inverse, les employés ayant un niveau d'estime de soi inférieur vont au contraire développer des attitudes négatives cohérentes avec le fait qu'ils ne sont pas des employés compétents (Pierce et al., 2009). En effet, certaines études ont examiné la relation entre l'estime de soi organisationnelle et les comportements de retrait (Bowden, 2002; Gardner & Pierce, 2001; Matheson & Sterns, 1991; Phillips & Hall, 2001; Riordan et al., 2001; Vecchio, 2000; Wei & Albright, 1998). Ces études ont notamment révélé des relations négatives entre l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Selon les auteurs, les membres de l'organisation qui croient qu'ils ne sont pas importants dans l'organisation pensent à quitter à une fréquence plus importante que ceux qui croient qu'ils sont importants et compétents au sein de l'organisation (Matheson et Sterns, 1991 ; Riordan et al., 2001 ; Wei & Albright, 1998). En effet, l'estime de soi pouvant être perçue comme un besoin (Maslow et al., 1970), les individus qui œuvrent dans

une organisation qui ne leur permet pas de satisfaire ce besoin d'estime penseront à quitter l'organisation pour une autre organisation qui pourrait combler ce besoin.

Ainsi, sur la base des arguments présentés sur la relation entre le statut de talent et l'estime de soi organisationnelle et sur la relation entre l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter, nous avançons que dans un contexte de gestion des talents, les employés talents ayant un fort sentiment d'estime de soi, vont chercher à le maintenir ou bien l'augmenter. Donc, en restant dans l'organisation, ils continueront de recevoir des signaux et des messages de la part de l'organisation, de la direction, des supérieurs et des collègues significatifs. Ces messages seront renforcés par les expériences positives au sein de l'organisation (ex. le développement de carrière). Ils ne penseront donc pas à quitter leur organisation. Dans le sens inverse, les employés n'ayant pas été identifiés comme talent, qui ont un faible sentiment d'estime de soi organisationnelle, vont d'un côté adopter des attitudes et comportements négatifs cohérents avec le fait qu'ils ne sont pas importants et d'un autre côté vont chercher à combler leur besoin en estime de soi. Puisque ces derniers ne reçoivent pas de messages de considération de la part de leur organisation, ils vont penser à partir pour une autre organisation qui pourrait combler leur besoin. Ainsi, nous pouvons formuler notre deuxième hypothèse de recherche :

H3 : L'estime de soi organisationnelle joue un rôle médiateur partiel entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif du présent chapitre est de présenter et décrire les choix méthodologiques qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Nous y présentons le devis de recherche de l'étude, le contexte et la méthode de collecte de données et, finalement, les différents instruments de mesure utilisés.

3.1 Le devis de recherche

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour un devis corrélationnel à coupe transversale au niveau de l'individu qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Ce devis comporte la collecte de données sur un grand nombre de cas en vue de déterminer les covariances (corrélations) entre les variables. Les données sont collectées une seule fois pour chacune des variables. Les données sont quantitatives ou quantifiables de manière à déterminer les variations simultanées de la valeur des variables (covariances) (Bryman et Bell, 2007).

Ce type de devis est pertinent dans des cas comme le nôtre, où les variables dépendantes et indépendantes ne peuvent être manipulées. En effet, en raison de leur nature (perceptions et comportements), les données doivent refléter la réalité des participants; il n'est pas possible de demander aux participants de faire semblant d'avoir une perception favorable ou non de la justice distributive ou bien d'avoir ou non l'intention de quitter. Par ailleurs, il ne serait pas éthique de manipuler la variable

du statut de talent ou non et mentir aux individus par rapport à ce dernier, car cela pourrait avoir des conséquences d'ordre psychologique (déception, estime de soi, etc.) importantes.

3.2 Le contexte et la technique de collecte de données

Les données utilisées pour ce mémoire sont issues d'une collecte plus large menée par une équipe de chercheurs portant sur les réactions des employés dans un contexte de gestion des talents. Huit organisations ont été approchées afin de participer à l'étude. Le choix de ces organisations en est donc un de commodité, puisque basé sur les contacts des chercheurs. Il importe de mentionner que la question de la gestion des talents est un enjeu sensible pour les organisations puisqu'elles ciblent les ressources jugées les plus stratégiques pour celles-ci. Ainsi, certaines organisations sont réticentes à ouvrir leurs portes à des activités de recherche et fournir de l'information sur leurs programmes de gestion des talents. Par ailleurs, le niveau de transparence des organisations en ce qui a trait à leur programme n'étant pas uniforme, certaines organisations préfèrent ne pas attirer l'attention des gestionnaires sur ce dernier. Au total, trois organisations québécoises comptant plus de 1000 employés et possédant un programme de gestion des talents qui s'inscrit dans l'approche exclusive ont choisi de participer à cette étude. Une entente a été conclue avec la direction de ces organisations afin qu'aucune information permettant de les identifier ne soit rendue publique. Toutefois, nous pouvons préciser que ces organisations proviennent de trois secteurs différents, soit le secteur de l'alimentation, celui de l'assurance et le secteur parapublic.

Les données ont été collectées auprès des participants via un questionnaire.

Le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations

quantitatives, et/ou qualitatives. Il permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants. À la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. (Baumard, Donada, Ibert, Xuereb, dans Thiétart 2007, p. 230).

Le questionnaire a été choisi pour ses avantages. Notamment, il permet de collecter des données auprès d'un nombre élevé de participants, il offre une possibilité de standardisation et de comparabilité de la mesure et il permet de préserver l'anonymat des répondants (Baumard et al., 2007, P. 232).

Dans un premier temps, l'équipe de chercheurs a demandé à la direction des organisations participantes de lui fournir la liste des gestionnaires étant identifiés comme « talent » dans l'organisation, de même qu'une liste de gestionnaires occupant des postes similaires, mais n'ayant pas été formellement identifiés comme « talent ». Les questionnaires (sous format électronique) ont été distribués via l'adresse courriel des gestionnaires de ces organisations. En tout, 192 questionnaires ont été distribués à des gestionnaires identifiés comme talent et 323 questionnaires ont été distribués au groupe de gestionnaires non identifiés comme tels. Sur l'ensemble des questionnaires distribués, 302 gestionnaires ont dûment complété les questionnaires, soit 116 « talents » et 186 « non-talents », ce qui donne un taux de réponse global de 58,6 %. Le taux de réponse par catégorie pour chaque organisation est présenté au Tableau 3.1.

Tableau 3.1 : Taux de réponse.

Organisations	Questionnaires distribués		Questionnaires complétés		Taux de réponse		
	Talents	Non-talents	Talents	Non-talents	Talents	Non-talents	Global
A	86	142	51	59	59 %	42 %	51 %
B	44	142	26	105	59 %	74 %	67 %
C	62	39	39	22	63 %	56 %	60 %
Total	192	323	116	186	60 %	57 %	59 %

3.3 Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 55 % d'hommes et de 43 % de femmes. L'âge moyen des répondants est de 41 ans et leur niveau d'ancienneté moyen est de 12 ans. Quant au niveau d'études, la majorité des répondants possède un niveau universitaire à 76 %. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le Tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Caractéristiques de l'échantillon

Nb répondants		302
Sexe	Homme	55.00 %
	Femmes	43.40 %
	Manquant	1.70 %
Scolarité	Secondaire	7.30 %
	Collégial	14.90 %
	Universitaire	76.20 %
	Autres	1.70 %
Âge moyen		40.79
Ancienneté moyenne		12.27

3.4 Les instruments de mesure

Dans cette section, nous présentons la mesure utilisée pour chacune des variables de notre modèle, soit le statut de talent ou non, la perception de justice distributive, l'estime de soi organisationnelle, ainsi que l'intention de quitter des gestionnaires. Pour mesurer ces trois dernières variables, nous utilisons des instruments de mesure existants dont la validité et la fiabilité ont déjà été testées. L'échelle de mesure est une échelle d'accord-désaccord de type Likert, allant de 1 (très en désaccord) à 7 (très en accord). Nous présentons également les caractéristiques sociodémographiques des participants que nous avons utilisées comme variables de contrôle dans notre étude.

3.4.1 Le statut

La variable du statut reflète l'attribution du statut de talent ou non aux gestionnaires par la direction de l'organisation. Cette variable a donc été construite à partir des données fournies par cette dernière. Dans le cadre de cette étude, la valeur 1 a été attribuée aux gestionnaires identifiés comme talents et la valeur 0 aux gestionnaires non-talents.

3.4.2 La justice distributive

Dans le contexte de cette étude, nous mesurons l'équité relative aux pratiques de gestion des talents : la formation, l'avancement de carrière, les promotions et les bonis. Une mesure à quatre items pour la justice distributive est tirée de l'étude de Gelens et al. (2014) qui est basée sur l'échelle de Loi et al. (2009). Les auteurs avaient ajouté des mentions spécifiques à la gestion des talents aux éléments originaux et mentionné explicitement que les énoncés de la justice distributive perçue se concentrent sur les «résultats que la personne a ou non reçus à la suite du programme de gestion des talents», avec des exemples d'accompagnement tels que les possibilités de formation et les avancées professionnelles. L'échelle se compose de quatre items mesurant la justice distributive perçue. Le coefficient de consistance interne obtenu par Gelens et al. (2014) pour cette échelle est de 0.95. L'ensemble des énoncés est présenté au Tableau 3.3.

Tableau 3.3 : La perception de la justice distributive

<p><i>Les énoncés suivants ont trait aux résultats ou opportunités que vous avez reçus ou non en lien avec les pratiques de gestion des talents de votre organisation, telles que des opportunités de formation, d'avancement de carrière, des promotions, des bonis, etc.</i></p> <p><i>Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec ces énoncés. Répondez à la question même si vous considérez ne pas être concerné par les pratiques de gestion des talents.</i></p> <p><i>Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi...</i></p>	<p>Très en Désaccord</p> <p>Très en accord</p>
1. ...mon niveau d'investissement dans mon développement.	1 2 3 4 5 6 7
2. ... ma contribution à l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7
3. ...mon niveau de performance au travail.	1 2 3 4 5 6 7
4. ...mon potentiel.	1 2 3 4 5 6 7

3.4.3 L'estime de soi organisationnelle

L'estime de soi organisationnelle a été mesurée à partir de l'échelle construite et validée auprès de données provenant de sept échantillons par Pierce et al. (1989). Cette échelle comprend 10 items reflétant ce que les employés considèrent pour évaluer dans quelle mesure ils croient qu'ils sont des membres précieux, dignes d'intérêt et efficaces dans leur organisation. Les chercheurs se sont inspirés de ce que ces employés pensent des messages reçus, des attitudes et des comportements de leurs gestionnaires et superviseurs. Pour cela, ils ont demandé aux employés d'indiquer la

mesure dans laquelle ils étaient en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants: dans cette organisation... je compte vraiment; je suis pris au sérieux; je suis important; on me fait confiance; on croit en moi; je peux faire une différence; j'ai de la valeur; je suis utile; je suis efficace; et je suis coopératif. Dans les sept études (Pierce et al., 1989), chaque coefficient de consistance interne était égal ou supérieur à 0,86, atteignant un maximum de 0,96. La valeur moyenne était de 0,91. Les items de l'instrument de mesure sont présentés au Tableau 3.4.

Tableau 3.4 : L'estime de soi organisationnelle

<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	
<i>Dans cette organisation...</i>	<p>Très en Désaccord</p> <p>Très en accord</p>
5. Je compte vraiment.	1 2 3 4 5 6 7
6. Je suis pris au sérieux.	1 2 3 4 5 6 7
7. Je suis important.	1 2 3 4 5 6 7
8. On me fait confiance.	1 2 3 4 5 6 7
9. On croit en moi.	1 2 3 4 5 6 7
10. Je peux faire une différence.	1 2 3 4 5 6 7
11. J'ai de la valeur.	1 2 3 4 5 6 7
12. Je suis utile.	1 2 3 4 5 6 7
13. Je suis efficace.	1 2 3 4 5 6 7
14. Je suis coopératif.	1 2 3 4 5 6 7

3.4.4 L'intention de quitter

Selon Tett & Meyer (2013),

*L'intention de quitter est la prédisposition (ou obstination) consciente et délibérée à quitter l'organisation. C'est également la dernière étape dans le processus de retrait à travers duquel l'employé commence à penser à quitter et cherche activement d'autres opportunités d'emploi.*⁹ (Tett et Meyer, 1993 p. 262).

Pour mesurer cette variable, nous avons utilisé une échelle adaptée de celle utilisée par Björkman et al. (2013) en contexte de gestion des talents et reposant sur la mesure de Konovsky et Cropanzano (1991). L'échelle de Björkman et al. (2013) présente un coefficient de consistance interne de 0.81. Les énoncés utilisés dans cette étude sont présentés au Tableau 3.5.

Tableau 3.5 : L'intention de quitter

<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord							Très en accord							
15. J'ai l'intention de demeurer dans cette organisation dans un avenir rapproché.	1	2	3	4	5	6	7								
16. Je pense souvent quitter cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7								
17. Je songe à regarder pour un poste ailleurs dans la prochaine année.	1	2	3	4	5	6	7								

⁹ Traduction libre de Tett et Meyers, 1993 : "Turnover intention was conceived to be a conscious and deliberate willfulness to leave the organization.(...) and has been described as the last in a sequence of withdrawal cognitions, a set to which thinking of quitting and intent to search for alternative employment also belong."

3.4.5 Les variables de contrôle :

Différentes variables de contrôle ont été mesurées dans le questionnaire, soit le genre, l'âge, le niveau de scolarité et l'ancienneté des participants. Pour le genre, il s'agit d'une variable nominale, la valeur 1 est attribuée au genre masculin et la valeur 2 est attribuée au genre féminin. Le niveau de scolarité est également une variable nominale, pour cette question, la valeur 1 est attribuée à secondaire, 2 à collégiale et 3 à universitaire. Ensuite, les chercheurs ont mesuré l'âge et l'ancienneté, des variables quantitatives discrètes, les auteurs ont donc demandé aux participants de préciser leur âge et leurs années et mois d'ancienneté. Les énoncés sont représentés au tableau 3.6.

Tableau 3.6 : Les variables de contrôle

18. Quel est votre sexe?	Homme-----1 Femme-----2
19. Quel est votre âge?	_____ ans
20. Quel est votre degré de scolarité?	Secondaire----- 1 Collégial ----- 2 Universitaire----- 3 Autre, précisez : _____
21. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise?	_____ années _____ mois

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de notre recherche. Les analyses statistiques effectuées nous permettront de confirmer ou de rejeter les hypothèses que nous avons formulées lors du chapitre précédent. Ces analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS ainsi que de la macro PROCESS développée par Preacher et Hayes (2004, 2008). Nous présenterons en premier lieu, les analyses factorielles exploratoires et enchaînerons par la suite avec les analyses de corrélation et de régression multiple. Il importe de souligner que préalablement à nos analyses, les valeurs manquantes sur certains items ont été remplacées par la moyenne ; celles-ci ne présentant jamais une proportion supérieure à 5% des réponses. Seules les valeurs manquantes sur la variable du genre (5) n'ont pas été remplacées étant donné la nature de la variable. Ainsi, les analyses de corrélations et de régression ont été effectuées à partir d'un échantillon de 297 répondants.

4.1 L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire est une méthode statistique permettant d'analyser la structure des relations entre les items de mesure dans le but de définir des regroupements d'items que l'on nomme des facteurs (Hair, Anderson, Tatham et Black, 1998). Pour ce mémoire, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire à partir des items mesurant la perception de justice distributive, l'estime de soi organisationnelle ainsi que l'intention de quitter. Nous avons utilisé la méthode du maximum de vraisemblance avec rotation orthogonale. Dans une première

analyse, nous avons intégré tous les items mesurant chacune des variables. Les résultats de cette analyse ont suggéré la présence de quatre facteurs dont l'un était composé de deux items liés à la mesure d'estime de soi organisationnelle. Puisqu'il n'y avait aucune justification théorique de conserver cette structure à quatre facteurs, nous avons choisi de retirer un item de mesure de l'estime de soi organisationnelle posant problème puisque n'étant pas relié au facteur représentant ce construit, soit « dans cette organisation, je suis coopératif ». Nous avons donc refait l'analyse factorielle avec les 16 items restants et avons obtenu une structure à trois facteurs, cohérente sur le plan théorique. Comme le montre le Tableau 4.1, le pourcentage de la variance expliquée par les trois facteurs est de 75,55 %.

Tableau 4.1 : Variance totale expliquée

Facteurs	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	8,14	50,87	50,87	7,59	47,42	47,42	5,80	36,23	36,23
2	2,49	15,57	66,44	2,26	14,11	61,53	3,49	21,79	58,02
3	1,46	9,12	75,55	1,48	9,26	70,79	2,04	12,77	70,79
4	0,83	5,18	80,73						
5	0,58	3,65	84,38						
6	0,41	2,59	86,98						
7	0,40	2,51	89,49						
8	0,31	1,97	91,45						
9	0,25	1,59	93,04						
10	0,21	1,34	94,38						
11	0,20	1,23	95,61						
12	0,18	1,14	96,75						
13	0,17	1,04	97,79						
14	0,14	0,88	98,66						
15	0,12	0,76	99,42						
16	0,09	0,58	100,00						

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Le tableau 4.2 présente chacun des trois facteurs avec le poids factoriel de chaque item correspondant. Comme illustré, on peut remarquer que tous les items présentent un poids factoriel supérieur à la norme de 0,45 (Hair et al., 1998). Le premier facteur comprend les énoncés nous permettant d'évaluer l'estime de soi organisationnelle. Le coefficient de consistance interne (Alpha de Cronbach) des énoncés du facteur de l'estime de soi organisationnelle est de 0,95. Le deuxième facteur regroupe les items de la perception de justice distributive. Ce facteur présente également un indice de

consistance interne de 0,95. Enfin, le troisième facteur regroupe trois énoncés liés à l'intention de quitter des employés, l'item 48 étant un item inversé. Le coefficient de consistance interne du facteur de l'intention de quitter est de 0,82.

Tableau 4.2 : Résultats de l'analyse factorielle

Numéros des énoncés	Énoncés	Facteurs		
		1	2	3
5	Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi mon niveau d'investissement dans mon développement.		0,84	
6	Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi ma contribution à l'organisation.		0,90	
7	Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi mon niveau de performance au travail.		0,91	
8	Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi mon potentiel.		0,87	
38	Dans cette organisation, je compte vraiment.	0,80		
39	Dans cette organisation, je suis pris au sérieux.	0,81		
40	Dans cette organisation, je me sens important.	0,86		
41	Dans cette organisation, on me fait confiance.	0,77		
42	Dans cette organisation, on croit en moi.	0,84		
43	Dans cette organisation, je sens que je peux faire une différence.	0,73		
44	Dans cette organisation, je sens que j'ai de la valeur.	0,86		
45	Dans cette organisation, on a besoin de mon aide.	0,74		
46	Dans cette organisation, je suis efficace.	0,51		
48	J'ai l'intention de demeurer dans cette organisation dans un avenir rapproché.			0,56*
49	Je pense souvent quitter cette organisation.			0,67
50	Je songe souvent à regarder pour un poste ailleurs dans la prochaine année.			0,94

Méthode d'extraction : Maximum de vraisemblance.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

* Item inversé

4.2 Les corrélations

Les corrélations représentées dans le tableau 4.3 nous permettent d'avoir un portrait global des relations univariées entre les construits mesurés et d'étudier l'intensité de la relation qui peut exister entre ces variables. Le coefficient de Pearson est utilisé pour tester les corrélations entre les variables ordinales et/ou continues et les corrélations bisérielles entre les variables dichotomiques et ordinales ou continues.

Tableau 4.3 : Matrice de corrélation des variables à l'étude

Matrice de corrélation des variables à l'étude

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Genre	1,44	0,50	1							
2. Age	40,79	8,56	-,06	1						
3. Niveau d'études	2,70	0,59	,18**	-,39**	1					
4. Ancienneté	12,28	9,28	-,13*	-,37**	-,37**	1				
5. Statut	0,38	0,49	-,02	-,35**	,22**	-,22**	1			
6. Justice distributive	5,16	1,49	,09	-,26**	,04	-,13*	,29**	(0,95)	1	
7. Estime de soi organisationnelle	5,46	1,05	,06	-,06	,02	,01	,20**	,43**	(0,94)	1
8. Intention de quitter	2,24	1,23	,02	-,08	,02	-,17**	-,06	-,35**	-,50**	(0,81)

Note : les hommes ont été codés " 1 " et les femmes " 2 "

Les coefficients de fiabilité pour chaque facteur sont présentés sur la diagonale entre parenthèses.

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Nous avons inclus dans notre analyse de corrélations les variables de contrôle et les variables substantives de notre modèle, soit le genre, l'âge, le niveau d'étude et l'ancienneté, le statut de talent ou non, la justice distributive, l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter.

La lecture du tableau de corrélations nous permet de relever des corrélations significatives entre certaines variables mesurées. En premier lieu, nous avons observé une relation positive significative entre le statut et la perception de justice distributive (0.29**). Cette relation signifie que les gestionnaires ayant un statut talent perçoivent plus de justice distributive que les gestionnaires non-talents.

En second lieu, nous pouvons observer une relation positive significative entre le statut et l'estime de soi organisationnelle (0.20**). Autrement dit, les gestionnaires ayant un statut de talent ont une meilleure estime de soi organisationnelle que les gestionnaires non talents.

Troisièmement, nous avons observé une relation significative négative entre 1- la perception de justice distributive et l'intention de quitter (-0.35**) et 2- l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter (-0,50**). Ces deux relations nous indiquent que d'une part les gestionnaires ayant une meilleure perception de la justice distributive pensent moins à quitter l'organisation et d'autre part, les gestionnaires ayant plus d'estime de soi organisationnelle pensent moins à quitter l'organisation.

Enfin, nous nous attendions à relever une relation significative entre le statut de talent et l'intention de quitter, mais cette relation n'a pas été vérifiée dans l'analyse de corrélations.

4.3 Les analyses de régression

Dans notre développement théorique, nous avons proposé que le statut de talent est négativement associé à l'intention des gestionnaires de quitter l'organisation et que les perceptions de justice distributive ainsi que l'estime de soi organisationnelle jouent un rôle médiateur partiel dans cette relation. Pour tester ces hypothèses, nous avons utilisé une macro SPSS développée par Preacher et Hayes (2004, 2008) qui permet de vérifier l'effet indirect du statut sur l'intention de quitter au travers des deux médiateurs en utilisant le test Sobel et la méthode des bootstraps. Les résultats sont présentés dans le Tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Résultats des analyses de médiation

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>P</i>
Variabiles de contrôle				
Âge	0,07	0,12	0,03	0,55
Genre	0,00	0,01	-0,04	0,53
Niveau d'études	0,16	0,11	-0,08	0,15
Ancienneté	0,02	0,00	-0,13	0,04
Effets total et direct				
Effet du statut sur l'intention de quitter (effet total)	0,27	0,15	0,11	0,08
Statut sur la justice distributive	0,70	0,17	-0,23	0,00
Statut sur l'estime de soi organisationnelle	0,45	0,13	-0,21	0,00
Justice distributive sur l'intention de quitter	-0,18	0,05	-0,22	0,00
Estime de soi organisationnelle sur l'intention de quitter	-0,49	-0,06	-0,42	0,00
Effet du statut sur l'intention de quitter en contrôlant pour les médiateurs (effet direct)	0,07	0,13	-0,03	0,58
R ²	0,33			

	Valeur non standardisée	<i>ES</i>	IC (LI) 95%	IC (LS) 95%	Valeur Standardisée	<i>Z</i>	<i>p</i>
Test de l'effet indirect avec distribution normale (Sobel)							
Justice distributive	-0.13	0.04			-0,15	-2,71	0,01
Estime de soi organisationnelle	-0.22	0.07			-0,19	-3.08	0,00
Tests de l'effet indirect (Bootstrap)							
Justice distributive	-0.13	0.04	-0,06	-0,24			
Estime de soi organisationnelle	-0.22	0.07	-0,1	-0,37			

Note: IC: Intervalle de confiance ; LI: Limite inférieure; LS: Limite supérieure

Comme le montre le tableau 4.4, on note que l'effet total du statut sur l'intention de quitter n'est pas significatif ($\beta = 0.11, p > 0.01$). Ce résultat vient infirmer notre hypothèse H1. L'absence d'effet total n'exclut toutefois pas d'emblée la présence d'effets indirects à travers les perceptions de justice et d'estime de soi. En effet, selon Rucker et al. (2011), il est légitime de supposer des effets indirects significatifs en l'absence d'effet total ou direct, car il est souvent possible que des effets indirects multiples et opposés impliquant des variables non mesurées viennent affecter l'effet total de manière à ce qu'il deviennent non significatif. Pour cette raison, les auteurs affirment que malgré l'absence d'effet total, les hypothèses de médiation indirecte partielle doivent être prise en considération. Il est donc approprié de valider les hypothèses H2 et H3.

Ainsi, toujours au tableau 4.4, on constate que le statut est positivement relié à la perception de justice distributive ($\beta = 0.23, p < .01$) et à l'estime de soi organisationnelle des employés ($\beta = 0.21, p < .01$). On note également que l'intention de quitter est négativement associée à la perception de justice distributive ($\beta = -0.22, p < .01$) et l'estime de soi organisationnelle ($\beta = -0.42, p < .01$). Enfin, nos résultats démontrent un effet indirect négatif du statut sur l'intention de quitter à travers la perception de justice distributive ($\beta = -0.15, p < .01$) ainsi qu'à travers l'estime de soi organisationnelle ($\beta = -0.19, p < .01$). Globalement, nos résultats confirment nos hypothèses H2 et H3.

CHAPITRE V

DISCUSSION

L'objectif principal de cette recherche était de mieux comprendre les mécanismes qui influencent la relation entre le statut de talent ou non-talent et l'intention de quitter. À cette fin, nous nous sommes particulièrement intéressés à deux variables qui peuvent expliquer cette relation. De ce fait, nous avons analysé les rôles de la perception de justice distributive ainsi que de l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre le statut et l'intention de quitter des employés. Nous avons donc proposé une première hypothèse associant le statut de talent à l'intention de quitter l'organisation et deux hypothèses selon lesquelles la perception de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle exercent un effet médiateur partiel dans cette relation.

Les résultats présentés au chapitre précédent viennent supporter nos deux hypothèses de recherche. Par contre, nous avons obtenu d'autres résultats inattendus. Dans le présent chapitre, nous discuterons des résultats obtenus. Ce chapitre vise également à présenter les limites de notre recherche et proposer des pistes de recherches pour le futur.

5.1 Rappel des résultats obtenus

Avant d'entamer la discussion des résultats de la recherche, il nous paraît pertinent de faire un rappel de ces derniers. Nous avons synthétisé les résultats de nos hypothèses dans le Tableau 5.1

Tableau 5.1 : Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche

	Hypothèses	Résultats
H1	Le statut de talent est négativement associé à l'intention de quitter	Infirmée
H2	La perception de justice distributive joue un rôle médiateur partiel entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation.	Confirmée
H3	L'estime de soi organisationnelle joue un rôle médiateur partiel entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation.	Confirmée

5.2 La relation entre le statut de talent et l'intention de quitter l'organisation

Le premier objectif de notre recherche était de démontrer la relation négative que peut exercer le statut sur l'intention de quitter. Nous avons toutefois été surpris de ne pas trouver une corrélation significative entre les deux variables. En effet, en nous appuyant sur l'étude de Björkman et al. (2013), qui ont trouvé une relation négative entre le statut de talent et l'intention de quitter, nous nous attendions à un résultat similaire. Cette différence de résultats peut être expliquée entre autres par le fait que,

dans leur recherche, Björkman et al. (2013) ont mesuré la perception du statut de talent (ou non), alors que pour notre mémoire, nous avons mesuré le statut objectif des participants. Étant donné que le niveau de transparence en matière d'identification des talents varie d'une organisation à l'autre, et parfois même d'un département à l'autre au sein d'une même organisation, on ne peut écarter la possibilité que les employés identifiés comme talents ou non ne soient pas au fait de leur statut ce qui pourrait influencer différemment leur intention de quitter.

L'absence d'une relation directe entre le statut objectif de talent et l'intention de quitter peut également être expliquée par le fait qu'il existe d'autres médiateurs qui peuvent intervenir dans cette relation et agir de manière opposée. Comme le démontrent Rucker et al. (2011), lorsque des effets indirects s'opposent, il peut en résulter un effet total non significatif, ce qui n'invalide toutefois en rien l'existence de chacun des effets médiateurs. Dans le cas qui nous occupe, nous pensons que d'autres variables, telles que les opportunités d'emploi, pourrait expliquer la relation entre le statut de talent et l'intention de quitter, mais dans le sens opposé aux variables de justice et d'estime de soi que nous avons mises de l'avant dans ce mémoire. En effet, il est possible que les employés possédant le statut de talents, étant plus performants et ayant un fort potentiel, aient plus d'opportunités d'emploi sur le marché externe et, par conséquent, soient plus susceptibles de quitter l'organisation. À l'inverse, les employés non-talents ayant moins d'opportunités sur le marché externe auraient moins l'intention de quitter l'organisation. Cet effet médiateur possible, qui va dans le sens opposé à ceux démontrés dans ce mémoire pourrait rendre l'effet total du statut sur l'intention de quitter non significatif. Ainsi, il serait intéressant, dans des recherches futures, d'adresser cette possibilité et de mesurer la perception d'opportunités d'emploi à l'externe des répondants.

5.3 Le rôle médiateur de la perception de justice distributive

Le second objectif de ce mémoire était d'évaluer l'effet médiateur de la perception de justice distributive dans la relation entre le statut et l'intention de quitter. Nos résultats ont démontré qu'il existe une relation positive entre le statut de talent et les perceptions de justice distributive et que la perception de justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter des employés. Nos résultats ont également confirmé la présence d'un effet indirect significatif et positif du statut sur l'intention de quitter à travers la perception de justice distributive. Globalement, ces résultats suggèrent que l'attribution du statut de talent à un employé influence positivement sa perception de justice, ce qui l'encourage à demeurer dans l'organisation. À l'inverse, le fait d'être identifié comme non-talent peut porter l'individu à percevoir moins de justice distributive de la part de l'organisation, et conséquemment à envisager quitter cette dernière.

Les résultats que nous avons obtenus vont dans le sens des recherches antérieures menées par Gelens et al. (2013; 2015). Comme nous l'avons expliqué dans les chapitres précédents, en plus d'être en lui-même considéré comme une rétribution, le statut de talent implique une architecture de ressources humaines différenciée et ainsi un traitement particulier pour ce groupe privilégié d'employés (Cappeli et Keller, 2014; Collings et Mellahi, 2009). En effet, les talents bénéficient d'avantages convoités par tous les employés au sein de l'organisation, notamment en ce qui concerne les opportunités de développement, la rémunération avantageuse et le soutien organisationnel (Collings et Mellahi, 2009; Gelens 2015; Lewis et Heckman, 2006). En se basant sur la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), ces avantages sont considérés comme des rétributions en contrepartie des contributions des employés. Ainsi, les employés identifiés comme talent et recevant donc une rétribution supérieure aux non-talents, soit simplement par l'attribution du statut ou

par les avantages qui y sont associés, ont une perception de justice distributive plus élevée. Par ailleurs, comme l'affirment Nilsen et Campbell (1993), les employés ont tendance à surestimer leurs propres contributions et s'attendent bien souvent à des rétributions plus élevées. Suivant cette logique, on pourrait penser que les employés non-talents ne possèdent pas des attentes si différentes de celles des employés talents. Ainsi, constatant l'écart entre ce qu'ils reçoivent et ce qui est reçu par les employés talents, ces derniers seraient plus enclins à percevoir un niveau relativement inférieur de justice distributive.

En démontrant l'effet indirect du statut de talent (ou non) sur l'intention de quitter au travers de la perception de justice distributive, nos résultats viennent ajouter aux connaissances existantes sur la gestion des talents. En effet, bien que la relation négative entre la perception de justice distributive et l'intention de quitter ait été maintes fois démontrée (Cohen-Charash et Spector 2001 ; Hendrix et al., 1998), encore aucune étude empirique n'avait évalué l'effet médiateur de la justice sur la relation entre le statut de talent et l'intention de quitter. Seuls Gelens et al. (2013) avaient proposé cette relation dans un article conceptuel sur l'effet du statut de talent chez les employés. Nos résultats viennent donc appuyer l'hypothèse qu'en réaction à l'injustice vécue par l'attribution du statut de non-talent, les employés auront tendance à abandonner et rompre leur relation avec l'organisation. Tout comme le souligne Adams (1963, 1965), les employés ayant une perception d'injustice distributive à leur égard auront des réactions émotionnelles (colère, frustration, rejet) par rapport à leurs résultats et ceux des autres et adopteront par conséquent des comportements de retrait, dont l'intention de quitter. Nos résultats peuvent également être expliqués par la théorie de l'échange social à travers la notion de réciprocité. En effet, les employés à qui l'on attribue de statut de talent et qui, de ce fait, perçoivent que l'organisation agit de façon plus juste avec eux, auraient tendance selon la norme de réciprocité à remercier l'organisation en s'investissant dans cette dernière. À

l'inverse, en réaction aux actions perçues comme injustes de la part de l'organisation, les employés auraient tendance à réciproquer par un désinvestissement dans la relation avec l'organisation, se traduisant par une intention de quitter celle-ci.

5.4 Le rôle médiateur de l'estime de soi organisationnelle

Le troisième objectif de ce mémoire consistait à expliquer la relation entre le statut et l'intention de quitter à travers l'estime de soi organisationnelle. À la lumière de nos résultats, notre deuxième hypothèse est confirmée. Nous avons, tout d'abord, relevé une relation significative et positive entre le statut et l'estime de soi organisationnelle. On peut donc en déduire que les employés ayant un statut de talent ont un niveau d'estime de soi plus élevé. Ensuite, nous avons observé une relation significative négative entre l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter. Ce résultat nous apprend que les employés qui ont une estime de soi organisationnelle plus élevée vont avoir moins l'intention de quitter et à l'inverse, ceux qui ont une estime de soi organisationnelle plus faible vont avoir plus l'intention de quitter l'organisation. Enfin, nos résultats ont démontré un effet indirect significatif négatif du statut de talent sur l'intention de quitter à travers l'estime de soi organisationnelle.

Globalement, les résultats de notre étude contribuent à la littérature sur la gestion des talents puisqu'à notre connaissance, aucune étude empirique ne s'est attardée à la relation entre le statut de talent et l'estime de soi organisationnelle ni à l'effet médiateur de cette dernière sur la relation entre le statut et l'intention de quitter. En nous appuyant sur la théorie du signal (Spence, 2002) et sur la littérature de l'estime de soi (Korman, 1976; Pierce et al., 1989, 2004), nous avons suggéré dans ce mémoire que l'attribution du statut de talent, soit en lui-même, soit par l'architecture RH différenciée y étant associée, agissait comme un signal de l'organisation quant à la valeur que celle-ci attribuait à l'employé et pouvait influencer ainsi son estime de

soi organisationnelle et, conséquemment, son intention de demeurer ou non dans l'organisation. Nos résultats vont dans le sens de cette hypothèse et sont en accord avec ceux d'autres chercheurs qui ont discuté de l'effet signalétique du statut de talent (Gelens et al., 2015).

En plus d'appuyer l'idée que le statut de talent envoie un signal aux employés quant à leur valeur au sein de l'organisation, nos résultats démontrent que c'est à travers le sentiment d'estime de soi qui en découle que le statut vient agir sur l'intention de demeurer ou non dans l'organisation. Nos résultats offrent donc une meilleure compréhension de l'influence du statut de talent sur l'intention de quitter des employés tout en appuyant empiriquement la relation entre l'estime de soi organisationnelle et l'intention de quitter, qui bien que soutenue sur le plan conceptuel (Pierce et al., 2004) a peu été explorée dans la littérature empirique.

5.5 Implications pratiques

Les résultats de cette étude quant aux effets médiateurs qu'exercent la perception de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre le statut (talent ou non-talent) et l'intention de quitter sont d'intérêt pour le milieu de la pratique. En effet, nos résultats donnent des indications aux cadres et dirigeants de l'organisation afin de renforcer les pratiques RH en matière de rétention en s'appuyant sur ces deux mécanismes intermédiaires. L'identification des employés « talents » est liée à des pratiques exclusives de gestion des talents qui impliquent une architecture différenciée pour ce groupe d'employés. Ainsi, nous avons pu démontrer que ces gestionnaires « talents » ont moins l'intention de quitter, car ils ont une perception positive de la justice distributive ainsi qu'un niveau élevé d'estime de soi organisationnelle. Les organisations concernées gagneront à renforcer ces réactions

positives du côté des talents. Tout d'abord en s'assurant que ces employés sont au courant de leur statut et des avantages qui y sont associés, cela permet aux organisations de démontrer un ratio contribution/rétribution équitable et avantageux à leur égard. Le fait de renforcer leur perception positive de la justice distributive les amènerait à rester dans l'organisation. Comme nous l'avons démontré grâce à la théorie du signal, les organisations gagneraient à envoyer plus de signaux explicites aux employés talents via les pratiques RH associées à la gestion des talents afin de combler leur besoin d'estime de soi organisationnelle. Ce besoin étant satisfait, les gestionnaires « talents » ne chercheront pas à quitter leur organisation pour une autre.

Par ailleurs, les réactions des gestionnaires « non-talents » face au statut nécessitent une attention particulière de la part des dirigeants et gestionnaires. En effet, il pourrait être dommageable pour l'organisation d'avoir un taux de roulement important dans cette catégorie d'employés, ce qui pourrait réduire ou annuler les effets bénéfiques de la gestion des talents. Comme le montrent nos résultats, les gestionnaires « non-talents » sont plus susceptibles de quitter leur organisation en réaction, d'une part, à leur perception négative de la justice distributive et, d'autre part, à leur faible niveau d'estime de soi organisationnelle. Afin d'atténuer les réactions négatives des gestionnaires « non-talents », nous suggérons que lorsque les organisations adoptent un programme de gestion des talents basé sur la différenciation, elles pourraient développer, en parallèle, des pratiques RH qui ciblent le développement des employés non-talents en leur offrant des opportunités d'avancement dans l'organisation qui s'articulent selon d'autres filières de promotion, telles que les filières de compétences ou les filières d'emplois. Ce faisant, les non-talents auraient une perception moins négative de leur ratio contribution/rétribution et seraient moins enclins à penser à quitter l'organisation. Cet investissement de la part de l'organisation produira des effets également sur l'estime de soi organisationnelle des gestionnaires «non-talents». Offrir des plans de développement et des opportunités d'avancement à ces employés

sera interprété de manière positive de leur part. Autrement dit, ils auront la perception qu'ils sont également importants dans l'organisation et qu'ils contribuent efficacement à sa pérennité. Dans ce cas, le signal positif transmis par l'organisation contribuera à augmenter leur niveau d'estime de soi organisationnelle. Ce besoin étant comblé par leur organisation, ils seront moins tentés de la quitter. Par ailleurs, afin de maintenir l'estime de soi organisationnelle des gestionnaires « non-talents », l'organisation aurait tout intérêt à mettre en place des mécanismes de reconnaissance formels qui visent à reconnaître différemment la performance et le travail ces employés. Dans le même sens, encourager la reconnaissance informelle de tous les employés sur une base régulière devrait également contribuer à envoyer un signal clair quant à leur valeur dans l'organisation.

5.6 Limites et avenues de recherche

Comme pour toute recherche empirique, nous avons relevé certaines limites de notre recherche. La première limite concerne le temps de mesure. En effet, toutes les variables de notre étude ont été mesurées au même moment. Le fait de mener la recherche en un seul temps de mesure ne nous permet pas de nous assurer du sens de la relation entre nos variables. Par exemple, sur la base de la théorie du signal, nous avons proposé que le statut de talent influence l'estime de soi organisationnelle des employés. Toutefois, il serait possible d'argumenter la relation inverse. Plus précisément, on pourrait penser que les employés ayant une meilleure estime de soi organisationnelle soient davantage identifiés comme talents, parce que leur estime de soi organisationnelle les rend plus susceptibles d'adopter des attitudes et des comportements cohérents avec l'image positive qu'ils ont d'eux-mêmes, et être ainsi plus performants et plus efficaces. Il serait donc intéressant d'effectuer une étude longitudinale qui pourrait nous aider à confirmer le sens de la relation entre nos variables.

Ensuite, tel que mentionné précédemment, dans notre recherche, nous avons mesuré le statut objectif des employés. Nous ne considérons pas qu'il s'agisse forcément d'une faiblesse, mais cela ne nous permet pas de savoir si les participants étaient au courant de leur statut. Dans ce cas de figure, si les employés talents ne connaissent pas leur statut, il est possible que certains d'entre eux aient une perception différente ou erronée de leur statut ce qui pourrait affecter nos résultats. Pour les recherches futures, il serait intéressant de mesurer la perception du statut chez les employés ce qui permettrait également de comparer le statut objectif et le statut perçu.

Il est également nécessaire de mettre l'accent sur le fait que notre échantillon d'étude est composé de gestionnaires. De ce fait, nous ne pouvons généraliser nos résultats aux autres types d'emploi, sachant que la dynamique chez les gestionnaires pourrait être différente chez d'autres catégories d'employés.

Plus précisément, les gestionnaires de premier niveau sont les chefs d'équipe et les superviseurs, ils sont dans le feu de l'action de façon quotidienne et permanente. Leurs rôles sont souvent liés aux objectifs stratégiques de l'organisation. Ces gestionnaires sont responsables d'accélérer la performance des entreprises en mettant l'accent sur la productivité, l'innovation et la croissance au sein des unités de première ligne. Ils ont également pour mission de créer et poursuivre de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise, attirer et développer des ressources et des compétences et gérer l'amélioration continue des performances au sein de l'unité (Bartlett et Ghoshal, 1997). Il apparaît évident que le rôle d'un gestionnaire est plus complexe qu'une simple exécution et ne peut être considéré comme un simple employé. De ce fait, pour mener à bien leurs rôles, les gestionnaires possèdent un profil bien différent des employés en ce qui concerne certains traits de personnalité, de compétences, de savoir (Bartlett et Ghoshal, 1997). Par conséquent, les aspirations en termes de développement de carrière et les besoins de valorisation et d'estime de soi organisationnelle doivent être différentes chez les deux groupes.

Par ailleurs, cette recherche a été réalisée dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'assurance et du parapublic. D'une part, l'hétérogénéité de ces secteurs peut faire en sorte que les réponses des gestionnaires varient d'un secteur à l'autre. D'autre part, si nous considérons d'autres secteurs où il existe une plus grande mobilité externe, les réactions des individus pourraient être différentes. Les recherches futures pourraient examiner nos hypothèses dans d'autres secteurs où les talents ont plus d'opportunités sur le marché de travail tel que le secteur des technologies de l'information et de la communication.

Comme autres avenues de recherches futures, nous pensons que l'analyse d'éléments modérateurs aux relations proposées dans notre modèle pourrait apporter un éclairage intéressant sur la question des réactions au statut de talent. C'est notamment le cas de la justice procédurale. En effet, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'effet d'interaction entre la perception de justice procédurale et la perception de la justice distributive (Brockner, 1996; Colquit, 2001; Folger et al., 1989; Van den Bos, 1997). En contexte de gestion des talents, il serait possible de penser que l'attribution du statut de talents ou non pourrait être associée à une perception de justice distributive différente dans la mesure où les employés sont en accord avec le processus d'identification des talents et l'estime comme juste, ce qui affecterait différemment leur intention de quitter. Il serait donc intéressant d'inclure l'effet de la justice procédurale comme modérateur dans cette relation.

Ensuite, nous pensons que les réactions au statut de talent ou non pourraient être différentes au sein même du groupe des employés à qui l'on attribue ce statut. Cette différence pourrait être expliquée, entre autres, par l'envie d'être identifié comme talent chez chacun de ces individus. Cette envie peut être différente d'un individu à l'autre et pourrait en conséquence modifier leur perception de justice distributive et

d'estime de soi organisationnelle. Il s'agit d'une avenue de recherche intéressante à explorer dans le futur.

Nous pouvons ajouter que le groupe des employés non-talents est souvent traité de manière homogène dans la plupart des études sur le sujet alors que dans la majorité des organisations les employés sont classés dans des bassins différents selon leur rendement. En prenant en considération cet élément, nous pensons que les réactions des gestionnaires non-talents, dont le rendement est très proche des gestionnaires talent, seront différentes de celles des gestionnaires qui ont un rendement qui les éloigne de façon plus marquée du statut de talent. Dans cette optique, un élément modérateur à considérer serait la probabilité perçue ou réelle d'être sélectionné comme talent par l'organisation. Cet élément est d'intérêt puisque ces gestionnaires offrant une performance élevée risquent de réagir plus fortement au fait de ne pas être identifiés comme un talent par l'organisation, ce qui peut entraîner des comportements contre-productifs de la part de ces derniers.

Enfin, le phénomène du roulement est beaucoup plus complexe et ne peut être expliqué uniquement à travers les pratiques de la gestion des talents. En effet, certaines études ont pu démontrer des liens entre le roulement du personnel et d'autres antécédents (Griffeth et al., 2000 ; Tett et Meyer, 1993) comme le style de leadership, la satisfaction au travail, l'engagement affectif ou encore la motivation et la rémunération. Effectivement, les organisations développent toutes sortes de pratiques pour retenir ses employés et notamment au niveau des stratégies de rémunération globales (Bryant et Allen, 2013). À travers ces stratégies, l'organisation offre des rétributions diversifiées à ses employés (exemple : commissions, bonis, incitatives). L'employé ou bien le gestionnaire peut donc trouver inéquitable le fait de ne pas bénéficier du statut talent ainsi que le traitement différentiel qui s'en suit, mais en contrepartie il trouve tout à fait équitable les retombées des pratiques de rémunération variable par rapport à sa contribution et ainsi influencer positivement son intention de rester dans l'organisation.

CONCLUSION

Pour résumer, l'objectif de notre recherche était d'expliquer la relation entre le statut dans le contexte de gestion de talent et l'intention de quitter à travers deux mécanismes, soit la perception de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle. De façon générale, nous avons pu atteindre nos objectifs fixés et de démontrer le rôle médiateur que jouent ces deux variables dans la relation entre le statut (talent ou non-talent) et l'intention de quitter. Ainsi, nous avons pu contribuer au développement des connaissances tant au niveau théorique que pratique. D'une part, notre recherche a permis d'enrichir la littérature empirique sur les réactions des employés aux pratiques de différenciation de la main-d'œuvre dans un contexte de gestion des talents, une littérature qui demeure somme toute relativement limitée. D'autre part, sur le plan de la pratique, les résultats de notre recherche ont permis d'identifier des zones d'action pour les cadres et dirigeants afin de consolider leurs pratiques de gestion en matière de rétention des talents et retenir les employés qu'ils identifient comme non-talents en renforçant les perceptions de justice distributive et l'estime de soi organisationnelle des deux groupes d'employés.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Althauser, R. P., & Kalleberg, A. L. (1981). Firms, occupations, and the structure of labor markets: A conceptual analysis. *Sociological perspectives on labor markets*, 8, 119-149.
- Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: Themes from the English language literature 1976–1995. *The Career Development International*, 2, 324–330.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, January, 81-88.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. P. 228-233.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165–182.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1), 92-116.
- Baumeister, R. F. (1999). *The self in social psychology*. Psychology Press.
- Becker, G. S. (1964). Human capital theory. *Columbia, New York*.

- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Bentein, K., Guerrero, S. et M. Klag (2012). « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Revue Gestion*, Vol. 37, No. 3, Pages 58 - 66.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. *Unpublished working paper, No. 18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.*
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6, 106-118.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bowden, T. 2002. An investigation into psychological predictors of work family conflict and turnover intention in an organizational context. *Working Paper, University of Kent, Canterbury, UK.*
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Björkman, Ingmar, et al (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52, 195-214.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59-75.
- Bryman, A. et E. Bell, 2007. « Research designs », In *Business research methods* (2e édition). *New York : Oxford University Press*, 38-73.

- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52.
- Brockner, J. (1988). Self-esteem at work: Theory, research, and practice. *Lexington, MA: Lexington Books*, 159-163.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189–208.
- Brookover, W. B., Thomas, S., & Paterson, A. 1964. Self-concept of ability of school achievement. *Sociology of Education*, 37, 271–278.
- Bruin, A. B., Smits, N., Rikers, R. M., & Schmidt, H. G. (2008). Deliberate practice predicts performance over time in adolescent chess players and drop-outs: A linear mixed models analysis. *British Journal of Psychology*, 99(4), 473-497.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *People and Strategy*, 24(4), 17-23.
- Campbell, M., & Smith, R. (2010). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.
- Campbell, M., & Smith, R. (2014). High-Potential Talent. *Center for Creative Leadership*, 30p.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Cappelli, Peter, and J. R. Keller. 2014. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 305-331.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). 3 Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 133-165.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95-109.

- Chattopadhyay, P., & George, E. 2001. Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology*, 86: 781–788.
- Cheese, P. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, David G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 301-319.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colvin, G. (2010). Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else. *New York: Penguin Group*.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. 2005. « Modèle théorique et hypothèses ou questions de recherche », In *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. 28-31.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6), 33–38.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1991). Procedural justice and worker motivation. *Motivation and work behavior*, 5, 131-143.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*, 43(1), 136–162.

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41, 340–358.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organisational support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 500–507.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85, 114–121.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Flamholtz, E. G., & Lacey, J. (1981). The implications of the economic theory of human capital for personnel management. *Personnel Review*, 10(1), 30-40.
- Folger, R., Rosenfield, D. D., & Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 268-273.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Franks, D. D., & Marolla, J. 1976. Efficacious action and social approval as interacting dimensions of self-esteem: A tentative formulation through construct validation. *Sociometry*, 39: 4324–4341.
- Fulmer, R. M., Stumpf, S. A., & Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17–22.
- Gagne, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 67-79.

- 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.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. 2001. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: A replication. *Journal of Management Systems*, 13(4): 31-48.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389-402.
- Gelens, Jolyn, et al. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353.
- Gelens, Jolyn, et al. (2014). Talent management and organizational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24, 159-175.
- Gelens, Jolyn, et al. (2015). Affective commitment of employees designated as talent: signaling perceived organizational support. *European Journal of International Management*, 9, 9-27.
- Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in organizational behavior*, Vol. 18, 111-166.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Grote, D. (2005). *Forced ranking: Making performance management work*. Harvard Business School Press.
- Groysberg, B., McLean, A. N., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harvard Business Review*, 84(5), 92-100.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 611-632.

- Hinrichs, J. R. (1966). High-talent personnel: Managing a critical resource. *American Management Association*.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health*, 32, 509–531.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2010). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of management*, 32(2), 421-428.
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347-353.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management review*, 1(1), 50-63.
- Korman, A. K. 1970. Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54,31–41.
- Korman, A. K. 1971. Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 593–613.
- Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129–150.
- Lee, J. 2003a. An analysis of organization-based self-esteem as a mediator of the relationship between its antecedents and consequences. *The Korean Personnel Administration Journal*, 27(2), 25–50.
- Lee, J. 2003b. An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1046–1066.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of organizational behavior*, 28(6), 661-685.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Majumdar, S. K. (1998). On the utilization of resources: perspectives from the US telecommunications industry. *Strategic management journal*, 809-831.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). *Motivation and personality*, 2, 1887-1904. New York: Harper & Row.
- Matheson, N. K., & Sterns, H. L. (1991). Influence of organization-based self-esteem on satisfaction and commitment. In *annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO*.
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. 2002. Work context and the (re)definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45, 894-904.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the "War for Talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Morin, L. (2014) *Fidéliser ses employés : des initiatives simples et efficaces pour réduire le taux de roulement*.
- Newcomer, M. (1955). *The big business executive: The factors that made him, 1900-1950*. Columbia University Press.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38-52.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. *Harvard Business School Press*.
- Phillips, G. M., & Hall, R. J. (2001). Perceived organizational support: The mediating role of self-structures. In *annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA*.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.
- Presti, A. L. (2009). Snakes and ladders: stressing the role of meta-competencies for post-modern careers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(2), 125-134.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. 2001. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(2): 159–177.
- Rogelberg, S. G. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image* (Vol. 11, p. 326). Princeton, NJ: Princeton university press.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Échantillon (s).
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G. C. 1976. Self-concept: Validation of construct interpretations. *Review of Educational Research*, 46, 407–441.
- Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009a). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 377–412.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Simpson, C. K., & Boyle, D. 1975. Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35, 897–904.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *The American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6–29.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2011). Rethinking giftedness and gifted education: A proposed direction forward based on psychological science. *Psychological science in the public interest*, 12(1), 3-54.
- Tan, G. Y., & Peng, K. Y. 1997. Antecedents of organization-based self-esteem: An empirical study in Singapore. *International Journal of Management*, 14(3), 375–386.
- Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. S. 1998. Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4): 529–549.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). Talent management: Understanding the dimensions change agenda.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15(3), 316-346.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 20–27.
- Tulgan, B. (2001). Winning the talent wars. *Employment Relations Today*, 28(2), 37-51.
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. *John Wiley & Sons*.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86(15).
- Ulrich, D. (2011). Integrated talent management. *The executive guide to integrated talent management*, 189-211.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Vecchio, R. P. 2000. Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3): 161–179
- Vinkhuyzen, A. A. E., van der Sluis, S., Posthuma, D., & Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics*, 39, 380–392."
- Wei, G. T. Y., & Albright, R. R. 1998. Correlates of organization-based self-esteem: An empirical study of U.S. Coast Guard Cadets. *International Journal of Management*, 15, 218–225.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: Harper Business Publishers.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time:

A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire.
Personality and Individual Differences, 50, 15–19.

Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 442–445.