



De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents

Terramorsi Patrice, Therese Albertini, Thierry Fabiani

► To cite this version:

Terramorsi Patrice, Therese Albertini, Thierry Fabiani. De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents. *Question(s) de Management*, 2018, 20, <10.3917/qdm.181.0089>. <hal-03095321>

HAL Id: hal-03095321

<https://hal.science/hal-03095321v1>

Submitted on 14 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents

Question(s) de management 2018/1 (n° 20)

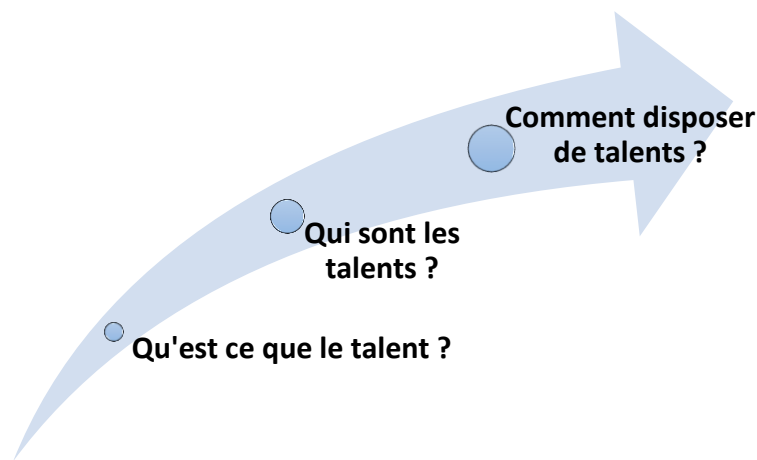
Patrice Terramorsi, Thierry Fabiani, Thérèse Albertini

Final Draft

Introduction

Depuis leur apparition dans la sphère économique, au début des années 2000 (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), les « talents » sont devenus incontournables. Les organisations, quelle que soit leur taille, se doivent désormais d'attirer, de retenir et de manager les talents (Deloitte, 2010, CIPD, 2015 ; ANDRH, 2017). Cependant, des « talents experts » capables de reproduire dans un domaine particulier un haut niveau de performance, aux « talents audacieux », « créatifs » (Florida, 2002), capables d'innover et de saisir les opportunités d'un environnement « volatile, incertain, complexe et ambigu » (Church & Silzer, 2014), les représentations et les pratiques de gestion renvoient à une réalité diverse (Gallardo-Gallardo, *et al.* 2013, Gallardo & Thunnissen, 2016). Le risque est alors que les organisations se saisissent, sans le questionner, d'un concept attrayant, mais développé dans d'autres contextes et à d'autres fins (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015, McDonnell *et al.*, 2017, Tatoglu *et al.*, 2017). A contre-courant des conceptions univoques et universelles du talent, cet article propose un processus réflexif permettant de mettre à jour les représentations et d'adapter, en conséquence, les pratiques de management des talents. Dans une première partie, une revue de la littérature sur le management de talent sera effectuée afin de constituer un cadre d'interprétation. Dans une seconde partie, celui-ci sera mobilisé afin d'analyser le cas du Diplôme d'Université « Manager Entrepreneur », dispositif expérimental de management des talents proposé par l'Université de Corse. Cette application permettra de révéler les accommodements particuliers développés dans le cadre de ce projet. En conclusion, les limites et les apports de cette proposition seront interrogés, et des perspectives de recherche seront esquissées.

Figure 1 : Proposition d'une approche réflexive du management des talents



1 – Repères pour une approche réflexive du management des talents

A partir d'une revue de la littérature, nous proposons un processus réflexif prenant pour objet le management des talents. Au-delà de la distinction entre approches exclusives/inclusives ; développables/non développables ; innées/ acquises du talent (Meyers & Van Woerkom, 2014), qui constituent un cadre statique, difficilement opérationnalisable dans une dynamique de projet, nous proposons aux dirigeants de faire émerger leurs représentations du talent en leur procurant des repères non exclusifs vis-à-vis de trois questions essentielles : Qu'est-ce que le talent ? Qui sont les talents ? Comment disposer de talents ?

1.1 – La nature des talents

La première interrogation à laquelle doivent répondre les dirigeants désireux de développer une politique de management des talents est : « Qu'est-ce que le talent ? ». Face à la multitude des réponses possibles, nous proposons à ces derniers, de mettre à jour leur conception de la nature des talents à partir de la distinction entre approche « substantialiste » et « intersubjective » établie par Dweck et ses collègues (Dweck *et al.*, 1995, Dweck 2012, Yeager & Dweck, 2012).

L'approche « substantialiste » conçoit le talent dans la lignée du sens donné à celui-ci dans l'Antiquité. Le terme *talanton*, désignait alors un poids, dont l'équivalent d'or ou d'argent servait de monnaie (Picoche, 2006). Le talent était un objet rare, dont la valeur correspondait à plus de 1700 fois le salaire hebdomadaire normal d'un travailleur (Gallardo-Gallardo *et al.* 2013). Plus récemment, des recherches menées en Psychologie de l'éducation, aspirant à expliquer des performances physiques et intellectuelles exceptionnelles, ont renouvelé cette perspective. Le modèle dit « DMGT » proposé par Gagné (2004, 2011, 2013), s'inscrit dans cette lignée. Le talent est entendu comme l'utilisation systématique de capacités naturelles dont seules de rares personnes disposent. En Sciences de Gestion, cette conception domine tant dans les pratiques managériales que dans les travaux de recherche (Dries, 2013 ; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015, Gallardo & Thunnissen, 2016). A titre d'exemple, Mirallès (2006, p.37) définit le talent « (...) comme une configuration spécifique des ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritée par l'individu qui en est le dépositaire ». Ces approches s'inscrivent plus ou moins explicitement à la suite des travaux de

Barney (1991, 2001) qui propose, à travers la *Resources Based View (RBV)*, d'expliquer le développement d'un avantage concurrentiel par la détention de ressources rares, inimitables, et non substituables, en l'occurrence : « les talents ».

Dans une autre perspective, qu'il est possible de qualifier d'intersubjective, le « talent » est conçu non comme une substance, mais comme une dynamique. Pour Araújo et Davids : « les talents ne sont pas un aggloméra de dons et de capacités, mais des individus engagés activement dans une dynamique d'échanges avec leur environnement » (2011, p.24). Cette approche, si elle ne nie pas l'existence de capacités distinctes entre les individus, accorde cependant un caractère prépondérant à l'interaction sociale (Dweck *et al.*, 1995) et environnementale (Papierno, *et al.* 2005). Les pratiques de management s'inscrivant à la suite de ces recherches vont alors moins reposer sur la mesure du niveau de talent de chacun, que sur l'expérimentation d'échanges permettant aux individus de découvrir et de développer leurs propres talents (Swales & Downs, 2014). Les talents sont alors des personnes « audacieuses », « agiles » capables et désireuses d'apprendre de l'expérience, de se renouveler en permanence (De Meuse *et al.*, 2012 ; DeRue *et al.*, 2012).

A partir de ces repères théoriques, chaque dirigeant pourra interroger sa représentation de la nature du talent et adapter ses choix en matière d'identification et management.

1.2 – L'identification des talents

Suite à la clarification de la nature du talent (tableau 1), se pose la question de son incarnation : Qui considérer comme talent ? Quels critères utiliser ? Quelles méthodes mobiliser afin de distinguer les talents, des autres ? Sur la base des travaux de Silzer et Church (2009), nous proposons aux dirigeants de déterminer les caractéristiques à évaluer chez les talents suite à une clarification de leurs attentes vis-à-vis de ces derniers.

Tableau 1 : Synthèse des repères relatifs à la nature des talents

Question principale	Qu'est-ce qu'un talent ?	
Réponses possibles	Le talent existe « en soi », c'est une ressource dont on peut ou non disposer	Le talent est une dynamique adaptative
Approches théoriques	Approche substantialiste	Approche intersubjective
Auteurs principaux	Iles <i>et al.</i> (2010) ; Becker & Huselid (2006) ; Boudreau et Ramstad (2005) ; Derr <i>et al.</i> (1988) ; Gagné (2004,2011,2013) ;	Dweck <i>et al.</i> , (1995) ; Papierno, et al. 2005) ; Araújo& Davids (2011).

Une première approche considère que l'apport du talent est intrinsèquement lié à la place occupée par celui-ci dans l'organisation. Becker et Husselid (2006), et dans une perspective voisine Boudreau et Ramstad (2005), estiment que c'est uniquement quand les employés sont

capables de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise, qu'ils peuvent être considérés comme des talents. Sans cela, leurs capacités individuelles n'ont que peu d'influence sur la création de valeurs. Ces derniers, souvent désignés comme des « haut potentiels », sont alors identifiés comme étant en mesure d'occuper des fonctions stratégiques, situées à deux, trois ou quatre niveaux au-dessus de leur position actuelle (Derr *et al.* 1988). Les organisations adoptant cette perspective cherchent avant tout à identifier celles et ceux qui seront en mesure d'assurer la relève managériale. Les critères d'évaluation sont alors relatifs aux compétences clés identifiées à un instant t , pour un poste déterminé (Collings et Mellali, 2009). Dans cette approche pyramidale, la distinction entre le management des talents et la gestion des emplois et des compétences n'apparaît pas évidente (Dejoux & Thévenet, 2015). Il s'agit bien dans les deux cas de mettre en adéquation besoins et ressources même si cela s'applique sur des postes spécifiques.

Pour d'autres auteurs, le talent est avant tout celui qui obtient des performances exceptionnelles. Gagné (2011, 2013) qualifie ainsi sa perspective de "*Performance-Based Ideology*". Afin de s'assurer de la reproductibilité de la performance et de limiter la subjectivité des évaluations, des instruments normalisés sont utilisés pour identifier ces talents. Le quotient intellectuel, du fait de sa promesse de quantification de la capacité cognitive générale, est souvent privilégié. La normalisation de la performance sur laquelle repose cette approche est susceptible de représenter une de ses limites. En effet, la capacité des performances actuelles à prédire la performance future est questionnée dans un environnement en perpétuelle mutation (Yost & Chang, 2009). Par ailleurs, deux questions pratiques sont laissées en suspens : A partir de quel niveau de performance peut-on estimer que celle-ci est exceptionnelle ? Sur quel périmètre doit-on l'apprécier ? A titre d'exemple, Gagné (2011), propose de fixer le seuil à 10 % des meilleures performances d'une classe d'âge, quand Ulrich et Smallwood (2012) proposent un seuil autour de 10 à 15 % des employés d'une organisation.

Un autre ensemble de recherches considère les talents dans une perspective à la fois plus évolutive et plus complexe. Le talent apparaît comme un facilitateur de changement permettant à l'organisation de s'adapter aux mutations de l'environnement (Lombardo & Eichinger, 2000). L'appréciation de celui-ci repose sur sa capacité à être curieux, à apprendre, à porter une attention particulière aux retours des autres sur ses réalisations (McCall, 1994, 2004). Plus que ses performances dans un domaine connu, c'est par ses capacités adaptatives qu'il se différencie. Allant plus loin, une dernière perspective rejette, la distinction entre « les talents » et « les autres ». Son objectif n'est pas de constituer une grappe de salariés talentueux, mais de faire émerger les talents de chacun (Buckingham, 2005). Cette conception permet ainsi d'éviter la question de la gestion des personnes « non talentueuses », inhérentes aux approches précédentes (Axelrod *et al.*, 2002). Pour Buckingham et Vosburgh (2001), quelles que soient les réponses apportées, les conceptions exclusives du talent ne permettent pas de conduire à une performance durable. Ces chercheurs proposent de mobiliser les principes de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014) afin de favoriser de salariés, *tous talentueux* (Peretti, 2008). Des outils de diagnostic vont ainsi être utilisés à l'instar du « Values in Action Classification of Strengths » (Peterson & Seligman, 2004) afin de révéler des traits psychologiques propres à chacun (Park *et al.*, 2004). En considérant le talent à partir de ce qu'il y a d'unique chez les individus, les organisations espèrent renforcer leurs capacités à s'adapter à un environnement en mutation, mais aussi à innover en pensant hors des cadres préconçus.

Tableau 2 : Synthèse des repères relatifs à l'incarnation des talents

Question principale	Qui sont les talents ?			
Réponses possibles	Le talent est celui qui occupe ou est susceptible d'occuper un poste permettant une forte création de valeur	Le talent est celui qui obtient des performances supérieures sur des critères normalisés	Le talent est une personne capable de s'adapter aux mutations de l'environnement	Tous les salariés ont des talents
Critères d'appréciation	Poste occupé ou susceptible d'être occupé ; performances sur le poste actuel.	Niveau de performance sur des critères normalisés (QI), notamment.	Curiosité, désir d'apprendre, attention portée aux retours sur ses réalisations.	Découverte des talents de chacun ; (Values in Action Classification of Strengths).
Approches théoriques	Focalisation sur la place occupée dans l'organisation	Focalisation sur la performance	Focalisation sur l'adaptation	Focalisation sur les individus

1.3 – Le développement des talents

[11](#) Les représentations quant à la nature et l'incarnation des talents (tableau 2) vont influencer plus ou moins consciemment le choix des pratiques de management (tableau 3). Une première approche considérant le talent comme « non développable », estime que les organisations doivent mettre en œuvre des pratiques afin d'identifier, d'attirer et de retenir ces ressources rares (Michaels *et al.*, 2001). Des actions sont menées afin de renforcer les marques employeur et de développer des relations privilégiées avec des grandes écoles ou des Universités, considérées comme des viviers de talents (Vaiman *et al.*, 2012, Gilani *et al.*, 2017). D'autres recherches estiment que les talents peuvent être, au moins en partie, développés. C'est le cas d'Ericsson et ses collègues (1993) pour qui la performance des talents peut être améliorée par une pratique intense et spécifique évaluée à 10 000 h. Cette approche est notamment pratiquée au sein des organisations désireuses de disposer d'experts dont on attend qu'ils soient capables de maintenir un niveau de performance élevé dans un domaine particulier. A l'opposé, McCall (2004) considère que les talents se développent, non par la répétition, mais par les expériences vécues. Les organisations s'inscrivant dans cette logique sont amenées à mettre en place les conditions d'une dynamique « expérientielle » réunissant : « ce que la personne a besoin d'apprendre », « les expériences qui permettent d'offrir des leçons dans ce domaine », et « un accompagnement réflexif sur l'expérience vécue qui permettent de tirer des enseignements »

(McCall, 2010, p.13). Les pratiques développées s'inspireront alors des travaux de Dweck et ses collègues (Dweck 2012, Yager & Dweck 2012) et chercheront à favoriser les capacités de résilience à travers le développement d'un état d'esprit orienté vers l'apprentissage permanent. L'objectif est de renforcer l'agilité des talents en leur permettant d'apprendre de leur expérience (De Meuse, *et al.* 2012 ; DeRue, *et al.* 2012).

Tableau 3 : Synthèse des repères théoriques relatifs au développement des talents

Question principale	Comment disposer de talents ?			
Réponses possibles	Le talent ne peut être développé.	Le contexte peut jouer le rôle de catalyseur favorisant ou non l'expression des capacités.	L'expression durable du talent nécessite une pratique intense et spécifique.	Le talent est une dynamique qui se nourrit des interactions avec l'environnement.
Pratiques associées	Identifier, attirer, retenir les individus talentueux.	Favoriser l'expression des « dons ».	Former des experts	Développer des expériences pour renforcer les capacités adaptatives
Approches Théoriques	Non-développable	Amplifiable	Développable cumulative	Développable contextuelle
Auteurs	Michaels <i>et al.</i> (2001), Capelli & Keller, 2014), Vaiman, <i>et al.</i> 2012, Gilani <i>et al.</i> 2017	Gagné (2004, 2011, 2013).	Ericsson <i>et al.</i> (1993).	Araújo & Davids (2011) ; McCall 2004, 2010) ; Swailes & Downs (2014), Heslin P. A. & VandeWalle D. 2008) ; Dweck (2012)

La réalisation d'une revue de la littérature sur le management des talents a permis de dégager des repères théoriques susceptibles d'aider les dirigeants à se situer vis-à-vis d'un concept plus complexe qu'il n'y paraît. Ces repères ne doivent cependant pas être conçus dans une perspective exclusive. La complexité de la réalité du management des talents conduisant à des associations particulières entre conception de la nature, des modalités de sélection et de management. L'application de cette grille d'interprétation au cas du Manager entrepreneur permettra d'en faire la démonstration.

2 – Analyse réflexive d'un dispositif de management des talents : le DU « Manager Entrepreneur »

Dans cette seconde partie, les repères théoriques préalablement établis seront mobilisés afin de développer une analyse réflexive d'un dispositif expérimental de management des talents. Ouvert en septembre 2016, par l'Université de Corse, le Diplôme d'Université « Manager Entrepreneur » (tableau 4), est né d'une attente formulée par le dirigeant de la filiale locale d'une multinationale à l'occasion d'une conférence sur le développement économique. Celui-ci avait alors interrogé l'Université en ces termes : *« Nous avons besoin de talents, que pouvez-vous faire pour nous ? ». A quelles représentations cette demande fait elle référence ? Quelles réponses ont réellement été apportées par l'Université ? Le développement d'une analyse réflexive permettra de mettre à jour ce qui se cache derrière la proposition de former « des managers entrepreneurs de haut niveau, (...) au service du développement et de l'innovation des entreprises »*

Tableau 4 : Présentation synthétique du « DU : Manager Entrepreneur » Université de Corse

Objectifs du dispositif de formation	« Développer des compétences au plus près des besoins du territoire, former des managers entrepreneurs de haut niveau, aux compétences transversales pouvant allier culture scientifique et esprit managérial, au service du développement et de l'innovation des entreprises corses » (Dossier de presse, DU « Manager Entrepreneur, 2016)
Entreprises partenaires en 2016	EDF, Oscaro, Corstyrène, Demeures Corses, Gloria Maris, Orange, Les Charpentiers de la Corse, Mavela, Akuo Energy, Kyrnolia (groupe Véolia), Caisse d'Epargne.
Principales contributions des entreprises partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitution de la maquette des enseignements, ▪ Détermination du profil, choix des modalités et réalisation des sélections, ▪ Réalisation de conférences thématiques,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermination et accompagnement dans la réalisation de missions stratégiques confiées aux étudiants, ▪ Aide à la recherche de stages à l'international, ▪ Contribution financière unique de 10 000€ par entreprise.
Effectif	Maximum 10 étudiants
Conditions d'accès	Master 2 ou équivalent quel que soit le domaine ou la spécialité
Durée	1 an (500 heures au titre du Master Administration des Entreprises et 200 heures au titre du « DU Manager Entrepreneur »)

Des observations participantes ont été menées tout au long du projet (établissement des partenariats, sélection, soutenances, conférences, etc.). Suivant le principe d'interactivité contradictoire (Savall & Zardet, 1996), ces observations ont donné lieu à des confrontations régulières de points de vue entre les auteurs. L'objectif était de contrôler la subjectivité de l'analyse et de renforcer la compréhension par la confrontation de perceptions multiples. Cette même logique a conduit à mener des entretiens auprès de dirigeants des entreprises partenaires afin d'accéder aux représentations développées par ces derniers. 9 entretiens semi-directifs ont ainsi été menés, à l'automne 2016, ces échanges ont été structurés à partir d'un guide d'entretien reprenant le processus de constitution du projet afin de favoriser l'expression des répondants. L'origine du projet, les enjeux perçus, le rôle de chacun, la suite du projet et les résultats attendus, ont été successivement évoqués lors des entretiens. Les échanges ont fait l'objet, d'un enregistrement, d'une retranscription textuelle puis d'un codage manuel, réalisé par deux enseignants chercheurs.

Le DU « Manager entrepreneurs » apparaît bien comme un dispositif de management des talents si l'on se réfère à la définition de Silzer & Dowel (2010) décrivant celui-ci comme : « *un ensemble intégré de processus, de programmes et normes culturelles, conçu et mis en œuvre au sein d'une organisation afin d'attirer, de développer, et de retenir des talents, dans la perspective d'atteindre des objectifs stratégiques et de répondre aux futurs besoins de l'activité* » (p.18). L'apport particulier de ce cas étant, qu'associant Université et entreprises, il est susceptible de favoriser la mise en valeur des différences de représentations pouvant exister au sein même du dispositif de management des talents.

2.1 – La nature du talent

Le premier élément d'interprétation relatif aux représentations développées vis-à-vis de la nature des talents tient à l'intitulé même du dispositif. Celui-ci ne s'affiche pas explicitement comme étant destiné aux « talents », ni même aux « leaders » (McCall, 2010), mais aux « Managers Entrepreneurs ». Cette appellation, qui peut apparaître antinomique au regard de la littérature managériale (Dejoux, 2016, Noguera & Plane 2016), permet à l'Université d'atténuer l'affichage d'exclusivité du dispositif tout en ménageant les partenaires. Ainsi, dans une perspective que l'on peut rattacher à l'approche substantialiste, les entreprises semblent à travers le dispositif chercher à acquérir des ressources rares dans le but de renforcer leur compétitivité. Un dirigeant de PME indique : « *La Corse est rentrée dans un marché hautement*

concurrentiel, pour résister et tirer son épingle du jeu, il y a une chose importante à faire c'est de se mettre en quête des meilleurs talents ». Grâce à l'Université, les organisations, estiment disposer d'un instrument efficient leur permettant de lutter dans un contexte de « guerre des talents ». L'idée sous-jacente est alors la suivante : « [...] *si on arrive à faire venir des talents et qu'ils font ce cursus ici, c'est qu'ils ont envie de travailler ici. Du coup on a toutes les chances de les conserver (...)* » (dirigeant PME). Un autre confie : « *Honnêtement, notre problématique stratégique aujourd'hui, c'est de trouver des gens de valeurs pour nous aider dans nos projets de développement* ». Cette approche semble ainsi reposer sur le postulat suivant lequel le talent existe « en soi » et que son intégration conduirait quasi-mécaniquement à une augmentation des performances du fait de ses capacités supérieures. Cependant, cette conception de la nature du talent ne semble correspondre, ni aux attentes opérationnelles des entreprises vis-à-vis des talents, ni avec les modalités pratiques qui visent à favoriser l'expression de talents créatifs capables de s'adapter et d'apprendre de leur environnement.

2.2 – L'identification des talents

Afin de déterminer les caractéristiques dont doivent disposer les « talents » susceptibles d'intégrer ce dispositif, les attentes des entreprises partenaires ont été interrogées. Le talent est-il destiné à occuper une place spécifique dans la hiérarchie ? Est-il attendu qu'il obtienne des résultats exceptionnels dans des domaines précis ? Doit-il avant tout être force de proposition ?

A travers les discours, la vision des dirigeants apparaît clairement. L'un d'entre eux explique attendre du talent qu'il soit « [...] *une personne capable de gérer des situations complexes dans un univers pas toujours lisible* ». Un autre indique : « *Pour moi le talent doit être capable de très vite s'adapter. Il doit nous aider à aller chercher des marchés à l'extérieur, réussir à relever des défis de croissance* ».

Le choix des modalités et des critères d'évaluation permet de relever une première forme d'accommodement entre représentations et pratiques. En cohérence avec la représentation de la nature des talents les pratiques d'identification mises en œuvre avaient pour objectif de sélectionner un nombre restreint de personnes dotées de caractéristiques uniques. L'adhésion, au moins apparente, de l'Université à cette logique apparaît comme un point essentiel sans lequel les entreprises ne se seraient pas engagées dans ce projet. Un dirigeant indique ainsi : « *J'avais peur au début car, pour moi, il y avait un point non négociable c'est celui de la sélectivité. J'avais peur que cela soit refusé* ».

Dans le même temps, le profil de l'étudiant en DU « Manager Entrepreneur », co-défini avec les partenaires en fonction de leurs attentes, repose sur une conception élargie du talent. Celui-ci correspond à une personne disposant d'une double compétence, ayant une expérience à l'étranger et souhaitant inscrire dans la durée son parcours professionnel en Corse. Les futurs étudiants devront ainsi être « *hors normes (mobiles, internationaux, audacieux) par rapport à ce que l'on peut voir jusqu'alors* » (Dirigeant de PME).

Contrairement aux représentations sur la nature des talents, les critères utilisés semblent ainsi correspondre à une conception « intersubjective » du talent considérant ces derniers à partir de leurs capacités adaptatives. En effet, suite à une présélection de 15 dossiers, des entretiens individuels, suivis d'entretiens de groupes ont en été réalisés sur la base de 6 espaces d'appréciation : « l'esprit critique », « la créativité », « la curiosité », « l'énergie », « le travail collaboratif » et « le goût d'apprendre ». Au niveau individuel, des entretiens d'une heure environ étaient l'occasion de revenir sur le projet professionnel, les aspirations et les ambitions

des candidats. Afin de juger, de leurs capacités d'initiatives, il a été demandé aux postulants de tirer au sort, le nom d'une entreprise partenaire et d'en parler en détail pendant 10 minutes. Puis, afin d'éprouver leur créativité, les candidats devaient se présenter à travers un acronyme exprimant leur personnalité. Au niveau collectif, « l'énergie » et la capacité pour le travail en équipe, ont été appréciées à partir d'un défi « Chair Challenge à réaliser dans un temps imparti. Ainsi, la sélection bien que réelle, n'a pas porté sur les capacités intellectuelles ou psychologiques comme l'aurait exigée la traduction de l'approche substantialiste. Plus que les performances ce sont les capacités d'adaptation et l'envie des individus qui étaient au cœur de l'évaluation. Plusieurs éléments dans le discours des partenaires confirment cette interprétation. Un dirigeant exclu toute logique pyramidale : *« Moi, je fonctionne à l'instinct. Cela signifie que je pourrais, selon les envies d'un des jeunes, regarder comment lui trouver une opportunité chez moi, lui trouver un poste pour lequel il pourra donner le meilleur de lui-même, je vais donc personnaliser, partir du projet du jeune, plutôt que d'inverser et remplir une case manquante dans mon organigramme. Disons que dans mes domaines, mes possibilités d'actions sont infinies, mes limites ce sont les hommes et les femmes pour les porter »*. Un autre confirme l'importance accordée à la détermination du talent et à sa volonté de progresser *« (...) Il nous faut des combattants. Grâce à ce DU, on va les trouver et les former »*.

Autre particularité du dispositif qui révèle l'importance accordée à l'appréciation des capacités adaptatives, l'identification des talents se déroule tout au long de la formation et est effectuée de manière collégiale par l'ensemble des partenaires. C'est une fois seulement la formation terminée, suite à une période de stage réalisée à l'étranger, que chaque partenaire pourra faire une proposition d'embauche sur la base des expériences d'interactions et de l'adéquation du profil des étudiants avec la culture de leurs entreprises respectives. Aussi, le processus d'identification des talents semble porter sur le potentiel d'étudiants interrogés en situations réelles et sur leur capacité d'adaptation à des contextes particuliers.

De même, il est possible de noter l'importance accordée par les dirigeants à l'apport des talents au niveau inter-organisationnel. Cette conception semble bien éloignée de la représentation du talent comme une ressource rare mobilisé au profit d'exclusif d'une entreprise. Un dirigeant explique : *« Demain, à moyen terme, il y aura grâce à ce dispositif, une masse critique d'intelligence qui saura, parce qu'ils se connaîtront bien, décider ensemble, peser face aux politiques, savoir où aller pour le plus grand bien du territoire. Ils sauront défendre leurs entreprises, leur région, faire de la valeur ajoutée hors de Corse et la ramener en Corse. Ils vont pouvoir chasser en "meute" »*.

Les choix effectués en matière d'identification des talents dans le cadre de ce processus semblent concilier des représentations substantialistes et exclusives du talent, avec des attentes relatives aux capacités adaptatives et créatives des entreprises. Sans l'identification de cette disjonction, le dispositif aurait soit été rejeté par les entreprises, soit n'aurait pas atteint ses objectifs.

2.3 – Le développement des talents

L'analyse des choix effectués en matière de développement des talents, permet de confirmer la présence d'un accommodement entre représentations et pratiques. Si l'association entre ces 9 entreprises et l'Université a permis de bénéficier d'un impact communicationnel démultiplié, l'attraction des talents apparaît comme le début du processus et non comme sa finalité. En effet, malgré les représentations substantialistes et l'importance accordée à la sélectivité, le dispositif se caractérise par la volonté commune de favoriser le développement et l'expression des talents.

Un dirigeant de PME précise sa conception du dispositif : « *Ils [les étudiants du DU] ne savent pas encore qui ils sont, il faut donc les aider à déterminer ce qu'ils aiment faire, ce qu'ils savent faire et ce qu'ils veulent faire* ».

Partant de cette vision partagée, un parcours d'expériences a été coconstruit. Issues de formations scientifiques, les étudiants ont suivi dans un premier temps des enseignements du Master Administration des Entreprises afin d'acquérir des connaissances fondamentales en Gestion durant 6 mois. Très rapidement, le contenu de la formation s'est focalisé sur les attentes spécifiques des entreprises partenaires. Cela concernait notamment la performance des organisations, le développement territorial, ou les stratégies et pratiques d'innovation. En accord avec les partenaires, des modalités d'animation pédagogiques favorisant l'engagement et l'expérimentation ont été mis en œuvre tout au long du dispositif (Kolb, 1984). Notamment à travers l'utilisation de méthodes pédagogiques issues du « design-thinking » (Kelly, 2016). Les salles de classe traditionnelles n'ont été utilisées qu'en dernier ressort. Le « Palazzu Naziunale », ancien siège du gouvernement de la Nation Corse (1729-1769), qui rassemble un espace de coworking, une résidence d'artiste, le Fablab de l'Université de Corse, et le Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE), a été privilégié pour sa dimension symbolique et la dynamique de création qui s'y développe. L'objectif déterminé avec les partenaires, était de placer les étudiants à la fois comme les héritiers d'une histoire et de valeurs partagées et simultanément, comme les acteurs d'un futur qu'ils doivent construire. Le choix de ce lieu, a par ailleurs permis la rencontre d'une variété d'acteurs (designers, artistes, entrepreneurs, etc.) réunis autour d'une même envie de « faire » (Lallement, 2015). Un autre espace d'interactions a été développé autour « d'équipes projet » en charge d'assurer des missions stratégiques pour les entreprises partenaires. Ces missions, qui faisaient l'objet d'un cahier des charges précis, ont fait l'objet d'une présentation devant les équipes dirigeantes des différentes entreprises. Elles portaient, entre autres, sur la transformation de plan d'affaires, la stratégie digitale, ou le développement d'un nouveau système de distribution. Au-delà des difficultés techniques, ces missions permettaient aux étudiants d'éprouver leur capacité de leadership et d'intégrer le rôle attendu d'eux par les dirigeants. Autre spécificité de ce dispositif, les interactions avec les entreprises ont été totalement intégrées au projet de formation sans qu'une distinction de contenu, d'espace ou de temporalité ne soit effectuée avec les enseignements plus théoriques. L'objectif était de favoriser les réinvestissements croisés et de limiter le plus possible, l'émergence d'un sentiment de disjonction des réalités. Un dirigeant de PME indique ainsi : « *Je crois beaucoup dans ce DU qui nous permet de prendre le temps de multiplier les regards et les interactions avec nos étudiants. Aujourd'hui, nous sommes à l'Université, hier ils étaient avec moi sur les chantiers, demain ils sont en comité de direction chez EDF, après demain ils participent à celui de Veolia. C'est cela, le cœur du dispositif, une culture commune, du vivre ensemble et des entrepreneurs en direct quasi quotidiennement avec les étudiants* ». A la différence des formations universitaires classiques, le processus d'apprentissage apparaît marqué par une volonté de décroisement. Chacun des acteurs, interdépendant, est considéré sur la base de sa contribution à l'atteinte des objectifs communs, plus que sur un statut prédéfini. Les entreprises ne sont plus simplement des employeurs, les étudiants sont déjà plus que cela, quant aux enseignants de « l'expert » au « manager d'expériences » leur fonction se redessine. Bien au-delà de la seule diffusion de connaissances, l'Université semble jouer un rôle d'interprétation et de liaison entre les acteurs du territoire. Elle assume le rôle de constructeur et d'orchestrateur (Batternink *et al.* 2010), caractéristiques des organisations *hub* (Youtie & Shapira, 2008 ; Matt & Schaeffer, 2015). Ainsi, le dispositif, coconstruit avec les partenaires, qui associe attraction des talents, développement des capacités adaptatives et créatives, par le biais d'expériences et de retours réflexifs, semble bien éloigné de la représentation de la nature des talents qui était initialement avancée par les partenaires.

L'application du cadre d'interprétation au cas du DU « Manager Entrepreneur » (tableau 5) a permis aux porteurs de projet d'identifier les représentations développées par les dirigeants des entreprises partenaires vis-à-vis des talents. Derrière un discours aux apparences mimétiques, une conception spécifique du talent et de son rôle au sein de l'organisation s'est révélée. Des accommodements particuliers ont ainsi pu être réalisés afin de s'assurer de leur volonté de participer. A travers la démarche proposée et la grille d'interprétation qui lui est associée, c'est la possibilité de développer un management de talent ancré dans la réalité vécue par les acteurs qui apparaît envisageable.

Tableau 5 : Synthèse des représentations et pratiques développées dans le cadre du « DU Manager Entrepreneur »

	Approche développée dans le cadre du DU « Manager Entrepreneur »	Traduction opérationnelle
Nature des talents	Approche substantialiste	Volonté de disposer des meilleurs talents ; conception du talent comme caractéristique rare et exclusive
Identification des talents	Approche fondée sur le potentiel de croissance	Impératif de sélection associé à des attentes relatives à l'adaptation à l'environnement. Détermination d'espaces et de modalités de sélection adaptées.
Développement des talents	Approche expérientielle	Pratiques pédagogiques intégrant les approches du design-thinking, interaction constante avec des « makers » (créateurs, entrepreneurs, designers) ; Dynamique d'apprentissage intégrée associant étroitement Université/Entreprises ; développement d'une dynamique réflexive tout au long du dispositif.

Conclusion

« Des talents ! » derrière ce mot d'ordre qui mobilise toujours plus d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur contexte d'exercice, se cache une multiplicité de représentations et de pratiques. Plus qu'une solution unique censée s'appliquer pour tous et partout, cet article propose un cadre d'interprétation susceptible de permettre aux porteurs de projets de développer un management de talents basé sur les conceptions dont ils sont eux-mêmes porteurs. S'il convient d'interroger la pertinence de cette proposition dans d'autres contextes et d'étendre son application aux représentations des talents eux-mêmes, l'étude du cas du DU « Manager Entrepreneur » a illustré l'intérêt d'une telle approche. Celle-ci a, en effet, permis de révéler que, face à un environnement qui mêle exigence de compétitivité et volatilité, les dirigeants interrogés se réfèrent à la conception dominante du talent considérant celui-ci comme un « objet

en soi », une capacité rare, alors que leurs attentes renvoient à une approche intersubjective beaucoup plus dynamique. En permettant d'identifier cette disjonction, le cadre d'interprétation a offert la possibilité de développer une réponse propre à ce projet. Sans remettre en cause les représentations initiales, le dispositif s'est déployé autour de pratiques innovantes destinées à favoriser l'audace et la prise d'initiatives. A l'avenir, la réalisation d'une étude spécifique, mobilisant les approches néo-institutionnelles, permettrait de mieux comprendre les conditions d'acceptation de cette réponse tant du point de vue des entreprises, que de celui de l'Université (Oliver, 1997 ; Tatoglu *et al.* 2016).

[29](#)Concernant plus particulièrement, la formation des talents au sein des Universités, cet article fait émerger des questions éthiques. Dans un contexte d'intensification de la mise en compétition des établissements d'enseignement supérieur, ces derniers tendent à privilégier la maximisation des retours sur investissement à court terme (Bachrach *et al.*, 2017). La multiplication des dispositifs réservés aux talents est susceptible de représenter le marqueur du passage d'une conception égalitaire à une conception téléologique du rôle des Universités. S'inscrivant dans les principes aristotéliens, cette approche permet de justifier des différences de traitement entre les personnes en fonction de l'identification de leur « télos », fin pour laquelle chacun est destiné au sein de la société (Howe, 2015). C'est alors la finalité même de l'Université qui est questionnée. Est-elle plus utile à la société lorsqu'elle maximise les talents de quelques-uns ou lorsqu'elle permet l'expression de tous ?

Références bibliographiques

ANDRH, Féfaur, Cornerstone, (2017), La gestion des talents dans les entreprises françaises, 3e baromètre annuel.

Araújo D. & Davids K. (2011), Commentary on F. Gagné: Academic Talent Development and the Equity Issue in Gifted Education Talent Development: From Possessing Gifts, to Functional Environmental Interactions, *Talent Development & Excellence*, 3(1), p. 23-25

Axelrod B. Handfield-Jones H. & Michaels E. (2002), A new game plan for C players, *Harvard Business Review*, 80(1), p. 80-90.

Bachrach, D. G. Bendoly, E. Beu Ammeter, D. Blackburn, R., Brown, K. G. Burke, G. et al. (2017), On Academic Rankings, Unacceptable Methods, and the Social Obligations of Business Schools, *Decision Sciences*, p.48(3), p. 561–585

Batternink M. H. Wubben E. M. F. Klerkx L. Oma S. W. F. (2010), Orchestrating Innovation Networks: The Case of Innovation Brokers in the Agri-Food Sector, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (1), p. 47-76.

Barney J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17 (1), p. 99–120.

Barney J. B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of management*, 27 (6), p. 643–650.

Becker B. E., & Huselid M.A. (2006), Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32 (6), p. 898-925.

Boudreau J. W., Ramstad P. M. (2005), Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science, *People and Strategy*, 28 (2), p.17.

Buckingham M. (2005), What great managers do, *IEEE Engineering Management Review*, 33(2), p. 3-10.

Buckingham M. & Vosburgh R. M. (2001), The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), p. 17-23.

Capelli P. Keller J.R. (2014), Talent management: Conceptual approaches and practical challenges, *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, 1, p.305-331

Collings D.G. Mellahi K. Cascio W.F. (Sous la direction de) (2017), *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press.

Church A. H. & Silzer R. (2014), Going behind the Corporate Curtain with a Blueprint for Leadership Potential, *People & Strategy*, 36(4), p. 50-58.

Chartered Institute of Personnel and Development (2015), Annual survey report - Learning and Development.

D'Armagnac S. Klarsfeld A. & Martignon C. (2017), La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, *@GRH*, (20), p. 9-41.

De Meuse K. P. Dai G. Swisher V. V. Eichinger R. W. & Lombardo M. M. (2012), Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility, *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), p. 280-286.

Deloitte (2010), Talent edge 2020: blueprints for the new normal.

Dejoux C. & Thévenet M. (2015), *La gestion des talents*. Paris, Dunod.

DeRue D. S. Ashford S. J. & Meyers M. C. (2012), Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding, *Industrial and Organizational Psychology*, (5), p. 258-279.

Derr C. B. Jones C. & et Toomey E.L. (1988), Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-Three U. S. Corporations, *Human Resource Management*, 27 (3) p. 273-90.

Dries N. (2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23(4), p. 272-285.

Dweck C. S. Chiu C. & Hong Y. (1995), Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives, *Psychological inquiry*, 6(4), p. 267-285.

Dweck C. S. (2012), Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower, *American Psychologist*, 67 (8), p.614.

Ericsson, K. A. Krampe R. T. & Tesch-Römer C. (1993), The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance, *Psychological review*, 100(3), p. 363.

Gagné F. (2004), Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory 1, *High ability studies*, 15 (2): p. 119-147.

Gagné F. (2011), Academic talent development and the equity issue in gifted education, *Talent Development & Excellence*, 3 (1), p. 3–22.

Gagné F. (2013), The DMGT: Changes Within, Beneath, and Beyond, *Talent Development & Excellence*, 5 (1), p. 5-19.

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), p. 290-300.

Gallardo-Gallardo E. Nijs S. Dries N. Gallo P. (2015), Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis, *Human Resource Management Review*, 25 (3), p. 264-279.

Gallardo-Gallardo E. & Thunnissen M. (2016), Standing on the Shoulders of Giants? A Critical Review of Empirical Talent Management Research, *Employee Relations*, 38 (1), p. 31-56.

Gilani H. Cunningham, L. (2017), Employer branding and its influence on employee retention, a literature review, *The marketing review*, 17(2), p. 239-256.

Howe K. R. (2015), The meritocratic conception of educational equality: ideal theory run amuck, *Educational Theory*, 65(2), p. 183-201.

Iles P. Preece D. & Chuai X. (2010), Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda, *Human Resource Development International*, 13(2), p. 125-145.

Kelly R. (2016), Creative development: transforming education through design thinking, innovation, and invention, Edmonton, Brush education

Lewis R. E. & Heckman R. J. (2006), Talent management: A critical review, *Human resource management review*, 16(2), p. 139-154.

Lombardo M. M. & Eichinger R. W. (2000), High potentials as high learners, *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.

Matt M. Schaeffer V. (2015), le soutien à l’entrepreneuriat académique dans le modèle d’université *hub*, *Innovations*, 48(3), p. 13-39.

McCall M. (1994), *Identifying leadership potential in future international executives: Developing a concept*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), p. 49-63.

McCall M. W. (2004), Leadership development through experience, *The Academy of Management Executive*, 18(3), p. 127-130.

McCall M. W. (2010), Recasting leadership development, *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), p. 3-19.

McDonnell A. Collings D.G. Mellahi K. Schuler R. (2017), Talent management: a systematic review and future prospects, *European Journal of International Management*, 11 (1), p. 86-128.

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), p. 305-321.

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

Mirallès P. (2006), La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Revue Management et Avenir*, (11), p. 29-42.

Noguera F. Plane, J-M. (2016), *Le leadership : recherches et pratiques*, Recherche AGRH, Paris, Vuibert.

Oliver C. (1997), Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, n°18 p. 697–713.

Papierno P. B. Ceci S. J. Makel M. C. & Williams W. M. (2005), The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities, *Journal for the Education of the Gifted*, 28(3-4), p. 312-332.

Park N. Peterson C. & Seligman M. E. (2004), Strengths of character and well-being, *Journal of social and Clinical Psychology*, 23(5), p. 603-619.

Peterson C. & Seligman M. E. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1)*, Oxford, Oxford University Press.

Sandel, M. J. (2016), *Justice*, Paris, Albin Michel.

Savall H. Zardet V. (1996), La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive, *Revue internationale de systémique*, vol. 10, n°2, p. 157-189.

Seligman M. E. & Csikszentmihalyi M. (2014), *Positive psychology: An introduction*. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*, Dordrecht, Springer.

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

Silzer R. & Dowell B. E. Dowell (Eds.) (2010), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Jossey-Bass.

Swailles S. & Downs Y. (2014), Inclusive talent management: Model building and theoretical underpinning. Working paper delivered at Human Resource Development Conference, June 4–6, 2014, Edinburgh Napier University, Scotland.

Tatoglu E. Glaister A. J. & Demirbag M. (2017), Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms, *Journal of World Business*, 51(2), p. 278-293.

Thunnissen M. & Van Arensbergen P. (2015), A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia, *Personnel Review*, 44(2), p. 182-199.

Ulrich D. & Smallwood N. (2012), What is talent? *Leader to Leader*, (63), p. 55–61.

Vaiman, V. Scullion, H. & Collings D. (2012), Talent management decision making, *Management Decision*, 50(5), p. 925–941.

Wright P. M. Dunford B. B. Snell S. A. (2001), *Human resources and the resource-based view of the firm*, *Journal of management*, 27 (6), p. 701–721.

Yeager D. S. & Dweck C. S. (2012), Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), p. 302-314.

Yost P. R. & Chang G. (2009), Everyone is equal, but some are more equal than others, *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), p. 442-445.

Youtie J. & Shapira P. (2008), Building an Innovation Hub: A Case Study of the Transformation of University Roles in Regional Technological and Economic Development, *Research Policy*, 37(8), p. 1188-1204.