



Les impacts de la transparence dans la gestion des talents sur les attitudes et réactions des employés

Par

Maxime Durocher

Sciences de la gestion
(Option Gestion des ressources humaines)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2017

© Maxime Durocher, 2017

Résumé

Depuis les deux dernières décennies, il est possible de constater un intérêt grandissant des chercheurs et des gestionnaires pour la gestion des talents, identifiée par plusieurs comme étant un des plus grands enjeux en ressources humaines (Björkman, 2013). Jusqu'à présent, la gestion des talents n'a pas été soumise à plusieurs analyses critiques et il y a encore peu de recherches empiriques sur le sujet (Iles, Chuai et Preece, 2010). Bien que certains abordent la gestion des talents selon une approche inclusive, assumant que tous les employés sont des talents, mais de différentes façons, la plupart adoptent l'approche exclusive, qui s'appuie sur le principe qu'il y a un certain nombre d'individus plus talentueux dans un contexte organisationnel donné (Dries, 2013). Cette segmentation de la main-d'œuvre qui se base sur les individus identifiés comme talents et ceux qui ne le sont pas n'est pas sans conséquence pour l'ensemble des employés.

D'ailleurs, bien qu'il n'y ait pas beaucoup de littérature sur la gestion des talents, il y a une omission encore plus notable des attitudes et réactions des employés face à ces pratiques, dans les bassins de talents, mais aussi ceux qui n'en font pas partie. Ces attitudes et réactions pourraient potentiellement influencer la façon dont les programmes de gestion des talents sont conçus et évalués (Swales et Blackburn, 2015). En effet, ces dernières pourraient entraîner l'échec ou le succès de ces pratiques de gestion des talents. Un questionnement très présent dans la littérature sur le sujet est à savoir si l'on doit dire ou non qui sont les employés identifiés comme talent. Par exemple, si le statut de ces individus n'est pas divulgué, ceci pourrait affecter les hauts performants qui pourraient sentir ne pas être reconnus pour leur valeur, mais si cette information est publique, la motivation au travail de ceux qui ne sont pas identifiés pourrait largement diminuer.

Notre étude est donc basée sur cette dynamique entre les talents et les non-talents et les attitudes et réactions que la transparence peut entraîner. Plus spécifiquement, face aux interrogations répertoriées dans la littérature sur le sujet, c'est donc une recherche exploratoire qui a été préférée pour cette étude, afin de réduire le déficit littéraire touchant la gestion des talents et la transparence de ces pratiques de gestion.

De façon à répondre aux différents questionnements mis de l'avant, nous avons cumulé des données de trois organisations opérantes dans différents secteurs d'activités et qui ont chacun un niveau de transparence différent concernant leur pratique de gestion des talents. Notre échantillon est donc constitué de 302 individus avec lesquels plusieurs analyses de variance ont été effectuées, qui ont démontré à plusieurs reprises les effets positifs de la transparence. Dans le cadre de notre étude, nous avons été en mesure de répondre à quelques questionnements dont ceux sur l'impact de la transparence sur les attitudes et les réactions des employés par rapport à la gestion des talents, l'impact de la formalisation et de la divulgation de critères officiels, l'influence d'être identifié ou non sur les attitudes et réactions et l'influence des caractéristiques individuelles et des dispositions individuelles. Les résultats démontrent qu'en général les individus obtiennent des attitudes et réactions plus positives lorsqu'ils se perçoivent comme talents. De plus, dans les analyses effectuées, la transparence influence positivement et fortement les attitudes et réactions des employés qu'ils soient identifiés comme talent ou non. Cette recherche a aussi permis de démontrer que lorsqu'il s'agit de divulguer des critères officiels et formels, quand les critères sont complètement transparents au sein des organisations, les attitudes et réactions sont plus nombreuses et positives.

Cette recherche permet donc de renforcer les connaissances empiriques sur la gestion des talents et les résultats peuvent être concrètement mis en pratique en milieux organisationnels.

Mots-clés :

- Gestion des talents
- Transparence dans la gestion des talents
- Attitudes et réactions organisationnelles
- Hauts potentiels
- Talents

Abstract

Over the past two decades, there has been growing interest among researchers and managers in talent management, identified by many as one of the greatest human resource challenges (Björkman, 2013). So far, talent management has not been subjected to much critical analysis and there is still little empirical research on the subject (Iles, Chuai and Preece, 2010). While some approach talent management in an inclusive manner, assuming that all employees are talented, but in many different ways, most embrace the exclusive approach, which relies on the premise that there is a certain number of talented individuals in a given organizational context (Dries, 2013). This segmentation of the workforce, which is based on individuals identified as talented and those who are not, is not without consequence for all employees.

Moreover, although there is not much literature on talent management, there is an even more notable omission of employee attitudes and reactions in talent pools, as well as those not included in talent pools. These attitudes and reactions could potentially influence the way talent management programs are designed and evaluated (Swales and Blackburn, 2015). Indeed, this could lead to the failure or success of the talent management practices. A question very present in the literature on the subject is whether or not we should say which employees are identified as talent. For example, if the status of these individuals is not disclosed, this could affect high performers who might not feel recognized for their value, but if this information is public, the motivation of those who are not identified could greatly decrease.

Our study is therefore based on the dynamic between talents and non-talents and the attitudes and reactions that transparency can lead to. More specifically, faced with the queries identified in the literature on the subject, it is therefore exploratory research that has been preferred for this study, in order to reduce the literary deficit affecting the management of talents and the transparency of these management practices.

In order to answer the various questions put forward, we have collected data from three organizations operating in different sectors of activity and each having a different level of

transparency concerning their talent management practice. Our sample thus consists of 302 individuals with whom several variance analyses have been performed, which have repeatedly demonstrated the positive effects of transparency. As part of our study, we were able to answer some questions, including those on the impact of transparency on employees' attitudes and reactions to talent management, the impact of formalization and the disclosure of official criteria, the influence of being identified or not on attitudes and reactions, and the influence of individual characteristics and individual dispositions.

The results show that, in general, individuals obtain more positive attitudes and reactions when they perceive themselves as talents. Moreover, in the analyses carried out, transparency positively and strongly influences employees' attitudes and reactions, whether they are identified as talented or not. This research has also shown that when it comes to disclosing official and formal criteria, when the criteria are completely transparent within organizations, attitudes and reactions are more numerous and positive.

This research thus reinforces the empirical knowledge of talent management and the results can be concretely put into practice in organizational environments.

Keywords :

- Talent management
- Talent management transparency
- Attitudes et réactions organisationnelles
- Hauts potentiels
- Talents

TABLES DES MATIÈRES

Résumé	3
Abstract	5
Table des matières	8
Liste des figures et des tableaux	12
Remerciements	14
Introduction	17
Contexte	17
Chapitre 1 - Revue de littérature	20
1.1 La gestion des talents	20
1.2 Les approches inclusives et exclusives de la gestion des talents	21
1.2.1 Les approches inclusives	22
1.2.2 Les approches exclusives	23
1.3 La segmentation	25
1.3.1 La segmentation par le potentiel	25
1.4 Les perspectives de l'approche exclusive	27
1.4.1 La responsabilité sociale des organisations	27
1.4.2 Justice organisationnelle	29
1.5 Transparence	29
1.5.1 Définition de la transparence	29
1.5.2 La transparence dans le domaine de la gestion	30
1.6 La particularité de la transparence en gestion des talents	31
1.6.1 Les bénéfices de la transparence dans la gestion des talents.....	34
1.6.2 Les risques de la transparence en gestion des talents.....	36
1.6.3 Le continuum de la transparence.....	38
1.6.4 L'impact sur les individus n'étant pas identifiés comme haut potentiel	41
1.7 Attitudes et réactions des individus face aux pratiques de gestion des talents	42
1.7.1 Les différents types de justices.....	44

1.7.2 Perception de l'équité des opportunités reçues	44
1.7.3 Perception d'équité dans les pratiques	45
1.7.4 Perception d'équité dans le traitement personnel.....	45
1.7.5 Engagement envers l'organisation	46
1.7.6 Intention de demeurer avec l'organisation	46
1.7.7 Acceptation des exigences de l'emploi	47
Chapitre 2 - Cadre Conceptuel.....	48
2.1 Retour sur les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents.....	49
2.1.1 Valeur dans l'organisation	49
2.1.2 Soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire	50
2.1.3 Performance au travail	50
2.2 Questionnements soulevés par la littérature	51
2.3 Synthèse des questions.....	58
2.3.1 Question 1 : Quel est l'impact de la transparence sur les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents ?	59
2.3.2 Question 2 : Est-ce que le fait de formaliser et de divulguer des critères officiels pour définir un haut potentiel dans l'organisation a un impact sur les perceptions des employés quant à la gestion des talents ?.....	60
2.3.3 Question 7 : Comment le fait d'être identifié ou non comme un talent influence les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents ?	61
2.3.4 Question 8 : Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines caractéristiques individuelles ?	62
2.3.5 Question 9 : Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines dispositions individuelles ?...	63
Chapitre 3 - Méthodologie.....	67
3.1 Collecte des données.....	67
3.1.1 Contexte organisationnel.....	68
3.1.2 Caractéristiques de l'échantillon	69
3.2 Variables indépendantes.....	71

3.2.1	Transparence quant aux pratiques de gestion des talents	71
3.2.2	Disposition à se comparer aux autres	72
3.2.3	Identification formelle	73
3.2.4	Perception des chances d'être identifié	73
3.2.5	Désir d'être identifié.....	74
3.3	Variables dépendantes.....	74
3.3.1	Perception de l'équité des opportunités reçues	75
3.3.2	Perception d'équité dans les pratiques	75
3.3.3	Perception d'équité dans le traitement personnel.....	76
3.3.4	Engagement envers l'organisation	77
3.3.5	Performance au travail	78
3.3.6	Valeur dans l'organisation	78
3.3.7	Intention de demeurer.....	79
3.3.8	Exigences de l'emploi	80
3.3.9	Soutien de l'organisation.....	80
3.4	Analyses	81
Chapitre 4 - Résultats	83
4.1	Analyse de la transparence objective	85
4.1.1	Analyse de la transparence perçue par rapport aux variables	87
4.1.2	Analyse supplémentaire sur la transparence perçue par rapport aux variables en fonction du statut objectif de talent	89
4.2	Analyse de la transparence des critères d'identification	92
4.3	Analyse du statut perçu sur les attitudes et réactions	94
4.4	Influence du statut objectif d'un individu quant aux attitudes et réactions.....	96
4.6	Influence du sexe d'un individu quant aux attitudes et réactions quant à son statut.	98
4.7	Influence de l'âge d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut.	102
4.8	Influence du nombre d'années dans l'organisation d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut.....	106
4.9	Influence de la disposition à se comparer sur les attitudes et réactions des employés quant au statut perçu.....	109

4.10 Influence du désir d'être identifié comme « talent » d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut perçu.....	113
4.11 Influence de la perception des chances d'être identifié comme « talent » d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut perçu.	113
Chapitre 5 - Discussion et conclusion	116
5.1 Retour sur les objectifs de la recherche	116
5.1.1 Impacts de la transparence dans les pratiques de gestion des talents	116
5.1.2 Formalité et divulgation des critères de sélection d'un haut potentiel.....	117
5.1.3 Impacts de l'identification des hauts potentiels.....	118
5.1.4 Impacts des caractéristiques individuelles sur la gestion des talents.....	119
5.1.5 Impacts des dispositions individuelles sur la gestion des talents.....	119
5.2 Limites de la recherche	120
5.3 Avenues de recherche	121
Bibliographie	125

Liste des figures et des tableaux

Figure 1.1 Continuum de l'approche exclusive vers inclusive.....	21
Figure 1.2 Processus d'identification formelle	33
Figure 1.3 Considération de soi-même comme étant un haut potentiel.....	33
Figure 1.4 Les types de transparence	39
Tableau 1.1 Bénéfices et risques de la transparence.....	38
Tableau 2.1 Synthèse des questions soulevées dans la littérature	59
Tableau 3.1 Caractéristiques de l'échantillon.....	70
Tableau 3.2 Transparence quant aux pratiques de gestion des talents.....	72
Tableau 3.3 Disposition à se comparer aux autres.....	72
Tableau 3.4 Identification formelle.....	73
Tableau 3.5 Perception des chances d'être identifié	74
Tableau 3.6 Désir d'être identifié	74
Tableau 3.7 Perception de l'équité des opportunités reçues.....	75
Tableau 3.8 perception d'équité dans les pratiques	76
Tableau 3.9 Perception d'équité dans le traitement personnel	77
Tableau 3.10 Engagement envers l'organisation.....	77
Tableau 3.11 Performance au travail	78
Tableau 3.12 Valeur dans l'organisation.....	79
Tableau 3.13 Intention de demeurer dans l'organisation	80
Tableau 3.14 Exigences de l'emploi.....	80
Tableau 3.15 Soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire	81
Tableau 4.1 Alpha de cronbach	84
Tableau 4.2 Analyse de variance de la transparence objective.....	86
Tableau 4.3 Analyse de variance de la transparence perçue.....	88
Tableau 4.4 Analyse de variance de la transparence perçue (statut objectif talent)	89

Tableau 4.5 Analyse de variance de la transparence perçue (statut objectif non-talent) ..	91
Tableau 4.6 Analyse de la transparence des critères d'identification	93
Tableau 4.7 Analyse de variance du statut perçu sur les attitudes et réactions	95
Tableau 4.8 Analyse du statut objectif sur les attitudes et réactions	97
Tableau 4.9 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable sexe (HOMMES)	99
Tableau 4.10 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable sexe (FEMMES)	101
Tableau 4.11 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable âge (répondants plus jeunes)	103
Tableau 4.12 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable âge (répondants plus âgés).....	105
Tableau 4.13 Analyse de variance du statut perçu en fonction du nombre d'années travaillées dans l'entreprise (Moins de 9.58 ans)	107
Tableau 4.14 Analyse de variance du statut perçu en fonction du nombre d'années travaillées dans l'entreprise (Plus de 9.58 ans)	108
Tableau 4.15 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la disposition à se comparer (peu disposé à se comparer).....	110
Tableau 4.16 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la disposition à se comparer (très disposé à se comparer).....	112
Tableau 4.17 Analyse de variance du désir d'être identifié comme «talent» (fort désir)	113
Tableau 4.18 Analyse de variance des chances d'être identifié comme «talent» (peu de chance)	114

Remerciements

« Tu m'as rencontré à un moment étrange de mon existence. » Chuck Palahniuk

Cette dernière année était tout un défi pour moi. Le mémoire est sans aucun doute le plus gros projet que j'ai entamé depuis mon entrée au préscolaire. Qui aurait cru qu'un jour, je ferais face à un tel défi, sans précédent en comparaison aux portraits en macaronis produits dans la classe de madame Louise! Toutefois, ce mémoire concorde aussi sans contredit avec la période la plus difficile de mon existence. Tant de remises en question, d'adaptation, de changements. J'étais loin d'être seul durant ce moment étrange de mon existence. J'ai eu la chance d'être entouré de personnes formidables envers qui je serai toujours reconnaissant et redevable.

Tout d'abord, j'aimerais remercier Alain Gosselin, directeur de mémoire, qui a été en mesure de me transmettre parfaitement sa passion pour la gestion des talents. Une personne pour qui je suis rempli d'admiration et qui a été en mesure de m'intégrer si gentiment dans un projet qui est allé bien au-delà de mes attentes.

Ensuite, un énorme merci à Olivier Doucet, directeur de mémoire, sans qui je ne pourrais pas être ici aujourd'hui. Grâce à M. Doucet, j'ai eu droit au meilleur encadrement possible. Il est le modèle du professionnel que je souhaite devenir et m'a inspiré durant ces dernières années. Merci pour toutes les opportunités de recherche et de travail offertes. Ma plus grande déception face à mon parcours pendant la M. Sc. est de ne pas avoir eu l'opportunité d'assister à son cours, mais je me réjouis d'avoir eu la chance de collaborer avec lui.

Je ne pourrais pas déposer mon mémoire sans reconnaître l'importance et l'implication de mes parents tout au long de mes études. Papa, je sais pertinemment que tu as toujours fait en sorte de m'offrir les chances que tu aurais aimé avoir. Je ne maîtrise peut-être pas parfaitement l'art du changement d'huile, comme tu l'aurais sans aucun doute souhaité, mais je possède désormais un tout autre bagage d'expérience grâce à toi. Maman, du plus loin que je me rappelle tu as toujours été impliqué et dévoué dans mon éducation. Encore à ce jour et pas plus tard que cette semaine, je me délectais de tes petits plats concoctés à l'avance, qui me permettent une fois de plus de passer à travers cette horrible fin de session. Merci à vous deux, je vous aime.

À ma grande sœur Myriam, ta passion pour l'école est toujours ce qui m'a animé et poussé à me dépasser. Difficile d'imaginer que le petit bonhomme qui te forçait à sauter du deuxième étage pourrait un jour mettre le sigle « Maître » devant son nom. Je t'admire dans ta détermination et sache que tu es constamment une source d'inspiration pour ton petit frère et en partie responsable de mes succès scolaires.

À tous ces gens que je côtoie quotidiennement, mais en particulier à ces individus qui ont été en mesure de prendre soin de moi durant cette période étrange de ma vie; Gabriel, Isabelle, Julie Ann, Mathieu L., Myriam G., Simon et Stephanie ; je vous remercie.

Quelques remerciements particuliers : Thalia, sans ta présence et tes bons conseils cet été, je ne m'imagine pas à quoi la fin de mes études aurait ressemblé. Ce n'est pas la première et loin d'être la dernière épreuve que l'on traverse ensemble, promis.

Ludovic, Mathieu et Scott; votre support moral m'a permis de décrocher à plusieurs reprises et me reconnecter sur ce qui est réellement important dans la vie.

Olivier, du plus loin que je me rappelle, tu as toujours été là pour répondre à mes questions les plus loufoques, et ce, toujours sans mépris, je t'en remercie.

Stella, tout ce que j'entreprends est ultimement dans l'optique de t'assurer un avenir meilleur, nous avons un brillant avenir devant nous.

Marie-Pier, bien que nos chemins se soient séparés, ce mémoire t'est dédié. Ta présence durant cette dure épreuve, ton écoute, ton aide sur le projet et ton dévouement sont des éléments que je n'oublierai jamais. Tu as été un élément clé tout au long de cette aventure et je t'en remercie.

Ceci conclut une période bien étrange de mon existence. J'ai appris énormément durant ce temps. Entre autres, j'ai appris que la recherche, ce n'est pas pour moi! Par contre, en aucun cas je ne choisirais un parcours différent. J'ai grandi en tant que professionnel, mais j'ai aussi grandi en tant que personne et je vous en suis tous reconnaissant. À tous mes « talents » que je viens de nommer; vous avez tous le potentiel d'accomplir de grandes choses, je me ferai un plaisir à mon tour de vous accompagner dans tout ce que vous entreprendrez.

Introduction

La gestion des talents est une notion qui a pris en expansion et en intérêt, depuis que des membres de la firme McKinsey en 1998 ont exposé le concept d'une guerre pour les talents (War for Talent). La gestion des talents se définit comme étant les activités et processus visant à l'identification des positions ou des personnes clés, qui contribuent de différentes façons à l'avantage compétitif de l'entreprise. Ce dernier ne réfère pas nécessairement uniquement à l'équipe de gestion, mais aussi à toutes les positions qui permettent le développement de l'entreprise (Collings et Mellahi, 2009). Somme toute, malgré le fait que le concept de gestion des talents soit émergent, il y a toujours de nombreux questionnements quant à sa définition et à ses retombées. Parmi tous ces enjeux, celui de la transparence au sein des organisations est de taille.

Contexte

Bien que les approches de gestion des talents varient selon le contexte, de manière générale, elles réfèrent à un bassin de main-d'œuvre qui englobe les individus jugés comme étant les plus performants et qui représentent ainsi les éléments clés pour le futur de l'entreprise (Björkman et al., 2013). En effet, comme le mentionne l'équipe de Björkman (2013), la gestion des talents est principalement destinée à une proportion d'employés qui sont considérés comme étant les plus compétents et les plus performants de l'organisation, et ainsi, qui sont perçus comme étant des leaders potentiels au sein de l'équipe. Ce concept de gestion des talents constitue un réel changement par rapport aux pratiques qui étaient utilisées traditionnellement dans le domaine des ressources humaines. En effet, Collings et Mellahi (2009) rapportent que certaines pratiques de gestion des talents caractérisent la réalité compétitive actuelle dans les organisations, notamment le fait de mettre une emphase sur les élites organisationnelles et la mise en place de gestion stratégique des ressources humaines.

La pénurie de talents au sein des entreprises multinationales constitue une des plus grandes préoccupations par rapport au domaine des ressources humaines (Björkman et al., 2013). Pour cette raison, ces entreprises multinationales ont tenté d'accorder une plus grande attention au phénomène de la gestion globale des talents.

Somme toute, la gestion des talents amène divers enjeux dans l'organisation. D'abord, comme il est complexe de mesurer la performance de manière objective, l'évaluation des performances des hauts potentiels d'une entreprise à l'autre constitue un des enjeux de la gestion des talents. Il en va de même pour ce qui est de l'évaluation du potentiel, puisqu'il est difficile de pouvoir prédire selon des critères exacts la performance future d'un individu sélectionné (Cappelli et Keller, 2014). De plus, l'enjeu de la rétention des hauts potentiels constitue un élément non négligeable lorsqu'il est question de gestion des talents. En effet, en considérant certaines situations démographiques, en plus de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains milieux, l'importance de maintenir les individus à haut potentiel parmi leurs membres est devenue un enjeu de taille pour les entreprises (Festing et Schäfer, 2014). Il subsiste aussi un enjeu en ce qui concerne la définition de la gestion des talents. En effet, les recherches sur le sujet démontrent un manque de fondement théorique, de clarté et d'uniformité en ce qui concerne la définition du talent, mais aussi de sa gestion au sein de l'entreprise (Festing et Schäfer, 2014).

À travers la littérature, il est possible de voir qu'un intérêt à tenter de mieux saisir les impacts de la transparence se dessine. Également, il ne s'agit pas d'un sujet qui est particulièrement abordé dans la littérature scientifique. Par contre, cet intérêt quant à l'investigation du sujet est fort visible dans la pratique par le biais des énoncés rapportés dans les différents textes. La littérature est donc déficitaire à plusieurs niveaux (Church et al., 2015; Malik et Singh, 2014; Sonnenberg, van Zijderveld et Brinks, 2014; Wilcox, 2016; Y. Lacey et Groves, 2014). Cet intérêt grandissant est d'ailleurs appuyé par certaines études qui ont permis de faire avancer les connaissances à ce propos, et qui seront abordées dans cette recherche. Tous ces éléments démontrent l'importance de se pencher sur les impacts de la transparence dans la gestion des talents.

Chapitre 1 - Revue de littérature

1.1 La gestion des talents

La gestion des talents réfère aux pratiques mises en place par les organisations pour bénéficier des différents types de talent et de personnes dotées de fort potentiel pour occuper des postes stratégiques. Étant un concept récent au niveau de la recherche, il existe plusieurs interprétations différentes, sans toutefois y avoir une définition commune dans la littérature (Cappelli et Keller, 2014). La gestion des talents peut inclure des éléments de gestion tels qu'attirer, maintenir et récompenser les talents ciblés, toutefois ce genre de pratique se rapproche de celui de la gestion des ressources humaines conventionnelle. De ce fait, Garrow et Hirsh (2008) rapportent que dans le cas où la gestion des talents est appliquée à toute la main-d'œuvre, il devient encore plus complexe de faire la différence entre la gestion des talents et les pratiques usuelles en entreprise.

Puisqu'il existe plusieurs définitions de la gestion des talents, il importe d'en relever quelques-unes pour être en mesure de procéder à une comparaison de leurs caractéristiques, et ainsi permettre une meilleure compréhension du concept. Sloan, Hazucha et Van Hatwyk (2003), suggèrent que la gestion des talents correspond au principe de placer la bonne personne, au bon endroit ainsi qu'au bon moment. Les organisations se doivent de s'adonner à une gestion des talents adéquate ainsi qu'à un renouvellement du leadership, sans quoi elles ne pourront maintenir le rythme face à la concurrence.

Pour leur part, Silzer et Dowell (2010) amènent l'idée selon laquelle la gestion des talents constitue un ensemble de programmes et de normes au sein d'une organisation, mise en place dans le but d'attirer, de développer et de maintenir les talents, dans l'optique de combler leurs éventuels besoins, ainsi que pour faire avancer les objectifs stratégiques de l'organisation. Il n'est donc pas uniquement question de la gestion des ressources humaines, mais bien d'inclure des activités servant à l'attraction, au déploiement et au maintien des nouveaux talents.

Selon Ashton et Morton (2005), la gestion des talents s'applique tout autant aux ressources humaines qu'à la planification des besoins stratégiques de l'organisation, puisqu'elle permet le déploiement du potentiel et les performances de l'individu. Cela a un effet direct

sur le futur de l'organisation. Cette approche sous-tend que le potentiel de l'individu est bien présent, peut être développé et avoir un impact sur l'organisation. Pour Collings et Mellahi (2009), le concept de gestion des talents peut se définir comme un processus qui demande une identification des postes clés qui contribuent à rendre l'organisation toujours plus compétitive et à développer un bassin de haut potentiel et de haute performance qui rempliront ces mêmes postes clés, tout en assurant une continuité au sein de l'entreprise.

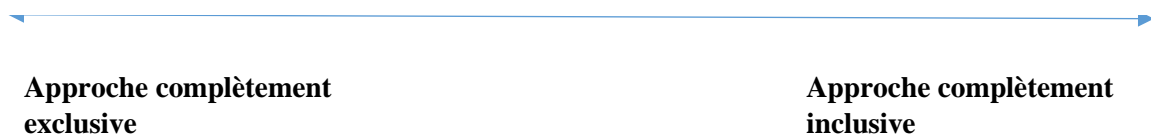
Ainsi, il existe une panoplie de définitions sur le sujet. Seulement quelques-unes d'entre elles ont été abordées pour dresser un portrait général de ce qu'est la gestion des talents. Parmi toutes les définitions qui existent de la gestion des talents, Cappelli et Keller (2014) suggèrent la suivante : *the process through which organizations anticipate and meet their needs for talent in strategic jobs*, une définition concise et qui englobe les éléments centraux de la gestion des talents.

Au-delà de ces définitions, divers auteurs, dont Garrow et Hirsh (2008), amènent l'idée selon laquelle il existe deux types de discours quant à la gestion des talents : un aspect inclusif, comprenant l'ensemble de la main-d'œuvre, et un aspect exclusif, qui met l'emphase sur un petit groupe d'individus en particulier.

1.2 Les approches inclusives et exclusives de la gestion des talents

Il importe de se questionner quant au degré d'inclusion des individus lorsqu'il est question de gestion des talents dans une entreprise. Il est possible d'illustrer ce concept selon un continuum, passant d'une approche complètement exclusive vers une approche complètement inclusive, tel qu'il est possible de voir dans la figure 1. Chaque entreprise doit se positionner quant à son degré d'inclusion sur ce continuum.

Figure 1.1 Continuum de l'approche exclusive vers inclusive



1.2.1 Les approches inclusives

Buckingham et Vosburgh (2001) expliquent que l'approche inclusive définit généralement les talents en se fondant sur les forces de chaque personne formant la main-d'œuvre d'une organisation. Cela réfère à placer la personne dans un secteur où ses forces personnelles peuvent réellement être mises à contribution, en lui fournissant le soutien et le savoir nécessaire relié à son poste. Selon Iles, Chuai et Preece (2010), il importe donc de travailler dans l'optique de gérer chaque employé pour qu'ils atteignent une haute performance.

Un autre aspect relevé par l'approche inclusive est que les ressources sont dispensées au sein de l'équipe de façon équitable, plutôt qu'uniquement aux plus performants, ce qui entraînerait alors une démotivation des autres employés non concernés (Groysberg, Nanda et Nohria, 2004). Selon Yost et Chang (2009), mettre une emphase particulière sur certains individus peut être risqué, d'abord pour la dynamique de groupe, mais aussi puisque les stratégies organisationnelles peuvent changer rapidement, l'organisation bénéficierait d'avoir investi dans des talents diversifiés, plutôt que d'avoir misé sur des individus en particulier.

Cependant, selon Garrow et Hirsh (2008), une des principales critiques de l'approche inclusive est qu'elle rend la distinction entre la gestion des talents et la gestion des ressources humaines stratégiques plus ardue. Si les pratiques de gestion des talents encadrant la gestion et le développement s'appliquent à l'ensemble de la main d'œuvre, il n'y a pas de véritable différentiation à faire avec la gestion des ressources humaines, si ce n'est que de le faire de manière plus adéquate.

En regard de l'approche inclusive, Cappelli et Keller (2014) mentionnent que la gestion des talents devrait s'appliquer à tous les employés de l'organisation, étant donné que ces derniers possèdent tous des forces pouvant créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Tulgan (2001) soulève que cette approche s'appuie sur la considération que l'économie est en constante évolution et que les changements organisationnels sont de plus en plus rapides. Pour faire face à ces transformations, les employeurs doivent investir dans de nouvelles technologies et par le fait même, faire des coupures au niveau des employés qui,

quant à eux, doivent travailler plus efficacement et plus rapidement. C'est ce qui explique que la main-d'œuvre est la véritable force d'une organisation. (Tulgan, 2001).

1.2.2 Les approches exclusives

De l'autre côté, l'approche exclusive, correspond à une petite portion d'employés ou de postes clés qui peuvent créer de la valeur pour l'organisation. Selon Iles, Chuai et Preece (2010), il existe différentes perspectives de l'approche exclusive, principalement celle se basant sur des positions clés et la perspective se basant sur les personnes clés. En ce qui concerne les positions exclusives, il s'agit plutôt des postes indispensables qui définissent le talent dans une organisation. On procède donc à une segmentation, où ce sont les personnes qui occupent des positions stratégiques ou vulnérables pour l'entreprise qui recevront les ressources et les investissements particuliers pour accroître leur développement. Lorsqu'il est question de position stratégique, il s'agit d'un poste clé pour l'entreprise, qui fait une réelle différence dans l'organisation. Une position vulnérable peut être représentée par un poste qui nécessite des compétences rares dans l'organisation et essentielles à son bon fonctionnement. Dans la littérature, il sera souvent question de «A positions» plutôt que de «A players».

Pour ce qui est de la perspective des personnes exclusives, Iles, Chuai et Preece (2010), suggèrent qu'elle correspond à la gestion des individus identifiés comme étant des talents qui se différencient des autres employés en ce qui concerne les performances passées ou actuelles, leurs compétences, mais aussi par rapport à leur potentiel. Selon cette perspective, le talent n'est pas perçu en fonction d'un poste ou de la position qu'une personne occupe, mais plutôt par la segmentation choisie d'une entreprise. De cette façon, cela permet d'investir dans le développement et dans les ressources disponibles pour les talents de façon inégale, sans toutefois négliger les autres employés. En effet, selon Silzer et Dowell (2010), le talent est représenté par un groupe dans l'organisation, qui possède des habiletés exceptionnelles, et donc fait preuve d'un haut niveau de performance.

Selon Gallardo-Gallardo, Dries et Gonzalez-Cruz (2013), le talent s'explique par l'apport d'un petit groupe d'individus ayant un fort potentiel. Dans cet ordre d'idées, Silzer et Church (2009a) soulèvent que le potentiel se définit plutôt comme étant un facteur qui n'est

pas encore exploité chez l'individu, mais que s'il était développé, il pourrait faire en sorte que ce dernier devienne plus que ce qu'il est présentement. Ces groupes d'individus ayant un niveau de performance plus élevé ou un haut potentiel sont mieux récompensés pour le travail que les autres employés, en termes de privilèges et de tâches plus stimulantes. Cela pourrait avoir un impact sur les autres employés, soit en amenant ceux qui performant le moins à quitter ou à l'inverse, en augmentant leur niveau de motivation pour pouvoir être de même calibre que leurs collègues.

Toutefois, pour Silzer et Church (2009), cette perception exclusive du talent démontre certains aspects critiquables. D'abord, l'évaluation de la performance des employés se fait de manière très subjective. Ensuite, cette dynamique place certains individus à des positions supérieures aux autres et exclut l'aspect que tous les employés pourraient performer de la même façon s'ils étaient placés dans les mêmes conditions (Netessine et Yakubovich, 2012). De plus, selon Martin et Schmidt (2010), l'idée que les faibles performances démontrées par un individu dans le passé se répéteront automatiquement dans le futur est controversée. Certains facteurs peuvent influencer l'individu et faire augmenter son niveau de performance au fil du temps. Aussi, identifier un groupe comme étant supérieur sur le plan de la performance peut déterminer la performance de chacun. Selon Gallardo-Gallardo, Dries et Gonzalez-Cruz (2013), les individus ayant été ciblé comme étant moins performants auront tendance à démontrer de faibles performances, et vice versa. Une critique apportée par ces auteurs, quant à la perception exclusive du talent, est la pression de performance et la peur de l'échec ressentie par les individus placés dans le groupe d'élite de l'organisation. Delong et Vijayaraghavan (2003) rapportent aussi que le fait de placer des individus sur un piédestal peut grandement affecter le moral de l'organisation, causant de la discorde entre collègues.

L'approche exclusive sera mise de l'avant dans le cadre de cette étude, puisqu'il s'agit de celle qui correspond davantage à l'identification des candidats et des perceptions qui en découlent. Pour qu'il s'agisse d'une approche exclusive, cela nécessite de faire une division de la main-d'œuvre, ce qui correspond à la segmentation, concept qui mérite une attention particulière.

1.3 La segmentation

Pour Becker, Huselid et Beatty (2009), cette idée de la segmentation réfère à la disproportion de l'investissement d'une entreprise dans un groupe en particulier. Cantrell et Smith (2010), quant à eux, suggèrent que les entreprises divisent la main-d'œuvre selon les caractéristiques communes des individus. Cela fait en sorte que la main-d'œuvre se fractionne d'une manière plus significative, permettant ainsi de déployer des méthodes de gestion plus adaptées à chacun des groupes.

Selon Becker, Huselid et Beatty (2009), « *workforce differentiation creates value via the differences in how an organization designs and manages its workforce strategy* », alors que du point de vue de Cantrell et Smith (2010), les entreprises utilisent la segmentation dans le but de développer une meilleure compréhension de leurs employés. Selon ces derniers, la segmentation peut être utile pour maximiser la performance au sein de l'organisation, tout en assurant le maintien d'un bon moral dans l'équipe. Toutefois, la marge entre la segmentation et la discrimination est mince : pour tous les groupes pouvant être protégés de façon légale, soit le genre, l'ethnie ou la génération, il est plus risqué que cela soit interprété comme de la discrimination. Les entreprises doivent donc faire preuve de prudence pour ne pas faire face à ce type d'accusation.

1.3.1 La segmentation par le potentiel

Une des particularités du concept de la segmentation est qu'il est possible d'y procéder en se basant sur le potentiel. Cela correspond à une forme de segmentation qui est effectuée par les organisations et qui sera importante au cœur de la présente recherche. En effet, Cantrell et Smith (2010) rapportent que les entreprises ont tendance à placer les employés dans différentes catégories tout dépendant de leur valeur actuelle ou future pour l'organisation. Cette méthode se justifie par le fait que ce n'est pas tous les employés qui performant également et qui nécessitent le même niveau d'attention, tout comme il est possible de l'observer dans les investissements disproportionnés que reçoivent les différentes stratégies organisationnelles, les postes ou les fonctions des employés, etc.

Une autre méthode possible consiste à utiliser un classement des employés basé sur leurs forces et leurs performances. Par exemple, Malik et Singh (2014) expliquent qu'une

méthode de classement possible est la mise sur pied de catégories regroupant les « *A, B et C players* », où les « *A players* » sont considérés comme les plus importants et où les « *C players* » se retrouvent au bas de l'échelle considérant leur valeur. Dans leur article, Malik et Singh (2014) se basent sur le cadre théorique de Bowen et Ostroff (2004) pour déterminer les impacts des programmes de gestion des hauts potentiels sur les attitudes et les comportements de ceux qui ne font pas partie de ce bassin, plus particulièrement les « *B players* ». D'abord, ils stipulent que la différenciation au niveau de la main-d'œuvre peut amener les « *B players* » à percevoir une injustice au niveau organisationnel. Selon Malik et Singh (2014), les organisations perçoivent qu'une communication ouverte quant au statut des hauts potentiels peut mener à une certaine arrogance de la part des « *B players* », en plus de plusieurs émotions négatives telles que la colère ou la jalousie.

Aussi, pour Cantrell et Smith (2010), les entreprises offrent des récompenses et bâtissent des opportunités adaptées à chacun. Il est aussi possible de retrouver une technique qui consiste à identifier les hauts potentiels et de leur accorder des traitements différents de leurs collègues, dans le but d'assurer leur développement. Selon la valeur qu'il apporte à l'organisation, chaque employé occupe une importance différente. Dans cet ordre d'idée, plusieurs organisations investissent désormais dans la main-d'œuvre plus critique, dans le but de développer des plans de carrière adaptés pour eux. Cela s'inscrit dans l'idée selon laquelle les personnes les plus déterminantes quant au bien-être de l'organisation ne sont pas nécessairement celles qui ont été préalablement ciblées. Une autre démonstration de la segmentation est de miser sur les compétences que présente l'individu et de fournir des récompenses en lien avec ses compétences.

Cependant, Sheehan et Anderson (2015) rapportent que le fait de faire de la gestion des talents exclusive ou de procéder à de la segmentation peut créer des enjeux d'équité, de diversité et d'égalité, qui peuvent avoir différents impacts quant à l'éthique et la justice organisationnelle. Par exemple, cela peut créer des problèmes au niveau de la réaction et de la perception des employés quant à leur positionnement dans les programmes de gestion des talents, ce qui met en lumière la question de la transparence des organisations quant à leurs pratiques de gestions. Il est possible d'analyser les répercussions que peut avoir une

approche exclusive sur les individus selon deux angles de vue, soit la responsabilité sociale des organisations et la justice organisationnelle.

1.4 Les perspectives de l'approche exclusive

1.4.1 La responsabilité sociale des organisations

Dans cet ordre d'idée, Lacey et Groves (2014) se sont penchés sur le concept de responsabilité sociale de l'organisation. Ils se questionnent à savoir qu'elle est la responsabilité de l'organisation face à ceux qui ne sont pas identifiés comme étant de hauts potentiels. De plus, ils tentent de mieux comprendre les effets inattendus face à une gestion de type exclusive de la gestion des talents. Les programmes de gestion des talents qui en viennent à segmenter la main-d'œuvre risquent de nuire à l'équité et à la justice. Lacey et Groves (2014) avancent que les individus jugés comme étant haut potentiels perçoivent plusieurs avantages, par exemple une augmentation de leur niveau d'estime personnelle, les opportunités qui se multiplient, leurs inclusions dans la prise de décisions, etc. L'écart de traitement envers ceux qui ne sont pas perçus comme étant de haut potentiel influence la perception qu'entretiennent les employés quant à la justice et l'équité au sein d'une entreprise. En identifiant les hauts potentiels, une élite est créée, générant ainsi chez tous les autres employés le sentiment d'être mis à l'écart. Par la suite, il est possible d'imaginer que ceux n'étant pas ciblés comme étant de hauts potentiels sont exclus des possibilités de développement de carrière, en plus de devoir faire face à plusieurs impacts tels que la marginalité, l'isolement, le sentiment d'être ignoré et insignifiant. Ainsi, il est possible de se questionner quant au rôle que joue l'organisation sur le sort des individus qui ne sont pas ciblés en tant que haut potentiel.

Un des défis liés au programme des hauts potentiels, rapporté par Cappelli et Keller (2014), consiste à savoir si les employeurs doivent ou non communiquer aux employés leur statut de haut potentiel et si oui, de quelle façon devraient-ils le faire. Slan-Jerusalem et Hausdorf (2007) ont démontré que la communication à ce niveau aurait des effets sur la perception de la justice procédurale des employés. En effet, en ayant accès à une plus grande quantité d'information et en ayant la possibilité de pouvoir participer plus activement dans le

développement des pratiques de gestion des hauts potentiels dans l'entreprise, les employés ont une perception plus positive de la justice procédurale mise en place.

Néanmoins, il subsiste des éléments qui ne semblent pas avoir été pleinement investigués, par exemple les effets de la communication des hauts potentiels sur les individus qui n'ont pas été ciblés comme tels. Il est possible de s'imaginer que cette dynamique provoquerait des effets négatifs, tout dépendant de la façon dont l'évaluation du potentiel est exécutée (Cappelli et Keller, 2014). En effet, si l'évaluation se base sur la performance, alors on peut penser que cela pourrait motiver ceux qui sont classés parmi les bas potentiels à s'améliorer. Toutefois, si elle est basée sur des facteurs que la personne ne peut contrôler, par exemple la personnalité ou le quotient intellectuel, alors cela aura sans doute un effet négatif et démotivant chez l'individu (Cappelli et Keller, 2014). Cet aspect de la communication soulève une question sur laquelle il importe de se pencher, soit la position d'une organisation quant à la transparence de leurs pratiques de gestion des talents ainsi que leur responsabilité sociale.

Dans une étude s'intéressant à la transformation de la gestion des talents qui tente d'expliquer comment une organisation traite la conformité de ses membres pour éventuellement accéder à l'engagement des différents acteurs, la firme Samuel Jackson a interrogé 58 organisations différentes afin de mieux comprendre les défis auxquels fait face la gestion des talents. En ce qui concerne les défis de la transparence, l'auteur s'intéresse principalement à la rationalité des choix qui sont effectués dans les organisations. Par exemple, lorsque les hauts potentiels ont été identifiés, la question reste à savoir si l'organisation les informe ou non et cette question se pose pour la plupart des entreprises qui décident de mettre en place un programme de gestion des talents (Uren, 2007). Dans la plupart des cas, la décision sera prise de façon émotionnelle plutôt que de façon rationnelle par les membres présents. Pourtant, la meilleure chose à faire selon Uren (2007), c'est de prendre les aspects positifs, mais aussi ceux négatifs à être transparent ou non, pour arriver à prendre une solution qui tient compte de la décision et qu'il y ait présence d'une bonne communication, à l'aide de messages cohérents. Pour être efficace, il faut choisir une

position claire sur le continuum (être transparent ou non), car il n'y a pas de demi-mesure selon Uren.

1.4.2 Justice organisationnelle

Le dernier point de vue concernant les perceptions des répercussions de l'approche exclusive est celui de la justice. Le sentiment de justice et d'injustice est perçu dans le quotidien et particulièrement dans le cadre d'un emploi, par exemple en regard des différents salaires entre les employés, les décisions prises par les employeurs, etc. Il s'agit donc de la justice organisationnelle, qui, selon Colquitt, Greenberg et Greenberg (2003), réfère à la perception d'un individu qui considère que les événements qui se produisent dans la cadre du travail sont justes. Cet angle de vue pouvant être utilisée afin d'analyser les répercussions de l'approche exclusive est donc l'aspect de la justice organisationnelle, qui peut se diviser selon certaines catégories, soit la justice distributive et la justice procédurale, qui seront mises de l'avant dans l'analyse des résultats de cette présente recherche.

En somme, que ce soit d'un point de vue de la responsabilité sociale des entreprises, ou encore de justice, ces perspectives d'approches exclusives sont utilisées dans la littérature pour analyser les répercussions d'une division de la main-d'œuvre faisant ainsi référence à l'approche exclusive. Ceci apporte donc un nouvel enjeu, soit l'importance de se questionner sur la transparence dans les pratiques mises en place par l'organisation, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de programme de gestion des talents.

1.5 Transparence

1.5.1 Définition de la transparence

Pour bien saisir ce à quoi il réfère, il importe de mettre de l'avant la définition du concept de transparence. Pour Efron et Ort (2010), cela réfère à la quantité d'information disponible sur un processus et ses résultats, ainsi que les personnes à qui est partagée cette information. Elle est souvent présentée en lien avec l'aspect de la communication, afin d'amener les employés d'une entreprise concernée à être plus informés des décisions qui y sont prises et du processus utilisé pour s'y rendre. Pour Farrell (2016), les employés

démontrent le désir de savoir qui prend les décisions, comment elles sont prises ainsi que les facteurs qui entrent en compte dans la prise de décision. La transparence a entre autres comme objectif d'augmenter le sentiment d'appartenance d'un individu à son environnement de travail. À l'opposé, le sentiment de ne pas avoir accès à toute l'information peut générer un sentiment de colère chez les employés. En ayant accès à toute l'information, les employés peuvent ainsi développer une plus grande confiance à l'égard de leurs supérieurs, en plus de minimiser les rumeurs et les spéculations pouvant nuire au rendement de l'équipe (Farrell, 2016).

1.5.2 La transparence dans le domaine de la gestion

Les organisations accordent de plus en plus de valeur à l'impact de la transparence quant aux décisions reliées à la stratégie organisationnelle. D'ailleurs, plusieurs questions se posent quant au niveau de transparence qui permet d'optimiser l'efficacité opérationnelle au sein d'une entreprise (Berggren et Bernshteyn, 2007).

Les pratiques de gestion des talents étaient autrefois menées en secret, dans le but d'éviter de démoraliser les employés qui n'étaient pas ciblés comme étant l'élite de l'entreprise. Selon Conger et Fulmer (2003), les contrats des employés sont majoritairement basés sur la performance plutôt que sur la loyauté ou l'ancienneté du poste. Il est ainsi possible de penser qu'en faisant preuve de transparence quant au statut de chaque employé, cela aura comme effet d'augmenter la contribution de chacun au sein de l'entreprise. Pour Collings (2014), la décision à prendre quant à la transparence est délicate puisqu'elle peut avoir différents impacts sur la façon dont les employés vont s'investir. Dans tous les cas, dans l'optique d'obtenir l'effet escompté sur les comportements des employés, il importe que la perception des employés soit en lien avec les idées présentées par l'organisation. Une situation incongrue pourrait correspondre à un moment où l'organisation considère un individu comme étant un haut potentiel, alors que ce dernier n'a pas été mis au courant, ou encore lorsque l'individu pense être perçu comme un haut potentiel alors que ce n'est pas le cas (Sonnenberg, van Zijderveld et Brinks, 2014).

Selon Berggren et Bernshteyn (2007), quatre niveaux de transparence sont observables dans les organisations. Le premier niveau de transparence correspond à la situation où une

organisation décide de ne pas révéler la stratégie à ses propres employés. Dans le cas présent, la transparence peut être perçue comme une précaution pour ne pas révéler la stratégie de l'organisation, bien souvent pour empêcher la compétition d'obtenir des informations stratégiques, par le biais de sources internes, comme les employés.

Le deuxième niveau de transparence peut correspondre à des stratégies ambiguës, mises en place par les exécutifs. Ceux-ci prendront des décisions en prenant compte des éléments qui ont un impact direct sur leurs responsabilités et non du point de vue de l'organisation entière. De ce fait, la stratégie globale de l'organisation n'est pas cohérente entre les différentes divisions et au sein des paliers hiérarchiques.

Pour ce qui est du troisième niveau de transparence, il se retrouve principalement dans les organisations qui ont développé une stratégie claire, mais qui n'ont pas pris soin de la rendre claire pour les paliers hiérarchiquement moins élevés.

Le quatrième niveau de transparence représente une organisation qui a établi une stratégie claire, bien communiquée et qui est atteignable par différents objectifs qui auront été préalablement identifiés pour chaque employé.

1.6 La particularité de la transparence en gestion des talents

Effron et Ort (2010) suggèrent que certains professionnels vont défendre l'idée que la transparence doit être plus présente, tandis que d'autres diront le contraire, principalement basé sur une peur irrationnelle. Par exemple, si un candidat apprend qu'il est considéré comme un haut potentiel par son organisation actuelle, il pourrait évaluer ses options et envisager quitter l'entreprise pour trouver mieux, compte tenu de son potentiel. Dans ce cas, la transparence n'est pas considérée comme une bonne option. Par contre, elle le serait si cela peut éviter qu'un chasseur de têtes perçoive le talent d'un individu et lui propose un emploi ailleurs dans le cas où l'entreprise actuelle ne lui transmet pas l'information exacte quant à sa position dans le processus.

En sachant qu'il est identifié comme haut potentiel, Effron et Ort (2010) soulèvent que l'individu sera motivé à rester en poste. La peur de la transparence pourrait aussi se refléter, par exemple, dans le fait de penser qu'identifier un haut potentiel rendra cet individu

prétentieux. Par contre, si l'on choisit d'être transparent et qu'une bonne communication est effectuée auprès des hauts potentiels, ces derniers comprendront qu'ils doivent continuer de déployer les efforts pour conserver leur statut. Le découragement face à un écart de traitement entre employés est aussi soulevé comme argument contre la transparence. D'un autre côté, en faisant preuve de transparence, les collègues ont l'heure juste quant à la sélection des hauts potentiels, faisant en sorte qu'ils ne se sentiront pas délaissés, ayant eux-mêmes identifié le talent de l'individu. Il importe cependant qu'ils soient traités également lors du processus de sélection (Efron et Ort, 2010).

Selon Bérard (2013), il faut considérer la culture spécifique de l'entreprise lorsque vient le temps de se positionner sur la transparence dans le partage d'information. Pour leur part, Dejoux et Thévenet (2015) suggèrent que la transparence engendre moins ce genre d'impacts si elle prend place dans une entreprise où les employés ont confiance en les processus mis en place au niveau de la gestion et perçoivent les traitements accordés à chacun comme étant justes et équitables.

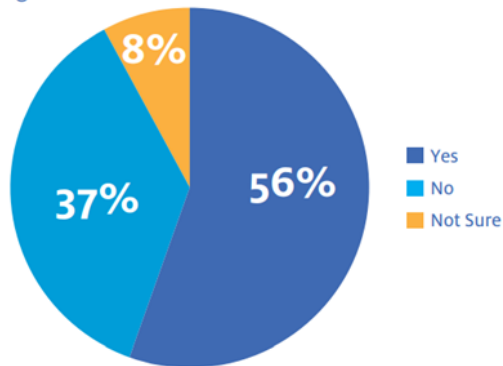
Dans une autre étude menée par le *Center for Creative Leadership (CCL)*, Campbell et Smith (2010) ont recensé les propos de 199 hauts dirigeants qui prennent part au programme de développement du CCL. Ces dirigeants rencontrés ont souvent été ciblés comme étant de hauts potentiels au sein de leur organisation. Dans cet esprit, Campbell et Smith (2010) se sont questionnés quant à la perception de la transparence aux yeux de ces hauts dirigeants. Dans le cadre de cette étude, ils ont établi que les employés à haut potentiel correspondent à ceux qui sont évalués comme ayant la capacité, l'engagement professionnel ainsi que la motivation d'occuper une position supérieure. Au terme de ce sondage, les auteurs ont pu démontrer que 77% des répondants accordent une grande importance au fait d'être formellement informé du fait qu'ils sont des hauts potentiels. De plus, de cette proportion, seulement 14% des employés considérés comme hauts potentiels sont à la recherche d'un autre emploi, alors que ce nombre double chez les employés qui n'ont pas été formellement renseignés. Dans cette étude, il a été démontré que 56% des répondants mentionnaient que l'entreprise a un processus clair et formel d'identification des hauts potentiels, tel que démontré dans la figure 2. De plus, 84% d'entre eux

considèrent avoir été informés de leur statut de haut potentiel, tel que démontré dans la même figure (Campbell et Smith, 2010).

Figure 1.2 Processus d'identification formelle

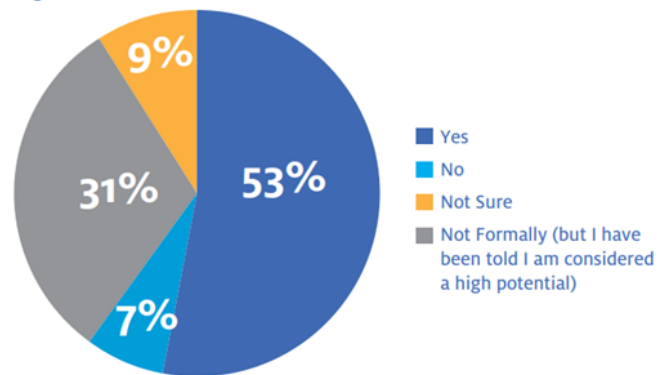
Does your organization have a formal process for identifying high-potential employees?

Figure 1



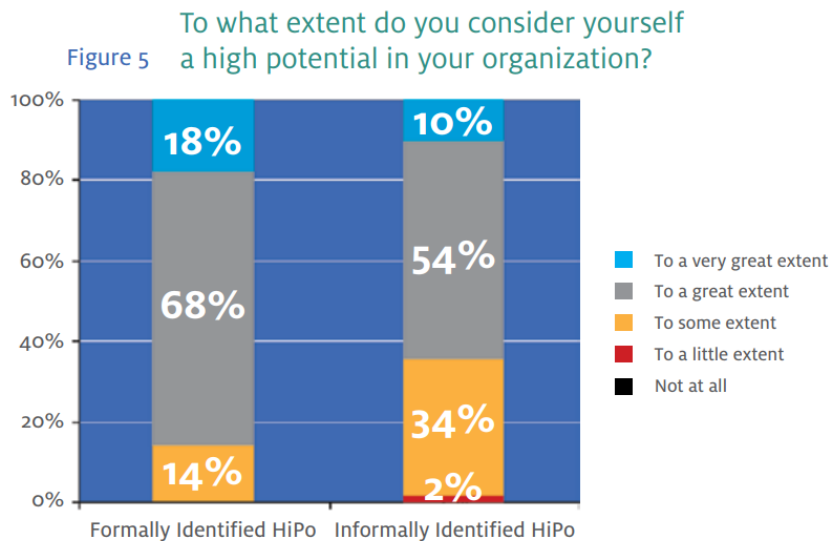
Have you been formally identified as a high-potential employee?

Figure 2



Les individus qui ont été formellement identifiés comme étant de hauts potentiels sont plus propices de se considérer comme tels, comme il est possible de le voir dans la figure 3.

Figure 1.3 Considération de soi-même comme étant un haut potentiel



En effet, une identification informelle ne suffit pas à convaincre l'employé qu'il est une partie intégrante des projets à long terme de l'entreprise dans laquelle il évolue. Il n'aura pas tendance à se percevoir comme un leader influant au sein de l'entreprise. Le niveau de transparence et de formalité dans le processus d'identification des hauts potentiels est influent quant à la perception que les employés auront d'eux-mêmes et de l'entreprise (Campbell et Smith, 2010).

Dans la littérature, il est possible de voir que l'on traite de la transparence selon deux points de vue différents, soit les aspects bénéfiques et les risques qui y sont associés.

1.6.1 Les bénéfices de la transparence dans la gestion des talents

Pour ce qui est des bénéfices en lien avec la transparence, Wilson (2014) soulève son importance au sein de l'entreprise, quant à la rétention des principaux talents et pour ainsi maintenir un avantage compétitif. En effet, si les entreprises n'ont pas accès aux informations concernant les compétences de chaque membre de leur main-d'œuvre, il sera plus complexe de retenir les talents au sein de leur entreprise. Ainsi, la transparence dans la gestion des talents engendre plusieurs bénéfices pour une entreprise, notamment la rétention des employés, une économie au niveau des coûts, ainsi qu'une augmentation globale de la performance (Wilson, 2014). Dans cette optique, Bérard (2013) avance que de ne pas faire preuve de transparence pourrait faire en sorte que les employés à haut potentiel quittent l'organisation, sans connaître leur importance au sein de l'entreprise. L'auteur stipule aussi que faire preuve de transparence permet d'augmenter les opportunités d'apprentissage. En effet, en étant clair sur les opportunités de progression de chacun, il est ainsi possible de discuter ouvertement avec ces derniers d'activités de développement de talents.

Sabourin (2016) rapporte que les avantages de la transparence peuvent être perçus selon trois niveaux différents, soit pour la personne ciblée, le gestionnaire et l'entourage. D'abord, la personne elle-même, sous une gestion transparente, sera convaincue de l'engagement de l'organisation quant au développement de ses compétences et de l'offre d'opportunité d'avancement. Ainsi, elle fera davantage preuve de loyauté et de fidélité face à l'organisation dans laquelle elle évolue. La transparence peut aussi avoir un effet sur

l'attraction de hauts potentiels au sein d'une entreprise. En effet, selon les cadres dirigeants de l'entreprise Korn Ferry, 97% des personnes jugées comme étant de hauts potentiels recherchent un emploi qui leur offriront un programme de développement (Sabourin,2016).

Ensuite, il existe des avantages à la transparence au niveau du gestionnaire. En effet, si ce dernier se sent impliqué dans la prise de décision, alors il se sentira en sécurité et occupera le rôle de superviseur envers les individus perçus comme de hauts potentiels.

Finalement, l'entourage de l'individu dans le bassin du haut potentiel perçoit aussi des avantages à la transparence, soit le fait qu'en étant transparent au sein de l'entreprise, on évite ainsi un sentiment d'iniquité qui aurait pu subsister si la communication est défailante.

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que ne pas faire preuve d'une totale transparence peut générer de l'angoisse chez les individus. Dans le cas où les processus de gestion des talents ne sont pas bien saisis ou expliqués, alors l'individu entretiendra des hypothèses à ce sujet, faute de pouvoir les confirmer, et qui seront souvent négatives. Il importe ainsi de procéder à des discussions ouvertes, claires et qui démontrent un support envers les individus concernés (Burke, 1997; Walker et LaRocco, 2002; Williamson, 2011).

Aussi, faire preuve de transparence peut aussi amener les individus à se développer par eux-mêmes. En effet, selon Bentein, Guerrero et Klag (2012), en ayant toute l'information en place, ils ont une vision juste de l'organisation dans laquelle ils évoluent et ainsi, ils sont plus propices à se développer, puisqu'ils connaissent exactement ce en quoi consiste l'étape suivante de leur développement.

Pour leur part, Ready, Conger et Hill (2010), qui se penchent sur la dynamique des programmes pour hauts potentiels depuis un bon nombre d'années, se sont entretenus avec 45 entreprises, tous pays confondus, dans le but de déterminer leurs façons d'identifier et de développer les employés à haut potentiel. Parmi ces entreprises, les auteurs ont rencontré les cadres des ressources humaines de 12 d'entre elles, dans le but d'acquérir de l'information supplémentaire quant aux programmes offerts aux hauts potentiels et aux critères recherchés pour accéder et maintenir cette position. Guidés par ces informations,

ils ont par la suite rencontré ces individus qui avaient été ciblés comme étant de hauts potentiels. Au terme de ce sondage, les auteurs ont pu déterminer que le pourcentage d'organisations qui informent les individus ciblés en tant que hauts potentiels qui sont perçus comme tels est en augmentation depuis environ une dizaine d'années. En effet, en date du sondage (2010), 85% des entreprises faisaient preuve d'un certain niveau de transparence. Les auteurs sont d'avis qu'il en est ainsi, car les entreprises veulent éviter de perdre des individus de haut niveau par manque de transparence.

1.6.2 Les risques de la transparence en gestion des talents

Au-delà des bénéfices rapportés de la transparence, il existe aussi des risques liés à ce concept, qu'il importe d'aborder. Dejoux et Thévenet (2015) stipulent qu'en exposant clairement le statut à ceux qui font partie du bassin des hauts potentiels, il est possible de constater un relâchement quant à leur performance, due au fait qu'ils deviennent ainsi trop confiants face à leur rendement. De plus, en identifiant clairement les hauts potentiels, il peut se créer un écart entre les différents bassins de main-d'œuvre et de stigmatiser certains d'entre eux. Il s'agit donc d'une peur qui subsiste parmi les dirigeants d'entreprise que la création d'un groupe d'élite amène la formation d'un groupe d'individus qui se sentent mis de côté, dans le cas où l'entreprise fait preuve de transparence quant à l'identification des hauts potentiels.

Selon Sheehan et Anderson (2015), les individus qui s'opposent à la transparence stipulent qu'il est impossible de faire preuve de transparence sans causer de la frustration chez les individus qui ne font pas partie du groupe des hauts potentiels. Aussi, Sabourin (2016) énonce que certaines organisations préfèrent garder le secret du statut des hauts potentiels, qui constituent seulement 15% de la main-d'œuvre, pour éviter que le reste des employés se sentent démotivés, étant donné la faible proportion d'employés concernés.

Ready, Conger et Hill (2010) avancent aussi que le fait d'identifier les hauts potentiels peut aussi augmenter la pression vécue par les employés ciblés. Les individus ciblés pourraient mal interpréter la motivation de leurs dirigeants à les identifier comme de hauts potentiels. Ainsi, ils peuvent se sentir manipulés, pensant que ce statut de haut potentiel ne serait qu'une tactique pour s'assurer de la rétention de ces individus.

D'un autre côté, Malik et Singh (2014) exposent que même si l'information n'est pas fournie ouvertement et de manière claire, il se pourrait qu'elle se propage tout de même, puisque les employés discutent entre eux de ce qui est vécu au sein de l'entreprise. Les organisations perçoivent donc certains aspects négatifs à communiquer totalement l'information concernant les hauts potentiels. Toutefois, selon Dries et Pepermans (2007), si l'information n'est fournie qu'en partie, cela peut tout autant avoir des impacts négatifs, en raison que les employés discutent entre eux et se transmettent de l'information. C'est d'ailleurs ce que démontre un sondage mené par Silzer et Dowell (2010), permettant d'illustrer les risques perçus par les employés d'une organisation face à la transparence, il est possible de soulever qu'autant les individus appartenant à la génération X que ceux faisant partie de la main-d'œuvre actuelle préfèrent ne pas faire preuve d'une totale transparence, et ce, pour deux raisons particulières. D'abord, la crainte que l'information soit mal interprétée constitue un élément central dans cette décision, puisqu'ainsi, les employés pourraient en venir à se créer de fausses attentes quant aux possibilités de promotion et les ressources disponibles pour eux. Ensuite, une mauvaise interprétation de l'information peut engendrer une diminution de la performance de l'employé qui croit avoir déjà atteint un niveau de haut potentiel.

En prenant conscience de ces avantages et risques, il est du devoir de l'entreprise de se positionner par rapport à la transparence dans sa gestion, en regard de toutes ces informations. Le tableau 1.1 synthétise ces informations.

Tableau 1.1 Bénéfices et risques de la transparence

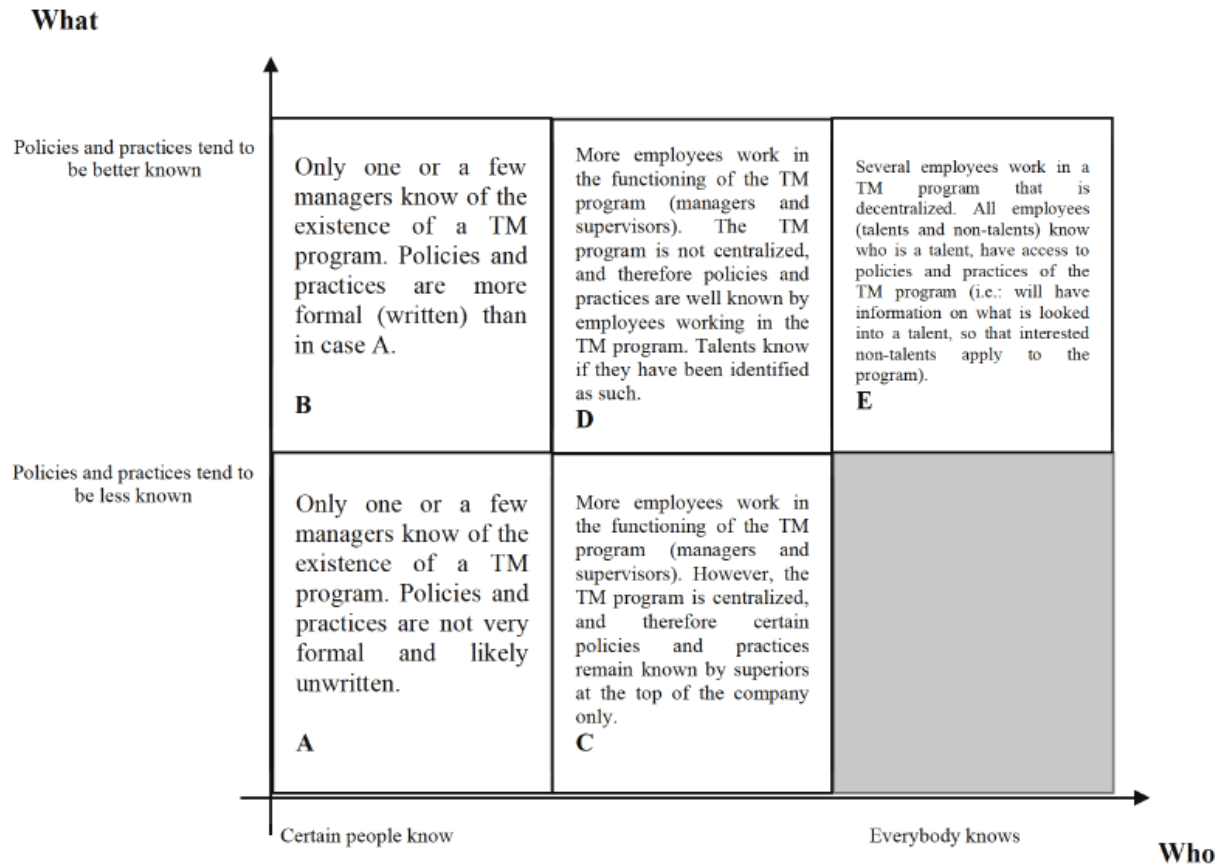
Bénéfices	Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Rétention des employés à hauts potentiels (maintien de l'avantage compétitif). • Économie au niveau des coûts. • Augmentation globale de la performance. • Employés faisant preuve de loyauté et de fidélité face à l'organisation. • Impacts sur les hauts potentiels (sentiment de sécurité lorsqu'ils sont impliqués dans la prise de décision). • Sentiment d'iniquité évité. • Diminue l'anxiété chez les employés, leur permet de se développer de façon autonome. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de relâchement chez les individus ciblés. • Création de différents bassins dans la main-d'œuvre, stigmatisation. • Sentiment de frustration chez les employés qui ne sont pas ciblés comme étant de hauts potentiels. • Risque que l'information, transmise à tous ne soit pas bien interprétée (formation de fausses croyances).

1.6.3 Le continuum de la transparence

La transparence en gestion peut être perçue selon différents niveaux, passant du fait qu'uniquement les hauts dirigeants sont au courant de l'identification des hauts potentiels, et allant vers une situation où l'entièreté de l'entreprise connaît le processus de sélection.

Pour mieux structurer ces informations quant aux différents niveaux de la transparence, Castagnino (2016) imagine le concept de transparence selon un continuum, passant d'un faible niveau de transparence à un niveau plus élevé, comme il est possible de l'observer dans la figure 4.

Figure 1.4 Les types de transparence



Ainsi, on peut le conceptualiser à l'aide de deux axes principaux, soit en se questionnant sur l'axe des Y (*What*) et l'axe des X (*who*), impliqués dans la transparence d'une entreprise. Sur ce continuum, l'axe des Y correspond à la visibilité de l'information. Cet axe comporte deux cases, la première correspondante aux politiques et pratiques qui ont tendance à être moins diffusées par l'organisation et la deuxième correspondante à celles qui ont tendance à être mieux connues et où la totalité de l'information est transmise. L'axe des X, quant à lui, correspond aux individus à qui est adressée l'information. Il peut s'agir de tous les employés, certains d'entre eux en particulier ou alors de certains membres de la haute direction, par exemple. Cet axe comprend trois cases, allant d'un niveau où seulement quelques personnes ont accès à l'information, vers une case où tout le monde est au courant de l'information.

De ce continuum peut découler cinq types de situations. D'abord, dans la case A rapportée dans la figure 4, il est possible que la diffusion des politiques et des procédures quant à la gestion des talents soit grandement limitée et qu'ainsi, même les individus ayant été identifiés comme des hauts potentiels ne soient pas au courant de cette situation. Seulement certains membres de la haute direction ont accès à l'information. Il s'agit ici du plus faible niveau de transparence possible au sein d'une entreprise.

Ensuite, une deuxième situation possible, présentée dans la case B, s'apparente à la première, c'est-à-dire qu'un petit nombre d'individus a accès à l'information diffusée, et les pratiques et politiques concernant la gestion des talents sont plus formelles. Par exemple, seuls les gestionnaires connaissent les gens identifiés, même si tous les employés connaissent les programmes de gestion des talents.

Dans la case C, il est possible de voir qu'en comparaison avec les deux premières, il y a un plus grand nombre d'individus qui sont impliqués dans le programme de gestion des talents, par exemple les gestionnaires et la direction, mais que les connaissances quant aux politiques et aux pratiques restent à un faible niveau. Néanmoins, la gestion des talents reste un élément centralisé, où seulement les plus hauts placés ont un impact sur la prise de décisions.

La case D représente le nombre d'individus qui reste les mêmes personnes ayant accès à l'information, mais que la quantité d'informations disponibles est plus grande. Ainsi, la gestion des talents n'est plus un système aussi centralisé que dans la situation précédente. De plus, les individus ciblés comme étant des hauts potentiels sont au courant de la façon dont ils sont perçus.

Finalement, la case E représente le moment où les politiques et les pratiques du programme de la gestion des talents sont connues de tous les employés travaillant dans l'entreprise. En effet, tous les employés ont accès aux règlements de ce programme. De ce fait, les individus ciblés comme étant des talents sont au courant de leur situation et leurs collègues sont en mesure de les identifier aussi.

Ce continuum permet de mieux comprendre la circulation de l'information dans une organisation par rapport aux différents degrés de transparence. Cette information peut donc être perçue de différentes façons selon les employés en lien avec l'information qui est disponible.

1.6.4 L'impact sur les individus n'étant pas identifiés comme haut potentiel

Un autre aspect qui découle de la segmentation est la création d'un autre bassin d'individu, c'est-à-dire, ceux qui n'ont pas été identifiés. Dans leur article, Malik et Singh (2014) se basent sur le cadre théorique de Bowen et Ostroff (2004) pour déterminer les impacts des programmes de gestion des hauts potentiels sur les attitudes et les comportements de ceux qui ne font pas partie de ce bassin, soit les « B players ». D'abord, ils stipulent que la différenciation au niveau de la main-d'œuvre peut amener les « B players » à percevoir une injustice au niveau organisationnel. Selon Malik et Singh, les organisations perçoivent qu'une communication ouverte quant au statut des hauts potentiels peut mener à une certaine arrogance de la part des « B players », en plus de plusieurs émotions négatives telles que la colère ou la jalousie (Malik et Singh, 2014).

Malik et Singh (2014) mentionnent que ce n'est pas nécessairement les programmes et les pratiques de gestion des talents qui affectent les attitudes des « B players », mais bien la perception que ces derniers ont de ces programmes. Ces perceptions affecteront aussi leur performance. Dans l'optique où cette différenciation dans la main-d'œuvre peut générer des aspects négatifs sur les individus qui ne sont pas classés parmi les hauts potentiels, la confiance qu'accordent ces individus à leur organisation est déterminante dans l'attitude qu'auront ces « B players ». Aussi, pour certains de ces « B players », les programmes de gestion des hauts potentiels mis en place peuvent constituer une motivation à se dépasser dans le but d'atteindre ce statut de « A players ». Au terme de cet article, il est possible de comprendre que, dépendant du niveau de transparence quant aux programmes de gestion des talents mis en place, les « B players » se forment des hypothèses et des suppositions qui peuvent affecter leur attitude au travail (Malik et Singh, 2014).

Malgré les quelques contributions faites par certaines études concernant les concepts de justices associés à la transparence, il n'en est pas moins qu'il subsiste un manque dans la

littérature. Néanmoins, il est possible de remarquer un intérêt quant à l'approfondissement de ce sujet, pour être en mesure de mieux comprendre les effets et les comportements des employés qui peuvent émerger.

1.7 Attitudes et réactions des individus face aux pratiques de gestion des talents

En ayant recours à l'approche exclusive, diverses attitudes et réactions, qu'elles soient positives ou négatives, seront déclenchées chez les individus et qui seront observables à partir des différentes perspectives mentionnées ci-haut. En considérant la multitude d'attitudes et réactions possibles que les pratiques de gestion des talents peuvent générer, il importe d'investiguer davantage le phénomène et de les observer dans un contexte où la transparence est présente ou non.

En ce sens, Björkman et son équipe (2013) soulèvent la question suivante : faut-il informer les hauts potentiels de leur statut et de l'identification qui a été faite les concernant ? Si ces informations ne sont pas publiques, cela peut entraîner de la frustration chez les hauts potentiels qui ne se sentent pas reconnus. À l'inverse, si ces informations deviennent disponibles à tous, qu'en est-il des individus qui ne font pas partie du bassin des hauts potentiels ? Il est possible de croire que leur motivation au travail peut diminuer considérablement. Bien qu'il n'y ait pas beaucoup de recherches empiriques en ce qui concerne les éléments mentionnés, la recherche de Björkman et al. (2013) tente de combler ce vide dans la littérature en ce qui concerne la perception des employés quant aux différentes pratiques de gestion des talents d'une organisation. Cette gestion peut influencer les attitudes de ces derniers, ce qui explique l'importance qui en découle pour les résultats de l'organisation. C'est à l'aide d'un questionnaire en ligne qui a été rempli par 930 gestionnaires de 106 filiales différentes à travers 11 corporations qu'ils ont été en mesure de tester différentes hypothèses. Pour ce faire, ils ont analysé l'association entre les perceptions des employés (se perçoit comme étant identifié, se perçoit comme n'étant pas identifié et ne sait pas s'il est identifié ou pas) et une série d'attitudes qui correspondent à des résultats positifs pour l'organisation. Les attitudes positives choisies sont l'acceptation de la demande croissante de la performance, l'engagement envers le développement des compétences, le support face aux priorités stratégiques, l'identification quant à

l'organisation avec l'unité et la corporation multinationale et finalement, l'intention de demeurer.

Divers résultats proviennent de la recherche de Björkman et al. (2013) concernant les attitudes et les réactions face aux pratiques de gestion des talents. Principalement, il y a des différences significatives entre les individus qui se perçoivent comme étant identifiés talent versus ceux qui ne savent pas ou qui pensent ne pas être identifiés. Aussi, lorsque l'on compare ceux qui croient être identifiés comme talent avec les deux autres catégories, il semble y avoir une différence reliée aux attitudes positives. En effet, ceux qui croient être identifiés comme talent sont plus enclins à réagir à toutes les attitudes positives sélectionnées, à l'exception de l'identification de l'individu à l'organisation du côté de la corporation multinationale à l'étude.

Finalement, l'étude relève aussi qu'il importe de mieux informer les personnes ayant été identifiées comme talent, tout comme ceux qui ne le sont pas, du moins si les revues de talents et l'inclusion sont faites de façon transparente et que les gens ont de réelles chances d'entrer dans le bassin de talent à un autre moment. Cela vient donc confirmer le besoin de s'intéresser à la transparence quant à la pratique de gestion des talents, qui jusqu'à maintenant, semble peu abordé.

D'un autre côté, selon une étude menée par l'équipe de Gelens et al. (2013a), il est possible d'analyser l'impact de la justice organisationnelle sur la gestion des talents et sur les attitudes et réactions des employés face à l'identification des hauts potentiels, ainsi que l'impact sur chacun des employés. Dans cette étude menée auprès de 203 répondants, il a été possible de voir un lien significatif entre le sentiment de justice distributive et le fait qu'un employé soit identifié comme étant un haut potentiel. De plus, les auteurs, Gelens et al. (2013a), stipulent que le sentiment de justice distributive est en lien avec le niveau de satisfaction de l'individu face à son emploi. Par exemple, si l'on compare des individus qui pensaient être situés parmi les hauts potentiels avec ceux qui avaient la certitude de ne pas être considérés comme un haut potentiel, on peut remarquer que ceux qui pensaient être perçus comme tels avaient une meilleure satisfaction au travail (Björkman, 2013, cité dans Gelens et al. 2013a). Toutefois, il peut aussi y avoir des aspects négatifs quant à cette

différentiation de la main d'œuvre. En effet, il est soulevé que les individus qui vivent de moins bons traitements que leurs collègues ne développent pas un sentiment d'appartenance à l'entreprise (Marescaux, De Winne et Sels, 2013).

Ainsi, le niveau de transparence dans une organisation générera des attitudes et des réactions différentes chez les employés. En fait, lorsqu'on considère un programme de gestion de talents, qu'il soit transparent ou non, il existe une variété d'attitudes et de réactions considérables utilisées dans la littérature pour tenter de mieux comprendre les effets d'un tel programme. Ces attitudes et ces réactions varient selon les individus, en fonction de leur statut, qu'ils soient identifiés ou non comme étant un talent, ou même selon la perception de leur statut. Les attitudes et les réactions présentées ici ont donc été relevées de diverses études et seront utilisées dans la présente recherche.

1.7.1 Les différents types de justices

Une des premières attitudes et réactions relevées est le concept de justice, qui apparaît primordial dans la gestion des talents, puisqu'à partir du moment où le bassin d'employés est segmenté, cela peut créer un sentiment d'injustice chez ces derniers. Ainsi, il importe d'accorder une attention particulière pour bien comprendre la dynamique du concept de justice, qui se divise en trois types distincts.

1.7.2 Perception de l'équité des opportunités reçues

La perception de l'équité des opportunités reçues ou communément appelée la justice distributive, représente la justesse des finalités d'une décision, par exemple les différents salaires que peut offrir une organisation. Selon Colquitt, Greenberg et Greenberg (2003), elle prend forme lorsqu'elle suit des normes appropriées telles que l'équité, où il s'agit de s'assurer que chacun obtient ce qui lui revient d'une activité commune, de façon proportionnelle aux investissements qui ont été mis (Forsé et Parodi, 2006). De plus, selon Swailes (2013), il importe que les responsables des programmes de gestion des talents se questionnent à savoir si l'entreprise fournit les mêmes possibilités de développement d'habiletés pour tous. Les individus qui ne font pas partie du bassin de hauts potentiels doivent avoir tout autant accès aux possibilités en lien avec leur position, leur contribution au rendement de l'entreprise ainsi qu'à leur potentiel. Il est donc possible de s'intéresser

au rôle que peut jouer la notion de justice distributive lors d'une segmentation du bassin d'employés et par le fait même, revoir notamment la proportionnalité des exigences envers chacun, de la distribution des récompenses. C'est pourquoi il sera intéressant d'approfondir l'impact de la justice distributive appliquée à la gestion des talents, afin d'en connaître davantage sur la satisfaction au travail des employés.

1.7.3 Perception d'équité dans les pratiques

Pour ce qui est de la perception d'équité dans les pratiques (justice procédurale), selon Blader et Tyler (2003), celle-ci peut réunir toutes les procédures et les interactions qui sont présentes au sein d'une entreprise. Pour Le Flanchec (2006), elle se distingue de la justice distributive par le fait qu'elle met au centre de ses interrogations les mécanismes et les procédures par lesquelles les décisions sont prises. Selon Colquitt, Greenberg et Greenberg (2003), la justice procédurale réfère à la façon dont une procédure est perçue comme étant juste et utilisée pour prendre des décisions. Elle est favorisée par l'utilisation de règles et de procédures, par exemple le fait d'impliquer les gens dans les processus de décisions ou encore dans la prise des décisions. Comme le mentionne Blader et Tyler (2003), c'est la perception des individus quant à l'équité de la prise de décision au sein de l'institution dans laquelle ils œuvrent qui constitue la base du concept de justice procédurale. Quant à eux, Slan-Jerusalim et Hausdorf (2007) exposent qu'une communication ouverte ainsi qu'un programme d'évaluation formel peuvent prédire la justice procédurale au sein d'une entreprise. En effet, dans l'étude de Slan-Jerusalim et Hausdorf (2007), il est démontré que le fait de recevoir de l'information suffisante favorise une meilleure perception de la justice procédurale. Cela permet d'identifier les conséquences de la justice face aux pratiques de gestions de talents.

1.7.4 Perception d'équité dans le traitement personnel

Selon Gelens et al. (2013b), la perception d'équité dans le traitement personnel, aussi appelé la justice interpersonnelle, est favorisée lorsque les individus sentent être traités avec dignité, politesse et respect par leur superviseur. En ce sens, si l'individu perçoit qu'il est traité de manière équitable, alors il aura une estime personnelle plus élevée et sera moins affecté par les iniquités spécifiques. De ce fait, si un employé sent que son superviseur ne

l'informe qu'en partie sur les décisions et les procédures liées à la gestion des talents, ce dernier pourra donc sentir un sentiment d'iniquité.

1.7.5 Engagement envers l'organisation

Un second type d'attitude et de réaction possible de relever dans la littérature est l'engagement d'un individu envers l'organisation dans laquelle il évolue. Le concept d'identification organisationnelle réfère à la force à laquelle l'individu s'identifie à l'organisation dans laquelle il se situe, et à la façon dont il se définit en fonction des termes de celle-ci (Mael et Ashforth, 1992). Ces auteurs rapportent aussi que l'identification à l'organisation engendre plusieurs effets positifs sur l'individu, par exemple le développement de l'estime personnel et la motivation au travail, en plus de favoriser des liens positifs entre les employés et donc une meilleure coopération entre ceux-ci (Mael et Ashforth, 1992). Björkman et son équipe (2013) avancent que l'engagement envers l'organisation est plus présent chez les individus qui sont identifiés comme talent, ce qui est en lien avec la perception de l'individu quant au support reçu par son superviseur immédiat, puisqu'ils associeront leur statut de talent aux décisions qui ont été influencées par ces derniers (Björkam et al, 2013). Ainsi, être identifié comme étant un talent favorise le développement et le maintien de ces perceptions. C'est d'ailleurs ce que Björkman et son équipe (2013) mettent de l'avant ; l'identification des talents devrait avoir un impact sur la façon que les employés s'identifient à leur organisation.

1.7.6 Intention de demeurer avec l'organisation

Toujours en regard des attitudes et des réactions soulevées dans la littérature, il est possible de retrouver l'intention d'un individu à demeurer avec l'organisation. Pour une organisation, il est primordial de retenir les hauts potentiels (Björkam et al, 2013). Différents facteurs peuvent influencer l'intention qu'a un individu de demeurer avec l'organisation. Parmi ceux-ci, Rhoades et Eisenberger (2002) affirment que les employés qui perçoivent recevoir le support de leur organisation sont moins portés à quitter le milieu que les individus qui ne sentent pas être soutenu. Donc, lorsqu'un individu a la perception d'avoir été identifié comme étant un talent, ce dernier aura le sentiment que l'organisation

valorise ses compétences et qu'elle a respecté son engagement d'investir dans son développement professionnel (Lee et al., 2011).

1.7.7 Acceptation des exigences de l'emploi

Toujours en considérant les attitudes et les réactions relevées dans la littérature, Björkman et son équipe (2013) rapportent l'idée selon laquelle la performance d'un individu peut se mesurer à partir de leurs connaissances et leurs efforts personnels. Il est possible de penser que les individus qui pensent avoir été identifiés comme étant des talents auront plus tendance à accepter les exigences élevées de leur organisation dans l'optique d'être à la hauteur de leur poste (Björkman et al, 2013).

Chapitre 2 - Cadre Conceptuel

Suite à un survol de la littérature, il est possible de remarquer que malgré plusieurs études sur la gestion des talents, il subsiste tout de même un manque au niveau de la littérature sur le sujet. Alors que Gelens et son équipe soulignaient en 2013 le manque de connaissances entourant la gestion des talents, très peu d'études pour développer les connaissances en la matière ont été effectuées depuis. Approfondir ce sujet permettrait de fournir des guides aux gestionnaires en ressources humaines dans le but d'implanter des pratiques plus justes et équitables. Sheehan et Anderson (2015) soulèvent aussi de leur côté l'importance d'attribuer un contexte théorique et conceptuel aux programmes de gestion des talents. En effet, selon ces derniers, il pourrait y avoir une tension qui émerge des politiques de gestion des talents, par rapport à l'égalité et la diversité des chances accordées à chaque employé. Pour ne citer que ces auteurs, la littérature portant sur la transparence en relation avec la gestion des talents n'est donc pas, pour l'instant, pleinement développée.

Comme abordé précédemment, Björkman et son équipe (2013) se sont penchés sur la question de la transparence et de son impact sur les réactions et les attitudes des employés. À vrai dire, les effets sont vastes ; la transparence dans la communication d'informations peut tout autant entraîner de la frustration que de la motivation au travail. Pour Björkman (2013), les perceptions des employés quant aux programmes de gestion des talents risquent d'influencer les attitudes et les réactions de ceux-ci, influençant ainsi leur performance au travail. Pour leur part, Sonnenberg, Zijderveld et Brinks (2014) mentionnent que pour obtenir l'impact désiré sur les attitudes et les comportements d'un employé, il est primordial que les perceptions de celui-ci soient cohérentes avec l'organisation. Lorsqu'un employé est en cohérence avec son organisation, alors il est possible de dire qu'il s'accomplit pleinement. Il importe donc de se pencher sur ce thème particulier, puisque comme le mentionnent plusieurs auteurs, les attitudes et les réactions influencent grandement la performance et l'épanouissement au travail.

2.1 Retour sur les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents

Comme élaboré dans le chapitre précédent, les principales attitudes et réactions utilisées dans la littérature lorsqu'il est question des pratiques de gestion des talents seront reprises dans la présente recherche, soit, les perceptions quant à l'équité des opportunités reçues, l'équité dans les pratiques, l'équité dans le traitement personnel, l'engagement envers l'organisation, l'intention de demeurer avec l'organisation et l'acceptation des exigences de l'emploi. Afin d'en apprendre davantage sur les conséquences possibles, trois autres attitudes et réactions que l'on peut dégager dans la littérature et desquelles il n'y a pas eu de recherche en lien avec la gestion des talents seront analysées. Il sera question de la perception de l'individu de sa valeur dans l'organisation, du support organisationnel perçu et de la performance au travail.

2.1.1 Valeur dans l'organisation

Un élément perçu dans la littérature est la valeur que l'individu perçoit de lui-même dans l'organisation (*organizational based self esteem*), qui se définit comme étant le degré avec lequel un individu croit en ses capacités et qu'il se perçoit comme étant significatif et utile pour l'organisation (Pierce et Gardner, 2004). La théorie de la cohérence personnelle (*self-consistency theory*) stipule que les individus sont motivés à maintenir un niveau constant d'estime personnelle (Bowling et al., 2010). En effet, les individus qui présentent une estime personnelle élevée se comportent généralement dans l'optique de maintenir cette perception positive qu'ils ont d'eux-mêmes, alors que les individus qui ont une faible estime personnelle auront quant à eux tendance à se comporter de manière à maintenir la perception négative qu'ils ont d'eux-mêmes. Si l'on prend cette théorie et qu'on l'applique au fonctionnement dans une organisation, les individus qui ont une estime personnelle élevée développeront des attitudes positives au travail, alors que dans le cas inverse, une attitude négative au travail sera présente chez les individus ayant une faible estime personnelle. Ceci permet de penser qu'il existe un lien entre la perception que l'individu a de sa valeur dans l'organisation ainsi que sa place au sein d'un programme de gestion des talents en regard des attitudes qu'il a dans le milieu de travail (Pierce et Gardner, 2004). De plus, dans un contexte de gestion des talents, il serait intéressant de voir l'effet de la

perception de l'individu de sa valeur dans l'organisation quant à son statut. En effet, étant donné que la gestion des talents entraîne plusieurs différences de traitements (différence d'investissement, de développement, d'opportunité de carrière, etc.) entre les statuts, cela pourrait affecter l'estime de soi d'un individu. Il est donc possible de comprendre pourquoi il importe de s'intéresser à cette variable dans le contexte de cette étude.

2.1.2 Soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire

Une autre attitude possible chez les individus est la perception qu'ils ont du soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire. En ce sens, il importe de s'intéresser au concept de la perception du support organisationnel, qui se définit comme étant les croyances d'un employé qui évalue à quel point une organisation accorde de l'importance à la contribution d'un employé et s'occupe de son bien-être (Eisenberg et al., 2001). Le support organisationnel perçu se base sur la norme de réciprocité entre l'employé et l'employeur qui oblige les employés à récompenser l'organisation en fonction des traitements avantageux qu'ils reçoivent de cette dernière. Il a été démontré que la perception du support organisationnel influence cette norme de réciprocité et encourage les employés à redonner à l'organisation (Eisenberg et al., 2001). Il est donc important de se questionner par rapport aux programmes de gestion des talents et la transparence, puisqu'ils influencent directement la perception du support organisationnel et peut ainsi venir jouer un rôle influent sur les attitudes et réactions de l'individu.

2.1.3 Performance au travail

Une autre variable est celle de la performance au travail, qui est inspirée du concept de dévouement à l'emploi, utilisé dans l'étude de Van Scotter et Motowidlo (1996). Ces auteurs distinguent deux types de performance différents, soit la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche correspond en premier lieu aux matières premières qui se transforment en biens et services que produit l'organisation (par exemple, l'action de vendre des produits, opérer une machinerie, enseigner dans une école, performer une chirurgie, etc.). En second lieu, la performance dans la tâche représente aussi les actions afin de s'assurer de ne pas manquer de matières premières, par exemple la coordination, la supervision, distribuer les produits finis afin que tout

fonctionne de façon efficiente et efficace. Les performances dans la tâche sont donc les actions qui entraînent une différence au noyau organisationnel que ce soit par le processus technique ou les actions pour les maintenir (Van Scotter et Motowidlo, 1996). À l'inverse, la performance contextuelle ne supporte pas le noyau organisationnel, mais plutôt l'environnement social et psychologique dans lequel le processus technique prend forme. Ceci peut correspondre à des comportements de dévouement comme le fait de se proposer à faire des tâches qui ne font pas partie de l'emploi, compléter les tâches avec enthousiasme, aider et coopérer avec les autres, suivre les règles et procédures organisationnelles même lorsqu'elles représentent un inconvénient pour l'individu, endosser, supporter et défendre les objectifs organisationnels. C'est donc la performance contextuelle qui est évaluée dans le cadre de cette étude. Cette variable peut se définir par des comportements au travail comme le fait de suivre les règles, avoir de l'autodiscipline, travailler durement ainsi que de prendre des initiatives au travail pour régler un problème. C'est par ces comportements de dévouement à l'emploi que les performances au travail peuvent être évaluées (Van Scotter et Motowidlo, 1996). De plus, bien que le concept de performance au travail n'ait pas été étudié jusqu'à présent pour évaluer les pratiques de gestion des talents, il sera intéressant de l'appliquer aux individus et d'observer si ces dernières influencent les performances au travail, pour ainsi mieux aligner les pratiques de l'organisation. Cette idée s'appuie sur la recherche de Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009 (vu dans Björkman et al., 2013), où une relation positive entre la perception qu'un individu a de son organisation et sa performance au travail.

C'est donc à partir de toutes les attitudes et réactions précédemment décrites dans le chapitre 1, ainsi que ces trois nouvelles variables qu'il sera possible de mieux évaluer les effets de la transparence et des pratiques de gestion des talents sur les employés.

2.2 Questionnements soulevés par la littérature

Étant donné qu'il s'agit d'une recherche exploratoire, l'objectif sera d'élaborer un vaste éventail de questions et d'hypothèses pour tenter de combler le déficit littéraire touchant à la gestion des talents ainsi que la transparence des pratiques de gestion des talents, par rapport aux attitudes et réactions qui résultent de ces pratiques. De ce fait, dans le cadre de

cette étude, ce sont les questionnements qui découlent de la littérature qui seront mis de l'avant. Plusieurs de ces questions seront brièvement introduites ici-bas, et le présent mémoire tentera de répondre à certaines d'entre-elles.

Un premier questionnement provient d'Uren (2007), qui propose que la gestion des talents varie d'une organisation à une autre. Ainsi, il importe pour chaque organisation de comprendre comment établir un mode de gestion des talents quotidien plutôt qu'annuel. L'auteure mentionne que dans le cas où une organisation souhaite être transparente, elle ne doit pas s'y prendre à demi-mesure. En effet, pour être efficace comme organisation, en regard des pratiques de gestion des talents, il importe de se situer à un ou l'autre des extrémités du continuum de la transparence (Uren, 2007). En effet, cette dernière adopte nécessairement une position sur le continuum de la transparence quant à la formalité de son programme de talents, que ce dernier soit secret ou à l'autre extrême, qu'il soit complètement transparent. Il importe donc d'être constant dans la transparence et par le fait même, il serait intéressant d'investiguer cette idée d'Uren (2007) à partir de la question suivante :

*1) Quel est l'impact de la transparence sur les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents?**¹

Deuxièmement, dans leur texte portant sur la gestion des employés à haut potentiel, Beintin, Guerrero, Klag (2012) abordent les différents défis liés à la gestion des talents. Pour les auteurs, il est fondamental que les employés d'une organisation puissent être en mesure de bien saisir les critères clairement transmis et qui permettent l'identification des hauts potentiels. À partir de leurs écrits, il reste tout de même possible de se questionner sur l'impact des critères formellement définis et à l'inverse, lorsque ces critères ne sont pas clairement définis, ainsi que leur divulgation pour cibler les hauts potentiels sur la gestion des talents. C'est donc la question suivante qui émerge :

¹ Les questions identifiées par un Astérix seront élaborées davantage dans le cadre de cette étude.

*2) Est-ce que le fait de formaliser et de divulguer des critères officiels pour définir un haut potentiel dans l'organisation a un impact sur les perceptions des employés quant à la gestion des talents ?**

Ensuite, Campbell et Smith (2010) proposent en marge de leur article, diverses pistes de discussion en regard de la position que l'organisation souhaite aborder quant à sa gestion des talents. En effet, il est pertinent de se questionner par rapport au degré de formalité et de transparence nécessaire dans les différents paliers de l'organisation. Les auteurs proposent qu'en tant qu'organisation, il serait pertinent d'ouvrir la discussion par rapport au niveau de formalité que l'organisation devrait adopter selon son contexte actuel, sa culture et des informations qu'ils désirent divulguer ou non. En effet, il serait pertinent d'avoir des critères spécifiques et précis à propos du programme. Par exemple, pour ce qui est de l'identification des candidats, une liste de critères formels pourrait être élaborée afin d'avoir un processus rationnel pour éviter de tomber dans les jugements du gestionnaire. L'organisation devra ensuite déterminer si elle divulgue cette liste de critères ou les garde à l'interne. Bien que ce soit une recommandation fréquemment effectuée, le fait de divulguer des critères spécifiques n'est pas nécessairement bon dans le contexte de chaque organisation ou toutes les cultures organisationnelles. En ce sens, les effets de la transparence quant au contexte et de la culture propre à l'organisation est souhaitable et c'est la question suivante qui s'impose :

3) Est-ce que les effets de la transparence par rapport à la gestion des talents sont les mêmes en fonction du contexte et de la culture de l'organisation ?

Aussi, Björkman et son équipe (2013) mentionnent avoir récolté les données de leur étude dans trois firmes de pays nordiques, qui présentent évidemment des différences culturelles avec les organisations nord-américaines, ce qui peut apporter des changements de résultats par rapport aux différentes cultures. Ceci amène un questionnement quant à une possible influence culturelle à considérer en regard de la façon de gérer les talents. Avec les pratiques de gestion des talents globale qui sont en pleine effervescence, il est donc intéressant d'accorder une attention particulière aux différences culturelles et les

répercussions que cela peut entraîner face à un programme de gestion des talents (Stahl et al., 2012). La question suivante permet donc de s'y intéresser davantage :

4) Est-ce que les effets de la transparence par rapport à la gestion des talents sont les mêmes en regard de la culture nationale?

Maintenant que le phénomène de la transparence a été mis en lumière, il importe de se pencher sur comment celle-ci prend forme au sein d'une organisation. En effet, une fois qu'une organisation se positionne comme étant transparente, Bérard (2013) rappelle qu'il peut tout de même subsister une peur que le processus de gestion des talents crée un groupe d'élite, désappointant ainsi les employés qui n'ont pas été identifiés comme talents. En regard de cela, il importe de déterminer les modalités de la communication, notamment ce qui doit être communiqué, à qui cela doit être communiqué et comment cela doit être fait. De ces aspects de la communication découlent plusieurs questionnements.

Par exemple, Bérard (2013) aborde des éléments en lien avec la communication faite aux hauts potentiels. En effet, il se questionne à savoir si on devrait communiquer, ou non, certaines informations spécifiques à ces individus. Une communication transparente peut avoir plusieurs effets sur l'organisation, notamment la possibilité de créer un groupe d'élite, ceux qui sont admis dans le groupe des talents, faisant de l'ombre à ceux qui ne sont pas considérés comme tels et qui risquent de se sentir mis de côté. On soulève souvent la question de ce qu'on devrait plus concrètement communiquer aux hauts potentiels, mais cette question reste souvent en suspens dans la littérature. Bérard (2013) soulève que la clé constitue en ce qu'on communique, et à qui on le communique. Il avance qu'il est préférable d'être honnête et transparent dans le processus d'identification des talents, mais cette piste pourrait être explorée davantage. Aussi, Maggie Farrell (2016) apporte l'idée qu'au-delà du fait que la transparence est un aspect primordial pour l'organisation, ce ne sont pas toutes les décisions qui doivent être prises de manière collective. Certains membres du personnel prennent des décisions concernant l'embauche, le salaire et la performance, et ce, de manière confidentielle. Toutefois, la façon de prendre ces décisions doit être transparente. En ce sens, Farrell (2016) suggère que les leaders peuvent recourir à différents moyens pour communiquer ces informations. Bien que le contexte développé

par l'auteur ne touche pas la transparence appliquée à la gestion des talents, il démontre tout de même la présence d'un enjeu concernant la transparence générale d'une organisation et du rôle des gestionnaires quant à cette transparence, ainsi que leur impact sur la mise sur pied des modalités de communication transparente. Ces réflexions amènent donc la question suivante :

5) Quel genre d'information devrait être communiquée aux employés en matière de gestion des talents, qui devrait les communiquer et auprès de qui devraient-elles être communiquées?

Ensuite, au terme de leur article, Church, Rotolo, Ginther et Levine (2015) avancent que pour de futures études, il serait pertinent d'axer sur les mesures objectives du retour sur investissement des programmes de gestion des talents. Les auteurs mentionnent que plusieurs études et articles portent sur les théories générales et sur les outils nécessaires dans l'identification des talents, mais bien peu se sont penchés sur la comparaison des pratiques entre les organisations. En effet, comme les auteurs mentionnent que la compréhension de l'impact de ces pratiques sur l'organisation serait un réel avancement pour le domaine, il est possible de se poser diverses questions en ce sens. Ainsi, de futures recherches devraient porter sur les mesures objectives du retour sur investissement des entreprises qui présentent un programme de gestion des hauts potentiels.

6) Est-ce que miser sur la transparence demande trop d'investissement pour les résultats qu'elle génère ?

Une autre question soulevée par la littérature permet de s'intéresser aux perceptions qu'un individu peut avoir face à l'entreprise qui l'emploie. Björkman et al. (2013) mentionnent que les perceptions des employés quant aux pratiques de gestion des talents ont un impact direct sur leurs attitudes, et donc sur leur performance au travail. Ainsi, il est possible de se questionner sur ces perceptions et sur l'effet qu'elles peuvent avoir sur les attitudes et les réactions des individus. En effet, lorsqu'une organisation identifie un individu comme étant un talent, ce dernier, au-delà des exigences qui augmentent à son égard, reçoit plusieurs avantages tels que l'opportunité de prendre part à divers projets d'envergure ou

une augmentation de salaire (Bentein, Guerrero et Klag, 2012). Ainsi, cette identification des talents peut créer des questionnements chez ceux qui n'ont pas été identifiés. Ces derniers pourraient se demander pourquoi ils n'ont pas, eux aussi, accès à ces aspects propres au statut de talent. Les auteurs avancent que les organisations ont un rôle à jouer par rapport à cette dynamique entre les talents et les non-talents, dans le but de minimiser les impacts négatifs que pourrait engendrer la transparence (Bentein, Guerrero et Klag, 2012). En effet, la transparence, au sein d'une organisation, peut amener un écart entre les individus identifiés comme talent et ceux qui ne le sont pas, de par les exigences qui sont différentes. Il est évident que dans ce rapport entre les statuts, certains individus auront tendance à se comparer et il est possible de croire que cette comparaison entraînera diverses attitudes et réactions chez ces derniers, conséquences qui gagneraient à être investiguées. En ce sens, il serait intéressant de voir si cet écart de statut a un effet positif sur les attitudes et les réactions des individus lorsque l'organisation est transparente dans ses pratiques, ou si c'est plutôt le maintien du secret qui permet cela. Par rapport à ces questionnements, il est possible d'émettre la question suivante :

*7) Comment le fait d'être identifié ou non comme un talent influence les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents.**

Dans une étude s'intéressant aux programmes de leadership pour femmes exclusivement, il est dénoté que les programmes de développement de leadership utilisés actuellement sont axés principalement sur des modèles masculins (Vinnicombe et Singh, 2010). Comme certaines recherches avancent que les dirigeants féminins et masculins ne se développent pas de la même façon, cette uniformité représente une perte dans la guerre des talents actuelle selon les auteures. De plus, il est démontré qu'il y a des différences significatives au niveau de la façon dont les hommes et les femmes travaillent, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une dimension comme l'intuition. Il est donc possible de se questionner sur l'impact du genre quant aux attitudes et réactions face la gestion des talents. Ces éléments soulevés par les auteures concernant le genre de l'individu invitent également à une réflexion plus large concernant les caractéristiques individuelles des employés d'une organisation. En effet, plusieurs éléments peuvent jouer un rôle quant aux différentes

perceptions des individus. Par exemple, il est possible de se questionner quant aux autres facteurs individuels qui peuvent influencer les attitudes et réactions, notamment l'âge de l'individu, son ancienneté dans l'organisation, la nationalité de l'individu, etc. Il est donc possible de se poser la question suivante :

*8) Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines caractéristiques individuelles ? **

Dans la même perspective que les caractéristiques individuelles, certaines dispositions individuelles pourraient probablement influencer les attitudes et réactions des individus. Il existe différentes dispositions qui seraient intéressantes d'aborder, dont la disposition à se comparer, le désir d'être identifié comme étant un haut potentiel et les chances d'être identifié comme étant un haut potentiel. La justification du choix de ces trois types de dispositions sera donnée plus loin dans le mémoire, mais pour l'instant, retenons que leur analyse pourrait permettre d'avoir une meilleure compréhension de l'impact de ces dispositions sur les attitudes et réactions des employés. De cette façon nous serions en mesure de mieux comprendre si en fonction du statut des individus, certaines de ces caractéristiques les amènent à agir de façon distincte. C'est donc ces interrogations qui nous amènent à poser la question suivante :

9) Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines dispositions individuelles ?

Finalement, comme mentionné plus haut, dans leur article portant sur l'impact des perceptions altérées des talents dans la gestion des talents efficace, Sonnenberg, Zijderveld et Brinks (2014) soulèvent la portée que peuvent avoir des perceptions biaisées sur la façon de voir la gestion des talents au sein d'une organisation. Les auteurs soulèvent le terme « incongruence » et le décrit comme un moment où les dirigeants d'une organisation perçoivent un individu comme étant un talent, mais que celui-ci n'en est pas informé, ou encore lorsqu'un individu se perçoit comme étant un talent, mais n'est pas reconnu comme tel aux yeux de l'organisation. En regard de cela, il importe donc d'investiguer si la transparence peut réduire les incompréhensions entre les employés et les organisations. De plus, rappelons que Campbell et Smith (2010) avancent que le degré de transparence et de

formalité quant au processus d'identification des hauts potentiels a un impact important sur la façon dont les employés se perçoivent et qu'ils perçoivent l'organisation. Cet énoncé accentue davantage l'importance de miser sur la transparence. Cela nous ramène à l'importance que les perceptions des employés et des dirigeants soient en cohérence, ce qui amène à se poser la question suivante :

10) Est-ce que le fait d'être transparent influence l'incongruence des statuts ?

2.3 Synthèse des questions

Le tableau suivant permet de résumer les questions qui ont été soulevées à partir de certains manques relevés dans la littérature. Bien que cette liste n'ait pas la prétention d'être exhaustive, elle démontre tout de même un besoin important d'approfondissement au niveau des connaissances concernant la transparence et la gestion des talents. Dans le cadre de ce mémoire, nous proposons d'apporter des réponses à certaines de ces questions. Le choix de ces dernières est orienté principalement par la banque de données qui nous était disponible dans le cadre de ce projet de recherche². Chacune des questions qui seront reprises dans le cadre de ce mémoire sont marquées d'un astérisque dans le tableau 2.1 ci-dessous. Des hypothèses seront développées dans la section qui suit. Ces hypothèses seront par la suite testées à l'aide des données recueillies dans le chapitre 4.

² Les détails méthodologiques concernant la collecte de données et la banque de données seront fournis au chapitre suivant.

Tableau 2.1 Synthèse des questions soulevées dans la littérature

Questions soulevées dans la littérature
<i>1) Quel est l'impact de la transparence sur les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents ? *</i>
<i>2) Est-ce que le fait de formaliser et de divulguer des critères officiels pour définir un haut potentiel dans l'organisation a un impact sur les perceptions des employés quant à la gestion des talents ? *</i>
<i>3) Est-ce que les effets de la transparence par rapport à la gestion des talents sont les mêmes en fonction du contexte et de la culture de l'organisation ?</i>
<i>4) Est-ce que les effets de la transparence par rapport à la gestion des talents sont les mêmes en regard de la culture nationale?</i>
<i>5) Quel genre d'information devrait être communiquée aux employés en matière de gestion des talents, qui devrait les communiquer et auprès de qui devraient-elles être communiquées?</i>
<i>6) Est-ce que miser sur la transparence demande trop d'investissement pour les résultats qu'elle génère ?</i>
<i>7) Comment le fait d'être identifié ou non comme un talent influence les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents ? *</i>
<i>8) Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines caractéristiques individuelles ? *</i>
<i>9) Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines dispositions individuelles ?*</i>
<i>10) Est-ce que le fait d'être transparent influence l'incongruence des statuts ?</i>

2.3.1 Question 1 : Quel est l'impact de la transparence sur les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents ?

Tout d'abord, le questionnement concernant la transparence, par Uren (2007) est une piste de réflexion importante par rapport aux pratiques de transparence. L'auteur amène l'idée selon laquelle la gestion des talents prend une proportion différente selon l'organisation ; dans certaines, il s'agit d'une pratique utilisée une fois par an, pour d'autres, il s'agit d'une pratique quotidienne. Le cœur de l'étude d'Uren (2007) est donc de comprendre comment passer d'une pratique de la gestion des talents qui ne constitue qu'une pratique annuelle dans une organisation, à un mode de gestion quotidien. Parmi les recommandations présentées par l'auteur, ce dernier mentionne que si l'organisation souhaite être transparente quant à ses pratiques de gestion des talents, elle doit l'être complètement. Cela

amène donc à se questionner par rapport à la possibilité de divers degrés de transparence et à l'importance d'investiguer ces différents degrés. En effet, est-ce qu'une organisation peut être partiellement transparente, et si oui, comment est-ce organisé au quotidien?

En ce sens, il est possible de se questionner quant au niveau de transparence et comment ce dernier, qu'il soit perçu par les employés ou objectif (liste des talents de l'organisation) peut influencer sur les attitudes et les réactions des individus. En se basant sur les recommandations d'Uren, il est possible de postuler qu'être plus transparent dans l'organisation augmente les attitudes et réactions positives des employés, et ce, que ce soit de façon objective ou perçue. Les hypothèses suivantes peuvent donc être relevées :

H1A: Plus une organisation est transparente (mesurée de façon objective) en regard de ses pratiques de gestion des talents, plus les attitudes et les réactions des individus sont favorables.

H1B : Plus une organisation est transparente (mesurée de façon perçue) en regard de ses pratiques de gestion des talents, plus les attitudes et les réactions des individus sont favorables.

2.3.2 Question 2 : Est-ce que le fait de formaliser et de divulguer des critères officiels pour définir un haut potentiel dans l'organisation a un impact sur les perceptions des employés quant à la gestion des talents ?

En considérant cette question, il est possible de faire un retour sur la recherche de Beintin, Guerrero et Klag (2012) qui traite d'un manque de consensus entourant la définition d'un haut potentiel, forçant ainsi les dirigeants à se rabattre sur des critères comme la performance et les résultats passés pour évaluer le potentiel. Il est autant important pour l'employé que l'employeur de bien comprendre les critères qui sont utilisés pour choisir les hauts potentiels. Slan-Jerusalim et Hausdorf (2007) démontrent que les employés qui participent à l'élaboration des critères d'identification des hauts potentiels ont un sentiment de justice plus élevé envers l'organisation. Il est donc possible de penser que lorsque les critères sont formels et connus de tous, ceci pourrait favoriser des attitudes et réactions positives face aux pratiques de gestion. C'est donc l'hypothèse suivante qui sera testée :

H2 : Plus les critères d'identification des hauts potentiels sont transparents, plus les attitudes et réactions sont positives.

2.3.3 Question 7 : Comment le fait d'être identifié ou non comme un talent influence les attitudes et réactions des employés par rapport aux pratiques de gestion des talents?

Lorsqu'il est question de l'identification des talents et comme il a été mentionné plus haut, les exigences et les attentes ne seront pas les mêmes entre talents et les non-talents, ce qui peut entraîner des questionnements chez certains employés. De plus, si le processus n'est pas transparent, cela peut entraîner des questionnements chez les employés à savoir s'ils sont un haut potentiel ou non. De ce fait, le statut objectif (identifié par l'organisation) et le statut subjectif (la perception de l'individu quant à son statut) peuvent potentiellement influencer les attitudes et réactions des individus. Par exemple, L'identification formelle qu'un individu se voit attribuer peut venir influencer les attitudes et réactions de ce dernier quant aux pratiques de gestion des talents. La façon dont un individu s'identifie à une organisation est influencée par des intérêts communs entre ces deux derniers (Björkman et al., 2013). Toutefois, ceci n'est pas toujours suffisant pour éliminer l'ambiguïté qui subsiste quant à la perception qu'un individu a de son rôle dans l'organisation. En ce sens, Björkman et al. (2013) affirment que le fait d'être formellement identifié comme étant un talent permettra de réduire l'ambiguïté quant à la perception de leur rôle dans l'organisation, en plus de favoriser une meilleure identification organisationnelle. Comme le mentionne Björkman et al. (2013), les perceptions des employés ont un impact direct sur leurs attitudes et réactions, et il sera important de voir les différences d'impact entre les deux types de statuts. C'est donc les deux hypothèses suivantes qui permettront de mieux comprendre l'impact du statut objectif et perçu sur les attitudes et réactions:

H3 : La perception d'être identifié comme un talent ou non (statut perçu) influence les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents.

H4 : Le statut objectif d'être un talent ou non influence les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents.

2.3.4 Question 8: Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines caractéristiques individuelles?

D'abord, il faut savoir que dans le milieu de la gestion des talents, la définition de ce qu'est un haut potentiel est loin de faire consensus. Selon Beintin, Guerrero et Klag (2012), la perception de ce qu'est un haut potentiel varie grandement d'une personne à l'autre et d'une organisation à l'autre. Les auteurs s'appuient d'ailleurs sur diverses recherches pour soutenir la différence des représentations mentales qu'entretiennent les gestionnaires et les employés par rapport aux hauts potentiels. C'est cette absence de consensus quant à la définition du terme qui amène une certaine confusion. En plus de cette confusion au niveau de la terminologie d'un talent, il est aussi possible de percevoir un écart entre les employés identifiés comme talent et ceux qui ne le sont pas, ce qui peut aussi entraîner une incompréhension. En effet, il y a un écart au niveau des attentes, des comportements et des attitudes envers chacun des deux groupes (talents/non-talents) notamment au niveau des performances attendues, des avantages reçus, etc. C'est en raison de cette dynamique, d'ailleurs, que certaines organisations tentent d'être plus discrètes sur l'identification de leurs talents. Afin de répondre à cette question, il sera nécessaire d'aborder premièrement des variables sociodémographiques soit le genre, l'âge et l'ancienneté.

Concernant ces caractéristiques individuelles des employés qui peuvent avoir un impact quant au statut de l'individu et en fonction de la base de données disponible, il est possible de se questionner par rapport à l'âge, le sexe et l'ancienneté d'un individu dans l'entreprise. En effet comme Vinnicombe et Singh (2010) l'ont démontré, certaines caractéristiques individuelles comme le genre sont des variables influentes dans le développement d'un individu et il est possible de postuler que des caractéristiques propres à la personne peuvent avoir des impacts sur les attitudes et réactions de ces derniers lorsqu'il s'agit du statut. Il est donc possible de postuler la première hypothèse suivante concernant le sexe de l'employé:

H5 : Le statut influence les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestion des talents de la même façon selon leur genre.

Lorsqu'il s'agit de l'âge des individus, ainsi que des années passées dans l'entreprise, il serait intéressant d'étudier les impacts de ces derniers au niveau des effets que cela peut entraîner lorsque l'individu est identifié comme un talent ou non. En effet, selon une étude visant à mieux comprendre l'implication des facteurs personnels, des rôles et des prédicteurs organisationnels dans l'engagement envers l'organisation, il a été démontré que l'âge et l'ancienneté ont un impact positif sur l'engagement (Stevens, Beyer, Trice, 1978). Bien que cette étude ne soit pas en lien avec la gestion des talents, il est tout de même possible de se questionner si le statut influence les attitudes et réactions de la même façon selon leur âge et leur ancienneté. Les hypothèses suivantes seront donc étudiées :

H6 : Le statut influence les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestion des talents de la même façon selon leur âge.

H7 : Le statut influence les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestion des talents de la même façon selon leur ancienneté.

2.3.5 Question 9 : Est-ce que le statut perçu des individus influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon certaines dispositions individuelles ?

Maintenant que les caractéristiques individuelles ont été adressées, il est important de s'intéresser aux dispositions individuelles. Pour commencer, il sera question de la disposition à se comparer entre ces individus, ainsi que sur les attitudes et les réactions que cela peut entraîner. Selon Smith et al. (1999), les individus qui sont portés à envier leurs collègues auront tendance à se comparer aux autres plus facilement. L'envie se définit comme étant, dans un rapport entre deux individus, le sentiment qu'une personne a de désirer les avantages de l'autre (Smith et al., 1999). Selon les auteurs, l'envie va au-delà qu'une simple émotion ; elle est le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs, par exemple le sentiment d'infériorité que peuvent porter certains individus ou encore la

volonté présente chez d'autres. L'envie se manifeste, par exemple, par un sentiment d'infériorité et un sentiment de mécontentement, puisque comme le soulèvent les auteurs, la supériorité est une condition nécessaire à l'envie. L'idée de se comparer aux autres est d'acquérir, pour l'individu, davantage d'informations sur lui-même. Selon Gibbons et Bunk (1999), il existe plus particulièrement trois facteurs qui expliquent la motivation à se comparer aux autres. Le premier facteur est l'évaluation, c'est-à-dire que l'individu se compare dans l'optique d'autoévaluer ses opinions et ses aptitudes. Le deuxième facteur est l'amélioration. Étant donné le fait que les individus se comparent pour évaluer et éventuellement améliorer leurs aptitudes, il est possible de penser qu'ils agissent ainsi pour améliorer leurs aptitudes. Finalement, le troisième facteur expliquant la motivation à se comparer est le renforcement, dans lequel l'individu renforce son estime personnelle (Gibbons et Bunk, 1999). En considérant ces trois facteurs et en s'appuyant sur l'idée que les individus se développent en se comparant aux autres, il serait intéressant d'observer ce concept dans une logique de gestion des talents pour mieux comprendre cette dynamique.

En utilisant donc la disposition à se comparer, il est possible de penser que cela peut avoir un impact sur les attitudes et réactions des employés. En effet, en considérant que l'individu tend à s'améliorer en se comparant à ses pairs, il est possible de se questionner si la disposition à se comparer d'un individu influence les attitudes et réactions de la même façon selon le statut perçu. C'est donc l'hypothèse suivante qui sera étudiée pour chacun des sous-groupes (talent vs non-talent):

H8 : La disposition à se comparer influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon leur statut perçu.

Un autre facteur possible de retrouver dans la littérature est le désir d'être un haut potentiel. En se basant sur l'apport de Malik et Singh (2014), il est possible de constater que certains facteurs individuels, notamment le besoin d'accomplissement ainsi que le besoin de pouvoir, influencent les programmes de gestion des hauts potentiels. D'ailleurs, comme les auteurs le mentionnent, il y a, dans la littérature, un besoin d'approfondir l'apport des facteurs individuels. En ce sens, il importe d'explorer le désir d'être identifié comme étant un haut potentiel. Étant donné que pour certains, le fait de devenir un talent représente un

objectif de carrière ou à l'opposé, cela peut ne pas intéresser certains individus. Il serait aussi intéressant d'investiguer le désir d'être identifié comme talent des deux groupes (talent et non-talent) et de voir l'impact que cela entraîne sur les attitudes et les réactions de ces derniers, selon leur statut subjectif.

H9 : Le désir d'être identifié influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon leur statut perçu.

Une dernière variable d'intérêt serait les perceptions des chances individuelles d'être identifié comme un haut potentiel. Harlan (1989) aborde l'idée des opportunités d'avancement dans l'organisation, qu'elle définit comme étant la position dans la hiérarchie de l'organisation et la perception des employés quant au degré avec lequel l'organisation annonce les promotions dans une ambiance juste et dans un esprit de compétition ouvert. La perception des opportunités peut aussi se présenter dans le domaine de la gestion des talents, d'où l'importance d'investiguer ce concept dans la présente recherche. Il serait donc pertinent d'investiguer les retombées quant à leurs attitudes et réactions en lien avec leur perception quant à leurs chances de devenir un talent, selon leur statut subjectif. De cette façon, il serait possible de voir si l'écart existant entre les deux groupes permet de bénéficier des attitudes et des réactions positives ou si c'est plutôt le maintien du secret qui favorise ce type de bénéfice.

H10: La perception des chances d'être identifié influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon leur statut perçu.

Chapitre 3 - Méthodologie

L'étude qui a été menée est une recherche quantitative, permettant de mesurer les caractéristiques de la population étudiée.

Les données proviennent d'un sondage créé dans le cadre d'un projet de recherche menée par des chercheurs de HEC Montréal et de l'UQAM qui tentaient d'évaluer les impacts de la transparence sur les attitudes et réactions des employés dans un contexte de gestion de talents. Une première étude à l'aide de ces données a été produite en 2016, dans le cadre de l'étude *The impact of talent management transparency on Employees' Outcomes* de Kiara Castagnino. Le sondage avait pour but de créer une base de données afin de procéder à des corrélations et des modélisations d'équations structurelles pour répondre à la question de recherche, qui était de déterminer comment la transparence peut affecter certaines attitudes des employés non identifiés comme talent et si l'intention d'être identifié comme un talent peut modérer cette relation. Dans la recherche de Castagnino, deux entreprises étaient utilisées pour son échantillon et une troisième a été ajoutée par la suite pour être utilisée dans la présente recherche. Comme le mentionne Castagnino (2016), le sondage développé contient plusieurs items qui n'ont pas été utilisés, dans l'optique d'étendre la portée de la recherche et ainsi permettre de nouvelles études comme celle-ci.

3.1 Collecte des données

Les responsables du projet ont d'abord pris contact avec les entreprises qui acceptaient de participer au projet. Les représentants des ressources humaines de celles-ci étaient interviewés afin de connaître le niveau de transparence dans les pratiques de gestion des talents dans l'organisation. L'objectif était donc de trouver des organisations avec divers niveaux de transparence et par le fait même, déterminer la position de ces dernières sur le continuum de la transparence et c'est cet exercice qui a permis de démontrer l'importance d'étudier le sujet (Castagnino, 2016). Les entreprises ont été sélectionnées par commodité, en ayant recours aux divers réseaux des chercheurs impliqués dans le projet.

Pour ce qui est de la collecte de données, chaque organisation a remis une liste des candidats identifiés comme talents et une des candidats comparables qui ne l'étaient pas.

Ceci a été fait dans le but de pouvoir effectuer des comparaisons entre les statuts objectifs des participants. Un questionnaire identique a été envoyé aux deux groupes de candidats par courriel et la collecte de données s'est étendue d'août à novembre 2015. Les répondants devaient, de façon volontaire, remplir le questionnaire électronique et disposaient de trois semaines pour le retourner.

L'équipe de chercheurs a collaboré avec la direction de chacune des organisations participantes afin qu'ils fournissent une liste de gestionnaires identifiés par l'organisation comme étant des talents et une autre liste regroupant des individus non-talents. Ensuite, le questionnaire a été envoyé de façon confidentielle par courriel aux gestionnaires de ces organisations. De cette opération, 192 questionnaires ont été envoyés à des gestionnaires formellement identifiés comme talent et 323 questionnaires distribués auprès des non-talents. Au final, c'est 302 questionnaires qui ont été complétés, avec un total de 116 répondants talents et 186 non-talents, ce qui correspond à un taux de réponse global de 58,6%.

3.1.1 Contexte organisationnel

Il est important de prendre en considération le contexte interne et externe des organisations qui ont pris part à l'étude. Les données récoltées proviennent de trois organisations, qui comme mentionné auparavant, se situent à des positions différentes sur le continuum de la transparence. Pour être en mesure de les positionner sur le continuum, il est possible d'utiliser la figure 4 (Castagnino, 2016) précédemment abordée dans la revue de littérature en utilisant premièrement le niveau de visibilité de l'information et deuxièmement à qui est adressée l'information.

Première organisation :

La première organisation impliquée dans cette étude regroupe plus de 60 000 employés, au Canada et représente l'organisation la moins transparente des trois. Dans cette organisation, qui œuvre majoritairement dans le secteur de l'alimentation, au niveau de la visibilité de l'information, les employés ne sont pas nécessairement informés de la présence d'un programme de gestion des talents mis en place dans leur organisation. De plus, pour ce qui est des individus à qui s'adresse l'information, les employés identifiés comme talent ne

sont pas toujours mis au courant de leur position, et par le fait même, l'ensemble des employés ne sont tout simplement pas mis au courant des individus qui sont identifiés comme talents au sein de l'organisation.

Deuxième organisation :

La deuxième organisation est moyennement transparente et regroupe plus de 5000 employés à travers le Québec dans le secteur parapublic. Au niveau de la visibilité de l'information, tous les employés sont informés du fait qu'un programme de gestion des talents est mis en place au sein de l'organisation. Ensuite, lorsqu'il est question des individus à qui est adressé l'information, les employés sont mis au courant lorsqu'ils ont été identifiés comme talents. Néanmoins, les employés qui n'ont pas été identifiés comme tels ne sont pas formellement informés de leur statut, ni à savoir qui sont les hauts potentiels dans cette organisation.

Troisième organisation :

La dernière compagnie œuvre dans le domaine de l'assurance et des services financiers, regroupant au-dessus de 5000 employés. Cette dernière est l'organisation qui est la plus transparente dans ses pratiques de gestion des talents. En effet, la visibilité de l'information est très élevée compte tenu du fait que ce programme est connu par tous les employés et qu'il est donc facile de définir qui est identifié ou non. L'information concernant le programme de gestion des talents s'adresse aussi à tous les employés. Par exemple, les employés formellement identifiés comme talent par la direction sont invités à participer à un programme de développement connu de tous qui s'étale sur deux ans.

3.1.2 Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon utilisé est composé de 55% d'hommes et de 43% de femmes. L'âge moyen des répondants est de 41 ans et quant à l'ancienneté moyenne dans l'organisation, celle-ci est de 12 ans. Au niveau de l'éducation, c'est 76% des répondants qui détiennent un diplôme universitaire. Dans le tableau 3.1 ici-bas, il est possible de voir les détails de l'échantillon.

Tableau 3.1 Caractéristiques de l'échantillon

<i>Variable</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>
Sexe		
Homme	166	55%
Femme	131	43.4%
Données manquantes	5	1.7%
Total	302	100%
Âge		
Moins de 25 ans	2	7%
25 à 29 ans	17	5.6%
30 à 34 ans	59	19.5%
35 à 39 ans	72	23.8%
40 à 44 ans	45	14.9%
45 à 49 ans	30	9.9%
50 à 54 ans	30	9.9%
55 à 59 ans	19	6.3%
60 ans et plus	8	2.6%
Données manquantes	20	6.6%
Total	302	100%
Ancienneté dans l'organisation		
Moins de 5 ans	78	25.8%
5 à 9 ans	65	21.5%
10 à 14 ans	52	17.2%
15 à 19 ans	38	12.6%
20 à 24 ans	19	6.3%
25 à 29 ans	16	5.3%
30 à 34 ans	13	4.3%
34 ans et plus	12	4%
Données manquantes	9	3%
Total	302	100%
Niveau d'éducation		
Secondaire	22	7.3%
Collégial	45	14.9%
Universitaire	230	76.2%
Données manquantes	5	1.7%
Total	302	100%

3.2 Variables indépendantes

Divers types de variables ont été utilisés dans le cadre de cette étude. Le questionnaire utilisé regroupe six variables indépendantes qui seront décrites ci-dessous.

3.2.1 Transparence quant aux pratiques de gestion des talents

La première variable à être mesurée est la transparence. Comme il est possible de le constater dans le tableau 3.2, celle-ci est composée de quatre items qui ont été préalablement élaborés par le biais de l'étude exploratoire de Castagnino (2016) concernant la transparence dans la gestion des talents. Ainsi, il a été possible pour l'auteur de constater que les organisations se positionnaient différemment quant à certains critères de transparence, comme la diffusion d'information sur leur programme de développement des talents, le dévoilement de la liste des personnes identifiées comme talents, une description claire des critères qui servent à leur identification et le plan de développement. C'est à partir de ces informations qu'ont été créés les différents items mis de l'avant dans le questionnaire.

Les répondants avaient accès à la définition de la gestion des talents de leur propre organisation. De plus, les participants devaient répondre aux questions selon une échelle de Likert, où 1 correspond à la non-transparence et où le 3 correspond à la transparence complète. Pour les besoins de l'ANOVA, la variable transparence a été transformée. En effet, la variable initiale était une variable continue (avec une échelle allant de 1 à 3), mais cette dernière a été transformée en variable binaire en séparant la variable à partir de la moyenne. Il est important de noter que cette variable représente la transparence subjective, étant donné que les résultats compilés correspondent à l'évaluation subjective des individus quant à la transparence de l'organisation.

Pour ce qui est de la variable de la transparence objective, cette dernière a été créée à partir de la rencontre qui avait été effectuée avec les entreprises qui ont participé à l'étude. Il a été possible de déterminer trois niveaux de transparence différents, soit peu transparent, moyennement transparent et très transparent en fonction des pratiques de gestion des talents de chaque organisation.

Tableau 3.2 Transparence quant aux pratiques de gestion des talents

Dans cette recherche, les pratiques de Gestion des talents réfèrent à la démarche visant la gestion proactive des besoins stratégiques de main-d'œuvre, ainsi que l'identification et le développement des employés à répondre à ces besoins. Il s'agit d'avoir la bonne personne, au bon poste, au bon moment afin de satisfaire nos besoins d'affaires.

En regard de ces pratiques dans votre entreprise, évaluez le niveau de transparence associé aux éléments ci-dessous.

Pour chacun des énoncés, vos choix de réponse sont :

1) Pas transparent, les informations ne sont pas connues ou disponibles.
2) Relativement transparent, les informations sont disponibles uniquement pour un groupe restreint d'individus.
3) Complètement transparent, les informations sont disponibles pour tous les employés.

1. Le processus d'identification des « Talents »	1	2	3
2. Les critères d'identification d'un « Talent »	1	2	3
3. La liste des personnes identifiées comme « Talent »	1	2	3
4. Le plan de développement type d'un «Talent »	1	2	3

3.2.2 Disposition à se comparer aux autres

Une seconde variable utilisée dans ce questionnaire est la disposition à se comparer aux autres (tableau 3.3). Cette variable regroupe 8 items, mesurés à partir d'une échelle de Likert, où 1 correspond au fait d'être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec l'énoncé. L'échelle provient de Gibbons et Buunk (1999). Il est à noter que la valeur d'un des items a été recodée à l'inverse, dans le but de permettre une cohérence avec la valeur des autres items. En effet, l'énoncé « Je ne suis pas le type de personne qui se compare souvent aux autres » présentait une négation dans sa formulation, ce qui nécessitait de la recoder de manière positive.

Tableau 3.3 Disposition à se comparer aux autres

La plupart des individus se comparent de temps à autre avec les autres. Il n'y a rien de « bon » ou « mauvais » à ce type de comportements et certains le font plus que d'autres. Répondez aux énoncés suivants en indiquant votre niveau d'accord envers ceux-ci.

	Très en Désaccord				Très en accord		
5. Je compare souvent ce que font les gens que j'aime (ex. conjoint(e), enfants, membres de ma famille) à ce que font les autres.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je porte toujours attention à ce que je fais en comparaison à ce que les autres font.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pour savoir si j'ai réussi quelque chose, je compare ce que j'ai fait ou obtenu avec ce que les autres ont fait ou obtenu.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sur le plan social, je me compare souvent aux autres (ex. habiletés sociales, succès).	1	2	3	4	5	6	7
9. Je ne suis pas le type de personne qui se compare souvent aux autres.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je me compare souvent aux autres en regard de ce que j'ai accompli dans ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
11. Cela est plutôt injuste que certaines personnes semblent avoir tous les talents.	1	2	3	4	5	6	7
12. Le succès de mes voisins me les rend moins sympathiques.	1	2	3	4	5	6	7

3.2.3 Identification formelle

Quatrièmement, l'identification formelle des talents constitue aussi une variable indépendante recensée au sein de cette étude. Pour s'y faire, nous nous sommes basés sur un modèle élaboré par Björkman et al. (2013). Dans le cadre de leur étude, ils utilisaient un groupe de variable en trois catégories, soit les individus ayant la perception d'avoir été formellement identifié comme talent, ceux qui ne savent pas s'ils sont identifiés et ceux ayant répondu ne pas être formellement identifié comme étant un talent (Björkman et al., 2013). L'item est représenté ci-dessous dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4 Identification formelle

13. Votre organisation vous a-t-elle formellement identifié(e) comme un « Talent »?	Oui -----1
	Non -----2
	Je ne sais pas ----3

3.2.4 Perception des chances d'être identifié

Cinquièmement, l'évaluation des chances d'être identifié comme un talent au sein de l'organisation (tableau 3.5) est une variable indépendante qui est inspirée de Harlan (1989). Dans le cas présent, nous avons adapté cette variable par une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout probable) à 7 (très probable), nous avons pu mesurer l'évaluation des chances que les individus pensent avoir quant à l'identification comme talent. La question n'était pas pour tous les répondants, étant donné que ceux qui répondaient «non» ou «Je ne sais pas» ne devaient pas répondre.

Tableau 3.5 Perception des chances d'être identifié

Répondez à cette question uniquement si vous avez répondu « Non » ou « Je ne sais pas » à la question 71.	Pas du tout probable			Très probable			
14. Comment évalueriez-vous vos chances d'être identifié(e) comme un « Talent » dans cette organisation ?	1	2	3	4	5	6	7

3.2.5 Désir d'être identifié

Enfin, l'échelle pour la variable indépendante désir d'être identifié, au tableau 3.6, a été adaptée de l'étude de Baker et al. (1988). Dans leur étude, les auteurs ont questionné les répondants à savoir quelle importance ils accordaient au fait de réussir, d'aller de l'avant dans l'organisation et aussi d'être promu au-delà du poste actuel. Les répondants pouvaient répondre selon une échelle allant de 0 (très peu important) jusqu'à 4 (très important) qui démontraient l'importance d'une promotion dans l'organisation. Cette échelle a donc été adaptée pour être évaluée selon le contexte de gestion des talents afin de mesurer le désir d'être identifié plutôt que le désir d'une promotion. L'échelle a aussi été modifiée pour devenir une échelle de Likert de 7 points, pour être en cohérence avec les autres questions du questionnaire. Ceux qui répondaient «non» ou «Je ne sais pas» ne devaient pas répondre.

Tableau 3.6 Désir d'être identifié

Répondez à cette question uniquement si vous avez répondu « Non » ou « Je ne sais pas » à la question 71.	Pas du tout			Très fortement			
15. Dans quelle mesure voudriez-vous être identifié(e) comme un « Talent » par votre organisation ?	1	2	3	4	5	6	7

3.3 Variables dépendantes

Ensuite, les variables dépendantes utilisées dans cette étude correspondent aux attitudes et réactions des individus, qui seront élaborées ici-bas.

3.3.1 Perception de l'équité des opportunités reçues

Une première variable dépendante est celle de la perception de l'équité des opportunités, démontrée dans le tableau 3.7. Cette dernière fait partie du concept de justice quant aux pratiques de gestions des talents, qui se décompose en trois dimensions, qui seront toutes élaborées. Pour les trois variables suivantes, elles ont été adaptées d'une échelle développée par Gelens et adaptée de Colquitt (2001), qui a été mise en place dans certaines études antérieures, démontrant une certaine validité prédictive (Colquitt, 2001).

Donc, pour ce qui est de la perception de l'équité des opportunités reçues, elle comporte 4 items et se mesure sur une échelle de Likert où 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec l'énoncé. Ces items permettent de mesurer la perception de la justice distributive.

Tableau 3.7 Perception de l'équité des opportunités reçues

<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, tels que des opportunités de formation, d'avancement de carrière, des promotions, des bonis, etc.</i>							
<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>							
<i>Les retombés des pratiques de gestion des talents reflètent pour moi...</i>				Très en Désaccord		Très en accord	
16. ...mon niveau d'investissement dans mon développement.	1	2	3	4	5	6	7
17. ... ma contribution à l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
18. ...mon niveau de performance au travail.	1	2	3	4	5	6	7
19. ...mon potentiel.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.2 Perception d'équité dans les pratiques

Au niveau de la perception d'équité dans les pratiques, comme il est possible de le voir dans le tableau 3.8, cette variable regroupe 9 items, qui se mesurent par une échelle de Likert, dans laquelle 1 correspond au fait d'être très en désaccord avec l'énoncé et où 7

correspond au fait d'être très en accord avec l'énoncé. Ces items permettent de mesurer la perception de la justice procédurale.

Tableau 3.8 perception d'équité dans les pratiques

Les énoncés suivants ont trait aux pratiques de gestion des talents mises en place dans votre organisation (ex. processus de revue des talents, critères d'identification des talents, etc.).							
	Très en Désaccord			Très en accord			
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.							
20. Les pratiques reliées à la gestion des talents sont appliquées de façon constante.	1	2	3	4	5	6	7
21. Les pratiques liées à la gestion des talents sont appliquées sans biais.	1	2	3	4	5	6	7
22. Je peux influencer les résultats qui découlent des pratiques de gestion des talents.	1	2	3	4	5	6	7
23. J'ai l'opportunité d'exprimer mes opinions à l'égard des pratiques de gestion des talents.	1	2	3	4	5	6	7
24. Les pratiques de gestion des talents sont basées sur des informations exactes.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je peux en appeler des décisions qui découlent des pratiques de gestion des talents.	1	2	3	4	5	6	7
26. Les pratiques de gestion des talents respectent les standards en matière d'éthique.	1	2	3	4	5	6	7
27. Le fait d'être identifié comme un « Talent » ne me garantit pas une promotion dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
28. J'ai des chances égales à un candidat externe d'obtenir un poste lorsque je suis identifié(e) comme un « talent » dans l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.3 Perception d'équité dans le traitement personnel

Ensuite, lorsqu'il est question de la perception d'équité dans le traitement personnel, celle-ci englobe 6 items, qui se mesurent aussi par une échelle de Likert, où 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec celui-ci. Ces items permettent de mesurer la perception de la justice interactionnelle, et sont présentés ci-bas dans le tableau 3.9.

Tableau 3.9 Perception d'équité dans le traitement personnel

Les énoncés suivants ont trait à la façon dont votre gestionnaire immédiat gère les pratiques de gestion des talents dans votre organisation.

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.

Lorsqu'il est question de gestion des talents, mon gestionnaire immédiat...

	Très en Désaccord				Très en accord		
29. ...est transparent dans ses échanges avec moi.	1	2	3	4	5	6	7
30. ...communique les informations aux moments opportuns.	1	2	3	4	5	6	7
31. ...m'explique clairement les pratiques.	1	2	3	4	5	6	7
32. ...me traite avec respect.	1	2	3	4	5	6	7
33. ...s'adresse à moi avec politesse.	1	2	3	4	5	6	7
34. ...ne tient jamais de propos désobligeants.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.4 Engagement envers l'organisation

Une autre variable dépendante présente dans le questionnaire est l'engagement envers l'organisation (tableau 3.10). Cette variable regroupe 6 items, auxquels il est aussi possible de répondre par une échelle de Likert, dans laquelle 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec celui-ci. Les items ont été traduits du questionnaire sur l'engagement affectif développé par Meyer et Allen (1997).

Tableau 3.10 Engagement envers l'organisation

<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord				Très en accord		
35. Je me sens émotionnellement attaché envers cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
36. J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
37. Dans cette organisation, j'ai l'impression de « faire partie de la famille ».	1	2	3	4	5	6	7
38. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
39. Cette organisation signifie beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
40. Je considère les problèmes de cette organisation comme étant les miens.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.5 Performance au travail

La performance au travail constitue aussi une variable dépendante de ce questionnaire, comme démontré dans le tableau 3.11. Cette variable regroupe 8 items, auxquels il est aussi possible de répondre par une échelle de Likert et où 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec celui-ci. Cette échelle est tirée directement de la recherche de Van Scotter et Motowidlo (1996) et a été légèrement adaptée puisque l'échelle originale était de 5 points au lieu de 7 comme l'étude actuelle.

Tableau 3.11 Performance au travail

Évaluez chacun des énoncés suivants :	Très en Désaccord				Très en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
Dans cette organisation...							
41. Je n'hésite pas à faire des heures supplémentaires pour que le travail soit terminé à temps.	1	2	3	4	5	6	7
42. Je porte une attention particulière aux détails importants.	1	2	3	4	5	6	7
43. Je travaille plus fort que ce que l'on exige de moi.	1	2	3	4	5	6	7
44. Je sollicite des mandats ou tâches qui comportent des défis.	1	2	3	4	5	6	7
45. Je suis discipliné(e) et en contrôle dans toutes situations au travail.	1	2	3	4	5	6	7
46. Je prends des initiatives pour résoudre des problèmes au travail.	1	2	3	4	5	6	7
47. En situation difficile, je persiste et surmonte les obstacles afin de compléter mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
48. J'entreprends les tâches difficiles avec enthousiasme.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.6 Valeur dans l'organisation

Une autre variable dépendante du questionnaire est la perception de l'individu quant à sa valeur dans l'organisation. Cette variable qui se retrouve dans le tableau 3.12 est mesurée à partir de l'échelle créée par Pierce et al. (1989), qui contient 10 items. De plus, la cohérence interne de cette variable a été démontrée par Pierce et son équipe (1989). Encore une fois, c'est une échelle de Likert où 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec celui-ci, qui est utilisée.

Tableau 3.12 Valeur dans l'organisation

<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord							Très en accord						
<i>Dans cette organisation...</i>														
49. Je compte vraiment.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
50. Je suis pris au sérieux.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
51. Je me sens important.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
52. On me fait confiance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
53. On croit en moi.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
54. Je sens que je peux faire une différence.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
55. Je sens que j'ai de la valeur.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
56. On a besoin de mon aide.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
57. Je suis efficace.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
58. Je suis coopératif.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

3.3.7 Intention de demeurer

L'intention de demeurer dans l'organisation présentée dans le tableau 3.13 constitue aussi une variable dépendante du questionnaire. Dans l'étude menée par Castagnino (2016), cette variable était « l'intention de quitter l'organisation », mais dans le cadre de la présente recherche, les données ont été inversées pour devenir « l'intention de demeurer dans l'organisation ». Cette variable a pu être mesurée à l'aide d'une échelle adaptée de Konovsky et Cropanzano (1991) et répartie sur une échelle allant de 1 qui correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec l'énoncé. Il est à noter que la valeur des deux derniers items a été recodée à l'inverse, dans le but de permettre une cohérence avec la valeur des autres items. En effet, les énoncés « je pense souvent quitter cette organisation » et « je songe à regarder pour un poste ailleurs dans la prochaine année » de par leurs formulations, amenaient les individus à répondre en considérant l'intention de quitter l'organisation, ce qui nécessitait une inversion des valeurs.

Tableau 3.13 Intention de demeurer dans l'organisation

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

3.3.8 Exigences de l'emploi

Ensuite, les exigences de l'emploi (tableau 3.14) est une autre variable dépendante du questionnaire et elle s'appuie sur les travaux de Rousseau (2000) portant sur les contrats psychologiques. Selon l'auteure, l'inventaire psychométrique des contrats psychologiques (Psychological contract inventory) peut servir d'outils pour la généralisation du contenu du contrat psychologique. Cette variable se regroupe en 5 items, auxquels il est aussi possible de répondre par une échelle de Likert et où 1 correspond à être très en désaccord avec l'énoncé et où 7 correspond à être très en accord avec ce même énoncé.

Tableau 3.14 Exigences de l'emploi

<i>Évaluez chacun des énoncés suivants :</i>	Très en Désaccord				Très en accord		
<i>Dans mon organisation...</i>							
62. ... on me demande d'accepter des standards de performance de plus en plus élevés.	1	2	3	4	5	6	7
63. ... on me demande d'être personnellement responsable du succès de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
64. ... on s'attend à ce que j'accepte les changements fréquents dans les exigences de performance.	1	2	3	4	5	6	7
65. ...on me demande de continuellement surpasser mes responsabilités et objectifs.	1	2	3	4	5	6	7
66. ...on s'attend à ce que je réponde positivement aux exigences changeantes en matière de performance.	1	2	3	4	5	6	7

3.3.9 Soutien de l'organisation

Tout comme la variable précédente, la variable dépendante soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire (tableau 3.15) provient des travaux de Rousseau (2000). Elle

comporte 3 items, mesurée par une échelle de Likert allant de 1 (très en désaccord) jusqu'à 7 (très en accord).

Tableau 3.15 Soutien de l'organisation par l'entremise du gestionnaire

67. Mon organisation me soutient dans l'atteinte des plus hauts standards de performance.	1	2	3	4	5	6	7
68. Mon organisation m'aide à répondre aux standards de plus en plus élevés de notre industrie.	1	2	3	4	5	6	7
69. Mon organisation m'aide à rencontrer les exigences croissantes de performance.	1	2	3	4	5	6	7

3.4 Analyses

Dans le cadre de cette étude, le logiciel IBM SPSS Statistics, version 23, fut utilisé. Des ANOVAS ont été faites à partir des données recueillies dans le questionnaire. À l'aide de ces ANOVAS, les variables indépendantes ont été mises en relation avec les variables dépendantes dans le but d'évaluer les différences significatives de moyenne sur ces dernières. Considérant que les ANOVAS sont utilisées dans le but de comparer des groupes quant à leurs moyennes sur différentes variables pour déterminer s'il y a une différence significative entre elles (Tabachnick et Fidell 2007), celles-ci constituaient le meilleur outil d'analyse dans le cadre de cette étude. En effet, il était question de voir si les différents regroupements effectués se distinguaient sur les variables dépendantes et si les variables modératrices avaient un impact sur ces relations.

La présente étude s'inscrit dans un cadre de recherche exploratoire. En effet, cette étude visait à clarifier une problématique qui n'est pas pleinement définie et à fournir des informations supplémentaires quant à l'impact de la transparence sur la gestion des talents (Trudel, Simard et Vonarx, 2007). Plus précisément, il s'agit d'une recherche exploratoire quantitative, du fait qu'une recension des données a été exécutée dans le but de mesurer l'impact des variables et de tenter d'approfondir les connaissances sur le sujet.

Chapitre 4 - Résultats

Dans les pages suivantes, chacune des hypothèses élaborées plus haut sera testée à partir des ANOVAS. Pour chacune, le degré de significativité sera mis de l'avant, ainsi que la différence des moyennes entre les groupes à l'étude. Comme tous les alphas de Cronbach étaient satisfaisants, car tous supérieurs à 0.70, chacune des variables a été construite par rapport à leurs items respectifs. Dans le tableau 4.1 ci-dessous, l'alpha de Cronbach pour chacune des variables y est présenté.

Tableau 4.1 Alpha de cronbach

Corrélations																				
	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Justice distributive	5.2	1.5	0.951	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Justice procédurale	4.03	1.25	,488**	0.875	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Justice interactionnelle	4.61	1.10	,448**	,666**	0.891	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.Engagement envers l'organisation	5.7	1.24	,366**	,435**	,423**	0.925	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.Performance au travail	6.2	0.76	,319**	,240**	,315**	,516**	0.895	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.Valeur dans l'organisation	5.55	1	,432**	,536**	,608**	,596**	,539**	0.942	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.Intention de demeurer	5.8	1.23	,355**	,423**	,432**	,544**	,264**	,500**	0.817	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.Disposition à se comparer	3.30	1.04	,068	,048	-,008	-,036	-,007	-,093	-,134*	0.863	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.Exigences de l'emploi	5.4	1.00	,153**	,136*	,196**	,190**	,222**	,135*	,084	,149**	0.868	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.Soutien de l'organisation	4.9	1.32	,483**	,548**	,580**	,424**	,286**	,632**	,544**	-,068	,186**	0.963	-	-	-	-	-	-	-	-
11.Sexe	1.44	0.5	,093	-,041	,026	-,079	,073	,057	-,017	-,032	,006	,020	"	-	-	-	-	-	-	-
12.Âge	1.43	0.5	-,203**	-,214**	-,169**	-,030	-,030	-,074	,027	-,275**	-,102	-,120*	-,007	"	-	-	-	-	-	-
13.Ancienneté	1.4	0.5	-,059	,027	,015	,165**	,068	,038	,162**	-,177**	,005	,070	-,056	,471**	"	-	-	-	-	-
14.Chance d'être identifié	1.7	0.5	,290**	,292**	,316**	,121	,181*	,219**	,190**	,167*	-,038	,260**	,071	-,271**	-,225**	"	-	-	-	-
15.Désir d'être identifié	1.54	0.5	,103	-,083	-,064	-,050	,234**	,103	-,214**	,232**	,020	-,041	,146*	-,347**	-,427**	,339**	"	-	-	-
16.Statut Objectif	1.62	0.5	-,287**	-,316**	-,225**	-,143*	-,123*	-,191**	-,064	-,180**	-,148*	-,209**	,016	,273**	,145*	-,259**	-,270**	"	-	-
17.Statut Subjectif	2.04	0.9	-,240**	-,369**	-,229**	-,203**	-,092	-,203**	-,153**	-,107	-,133*	-,283**	,017	,126*	-,018	,376**	,339**	,500**	"	-
18.Transparence	1.5	0.5	,245**	,508**	,424**	,311**	,171**	,275**	,270**	,015	,162**	,346**	-,021	-,042	,181**	,151*	-,146*	-,197**	-,229**	0.814

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

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

4.1 Analyse de la transparence objective

L'hypothèse 1 stipulait que plus une organisation est transparente, plus les attitudes et réactions des individus sont favorables. Pour commencer, l'hypothèse 1A concernant la transparence objective a été testée sur l'ensemble de l'échantillon. Comme le montre le tableau 4.2, des différences significatives ont été relevées sur 7 des 10 variables analysées, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la performance au travail, la valeur dans l'organisation et du soutien de l'organisation. Pour toutes ces variables, ce sont les individus qui travaillent pour les organisations peu transparentes qui obtiennent des moyennes significativement moins élevées que les deux autres groupes. À la lumière des résultats, l'hypothèse 1A est donc confirmée.

Tableau 4.2 Analyse de variance de la transparence objective

<i>Attitudes et réactions</i>															
	<i>Justice distributive</i>			<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Performance au travail</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
	<i>N</i>	<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
<i>Niveau de transparence</i>															
Peu Transparent _(a)	130	4.84 _{b,c}	1.68	3.6 _{b,c}	1.25	4.25 _{b,c}	1.16	5.43 _b	1.36	6.1 _b	0.95	5.3 _b	1.11	4.6 _{b,c}	1.43
Moyennement transparent _(b)	61	5.5 _a	1.36	4.6 _a	1.02	5.01 _a	1	6.04 _a	1.15	6.44 _{a,c}	0.53	6 _{a,c}	0.9	5.2 _a	1.2
Très transparent _(c)	110	5.4 _a	1.25	4.3 _a	1.18	4.83 _a	0.95	5.7	1.07	6.13 _b	0.54	5.6 _b	0.82	5.1 _a	1.19
ANOVA		<i>F</i> (2, 298)=5.6 <i>P</i> =.004		<i>F</i> (2, 299)=18.12 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2,299)=14.3 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2,299)=5.3 <i>P</i> =.005		<i>F</i> (2,297)=4.93 <i>P</i> = 0.008		<i>F</i> (2, 299)=9.95 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 298)=5.4 <i>P</i> =.005	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.1.1 Analyse de la transparence perçue par rapport aux variables

Pour évaluer l'hypothèse 1B, nous avons réalisé les mêmes analyses que précédemment, mais cette fois avec la transparence perçue. Les analyses présentées dans le tableau 4.3 démontrent que la perception de la transparence obtient des moyennes significativement différentes pour 9 des 10 variables analysées, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement à l'entreprise, la performance au travail, la valeur dans l'organisation, l'intention de demeurer dans l'organisation, l'exigence de l'emploi ainsi que le soutien de l'organisation. Il est aussi possible de constater que les employés ayant répondu percevoir leur organisation comme étant transparente démontrent une moyenne significativement plus élevée en regard de toutes ces variables par rapport aux individus ayant mentionné ne pas percevoir une grande transparence au sein de leur organisation. Ces résultats supportent donc l'hypothèse 1B.

Tableau 4.3 Analyse de variance de la transparence perçue

<i>Attitudes et réactions</i>																			
		<u>Justice distributive</u>		<u>Justice Procédurale</u>		<u>Justice Interactionnelle</u>		<u>Engagement envers l'organisation</u>		<u>Performance au travail</u>		<u>Valeur dans l'organisation</u>		<u>Intention de demeurer</u>		<u>Exigences de l'emploi</u>		<u>Soutien de l'organisation</u>	
<i>Niveau de transparence</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Peu transparente	165	4.83	1.6	3.46	1.07	4.9	1.12	5.30	1.34	6.1	0.83	5.30	1.03	5.5	1.36	5.21	1.05	4.5	1.37
Très transparente	136	5.6	1.3	4.73	1.07	5.12	0.84	6.1	0.95	6.32	0.63	5.85	0.87	6.12	0.94	5.53	0.91	5.4	1.05
ANOVA		<i>F</i> (1, 299)=19.01 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 300)=104.43 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 300)=65.69 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 300)=32.15 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 298)=8.94 <i>P</i> =.003		<i>F</i> (1, 300)=24.5 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 300)=23.6 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (1, 298)=8 <i>P</i> =.005		<i>F</i> (1, 299)=40.63 <i>P</i> =.000	

4.1.2 Analyse supplémentaire sur la transparence perçue par rapport aux variables en fonction du statut objectif de talent

Pour être en mesure de mieux comprendre les impacts de la transparence perçue, des analyses supplémentaires ont été effectuées dans le but de valider si les effets de la transparence sont les mêmes pour les gens identifiés comme talents et ceux non identifiés comme tels. Ainsi, chacun des deux sous-échantillons a été testé en regard de la transparence perçue.

Toujours concernant le niveau de transparence et les différences quant aux attitudes et réactions des individus, les 116 répondants correspondant au statut de talent de manière objective ont démontré des différences significatives avec les variables suivantes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation. Il est possible de voir, dans le tableau 4.4, que les individus identifiés comme talent qui ont répondu percevoir leur organisation comme étant transparente démontrent une moyenne significativement plus élevée sur ces variables en comparaison aux individus ayant mentionné ne pas y percevoir une grande transparence.

Tableau 4.4 Analyse de variance de la transparence perçue (statut objectif talent)

		<i>Attitudes et réactions</i>													
		<i>Justice distributive</i>			<i>Justice Procédurale</i>			<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
<i>Niveau de transparence</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>		
Peu transparent	49	5.39	1.5	3.9	1.07	4.42	1.15	5.52	1.48	5.55	1.02	4.93	1.31		
	67	6	1.03	5.01	1.1	5.3	0.82	6.14	0.82	6	0.75	5.5	1.01		
Très transparent		<i>F(1, 114)=5.5</i> <i>P=.021</i>			<i>F(1, 114)=31.30</i> <i>P=.000</i>			<i>F(1, 114)=23.5</i> <i>P=.000</i>		<i>F(1, 114)=8.13</i> <i>P=.005</i>		<i>F(1, 114)=6.22</i> <i>P=.014</i>		<i>F(1, 114)=6.2</i> <i>P=.014</i>	

Pour ce qui est de l'échantillon des non-talents, les résultats recueillis auprès des 186 répondants qui ne sont pas désignés comme des talents par leur organisation ont démontré que la perception de la transparence obtient des moyennes significativement différentes

avec la perception de sept des dix variables testées, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la valeur dans l'organisation, l'intention de demeurer dans l'organisation et le soutien de l'organisation. Encore une fois dans ce cas, comme le démontre le tableau 4.5, les répondants qui perçoivent leur organisation comme étant transparente démontrent des moyennes significativement plus élevées que les individus qui ne perçoivent pas la transparence au sein de leur organisation. De façon générale, les résultats sont stables et similaires entre les deux sous-échantillons et par rapport à l'échantillon global. En effet, une seule différence significative, soit l'intention de quitter, s'ajoute pour les non-talents en comparaison aux talents.

Tableau 4.5 Analyse de variance de la transparence perçue (statut objectif non-talent)

<i>Attitudes et réactions</i>																
<i>Niveau de transparence</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>			<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Intention de demeurer</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
Peu transparent	116	4.6	1.6	3.3	1.03	4.1	4.1	5.21	1.27	5.2	1.01	5.4	1.32	4.3	1.36	
Très transparent	70	5.20	1.41	4.5	1	5	5	6.01	1.03	5.74	0.96	6.20	0.92	5.32	1.08	
ANOVA		$F(1, 183)=7.1$ $P=.008$		$F(1, 184)=58.032$ $P=.000$		$F(1, 184)=33$ $P=.000$		$F(1, 184)=19.89$ $P=.000$		$F(1, 184)=13.08$ $P=.000$		$F(1, 184)=20.5$ $P=.000$		$F(1, 183)=29.042$ $P=.000$		

4.2 Analyse de la transparence des critères d'identification

L'hypothèse 2 mentionnait que plus les critères d'identification sont transparents, plus les attitudes et réactions des employés sont positives. Notre analyse était ainsi composée de trois groupes, soit 146 répondants faisant partie d'une organisation avec des critères peu transparents, 123 répondants étant dans une organisation ayant des critères relativement transparents et finalement, 31 répondants étant dans une organisation qui a des critères complètement transparents. Il est possible de constater dans le tableau 4.6 qu'il y a des différences significatives pour les variables de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interactionnelle, de l'engagement envers l'organisation, de la performance au travail, de la valeur dans l'organisation, de l'intention de demeurer et du soutien de l'organisation. C'est lorsque les critères d'identification sont complètement transparents que les moyennes sont significativement plus élevées. À l'inverse, lorsque les critères sont peu transparents, les moyennes sont les moins élevées. Ces résultats confirment l'hypothèse 2.

Tableau 4.6 Analyse de la transparence des critères d'identification

Niveau de transparence	Attitudes et réactions																
	<u>Justice distributive</u>			<u>Justice Procédurale</u>		<u>Justice Interactionnelle</u>		<u>Engagement envers l'organisation</u>		<u>Performance au travail</u>		<u>Valeur dans l'organisation</u>		<u>Intention de demeurer</u>		<u>Soutien de l'organisation</u>	
	N	M*	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T	M	É-T
Peu Transparent ^(a)	146	4.77 _{b,c}	1.6	3.41 _{b,c}	1.1	4.09 _{b,c}	1.07	5.3 _{b,c}	1.39	6.03 _{b,c}	0.85	5.3 _{b,c}	1.05	5.44 _{b,c}	1.4	4.4 _{b,c}	1.36
Relativement transparent ^(b)	123	5.36 _{a,c}	0.87	4.4 _{a,c}	1.04	5 _{a,c}	0.91	6 _a	0.95	6.26 _a	0.66	5.71 _{a,c}	0.9	6 _a	1	5.2 _{a,c}	1.1
Complètement transparent ^(c)	32	6.23 _{a,b}	1.5	5.48 _{a,b}	0.78	5.64 _{a,b}	0.6	6.42 _a	0.83	6.52 _a	0.36	6.3 _{a,b}	0.7	6.25 _a	1	6.02 _{a,b}	0.87
ANOVA		$F(2, 298)=15.7$ $P=.000$		$F(2, 299)=64.22$ $P=.000$		$F(2,299)=48$ $P=.000$		$F(2,299)=17.56$ $P=.000$		$F(2,297)=6.81$ $P= 0.001$		$F(2, 299)=17.8$ $P=.000$		$F(2, 299)=10.3$ $P=.000$		$F(2, 298)=31.3$ $P=.000$	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.3 Analyse du statut perçu sur les attitudes et réactions

L'hypothèse 3 proposait que le statut perçu d'être un talent ou non influence les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents. Afin de déterminer s'il y a une différence entre la perception d'un individu par rapport à son identification comme étant un talent et ses attitudes et réactions, le statut perçu des répondants a été analysé, à savoir s'ils perçoivent être un talent, ne pas l'être ou encore ne pas le savoir. Parmi les 297 répondants, 110 ont indiqué percevoir être un talent, 64 ont répondu que non, et 123 ne le savent pas (5 répondants sont manquants dans ces données). Tel que le démontre le tableau 4.7, il est possible de constater qu'il y a une différence significative entre la perception du statut pour huit des dix variables testées soit la perception du statut et la perception de la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la performance au travail, la perception de sa valeur dans l'organisation, l'intention de demeurer avec l'organisation et la perception du soutien de l'organisation. Dans tous les cas, ce sont les répondants ayant dit se percevoir comme des talents qui obtiennent des moyennes plus élevées que les deux autres groupes. Ceux qui ne se perçoivent pas comme talents ou qui ne connaissent pas leur statut ne se distinguent pas. Ceci confirme donc l'hypothèse 3 étant donné que le statut perçu influence effectivement les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestion de talents.

Tableau 4.7 Analyse de variance du statut perçu sur les attitudes et réactions

<i>Attitudes et réactions</i>																		
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>			<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Performance au travail</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Intention de demeurer</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	
Oui (a)	110	5.80 _{b,c}	1.21	4.73 _{b,c}	1.14	5.05 _{b,c}	1.08	6.05 _{b,c}	1.07	6.33 _b	0.74	5.9 _{b,c}	0.89	6.05 _c	1.14	5.45 _{b,c}	1.16	
Non (b)	64	4.60 _a	1.65	3.6 _a	1.28	4.2 _a	1.2	5.34 _a	1.48	6 _a	1	5.22 _a	1.13	5.6	1.23	4.56 _a	1.4	
Je ne sais pas (c)	123	5 _a	1.45	3.7 _a	1.04	4.5 _a	0.94	5.5 _a	1.18	6.2	0.60	5.42 _a	0.94	5.61 _a	1.26	4.6 _a	1.25	
ANOVA		$F(2, 294)=17.82$ $P=.000$		$F(2, 294)=32.4$ $P=.000$		$F(2, 280)=15.91$ $P=.000$		$F(1, 294)=9.54$ $P=.000$		$F(2, 294)=5.13$ $P=.006$		$F(2, 294)=11.61$ $P=.000$		$F(2, 294)=4.51$ $P=.012$		$F(2, 294)=16.53$ $P=.000$		

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.4 Influence du statut objectif d'un individu quant aux attitudes et réactions.

L'hypothèse 4 proposait que le statut objectif d'être un talent ou non influence les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents. Dans cette analyse, c'est 116 répondants qui sont réellement identifiés comme étant des talents et entre 184 et 186 (tout dépendant de la variable) répondants qui ne sont pas identifiés comme des talents. Comme il est possible de le constater dans le tableau 4.8, il y a une différence significative pour huit des dix variables à l'étude dont la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la performance au travail, la valeur dans l'organisation, les exigences de l'emploi et le soutien de l'organisation. Chacune de ces variables obtient des moyennes plus élevées lorsque la personne est identifiée comme étant un talent, ce qui confirme l'hypothèse 4.

Tableau 4.8 Analyse du statut objectif sur les attitudes et réactions

<i>Attitudes et réactions</i>																		
<i>Statut objectif</i>	<i>N</i>	<u><i>Justice distributive</i></u>			<u><i>Justice Procédurale</i></u>		<u><i>Justice Interactionnelle</i></u>		<u><i>Engagement envers l'organisation</i></u>		<u><i>Performance au travail</i></u>		<u><i>Valeur dans l'organisation</i></u>		<u><i>Exigences de l'emploi</i></u>		<u><i>Soutien de l'organisation</i></u>	
		<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Talents	116	5.70	1.3	4.53	1.1	4.9	1.1	5.9	1.2	6.3	0.8	5.8	0.9	5.54	0.93	5.24	1.2	
Non-talents	186	4.83	1.53	3.72	1.2	4.42	1.1	5.5	1.24	6.1	0.73	5.4	1.03	5.24	1.03	4.7	1.4	
ANOVA		$F(1, 299)=26.8$ $P=.000$			$F(1, 300)=33.3$ $P=.000$		$F(1, 300)=15.96$ $P=.000$		$F(1, 300)=6.28$ $P=.013$		$F(1, 298)=4.55$ $P=.034$		$F(1, 300)=11.4$ $P=.001$		$F(1, 298)=6.7$ $P=.010$		$F(1, 299)=13.7$ $P=.000$	

4.6 Influence du sexe d'un individu quant aux attitudes et réactions quant à son statut.

L'hypothèse 5 cherchait à voir si l'influence du statut perçu d'être un talent par rapport aux attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents était similaire selon leur genre. Une analyse de variance a donc été effectuée sous deux échantillons différents, soit un pour les hommes et un autre pour les femmes. À la lumière des résultats disponibles dans le tableau 4.9, le statut perçu semble affecter de façon significative la perception des variables selon le sexe des répondants, puisque les variables suivantes sont significatives chez les hommes : justice distributive, justice procédurale, justice interactionnelle, engagement envers l'organisation, la performance au travail, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation. Il est possible de déterminer que ce sont les hommes qui se perçoivent comme étant talent qui ont une perception significativement plus élevée quant aux pratiques de gestion des talents. Il est intéressant de noter aussi que les hommes qui ne savent pas s'ils sont identifiés ou non ont des perceptions plus élevées que ceux qui perçoivent ne pas être identifiés, bien que ces différences ne soient pas significatives.

Tableau 4.9 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable sexe (HOMMES)

<i>Attitudes et réactions</i>															
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Performance au travail</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui ^(a)	66	5.75 _{b,c}	1.25	4.72 _{b,c}	1.2	4.96 _{b,c}	1.2	6.10 _c	1.01	6.31 _b	0.85	5.88 _{b,c}	1.03	5.52 _{b,c}	1.26
Non ^(b)	29	4.22 _a	1.73	3.62 _a	1.37	4.1 _a	1.34	5.5	1.62	5.88 _a	1.04	5.03 _a	1.3	4.4 _a	1.51
Je ne sais pas ^(c)	71	4.75 _a	1.53	3.70 _a	1.04	4.5 _a	1.00	5.53 _a	1.16	6.1	0.63	5.34 _a	0.96	4.5 _a	1.34
ANOVA		$F(2, 163)=13.7$ $P=.000$		$F(2, 163)=15.99$ $P=.000$		$F(2, 163)=6.61$ $P=.002$		$F(2, 163)=4.95$ $P=.008$		$F(2, 163)=3.25$ $P=.041$		$F(2, 163)=8.1$ $P=.000$		$F(2, 163)=12.51$ $P=.000$	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

La même méthode fut utilisée pour analyser l'impact du statut perçu sur les perceptions des diverses variables selon la perspective des femmes. Cette fois, il a été possible de constater que pour les employées, il y a une différence significative entre le statut perçu et les variables de la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation, comme constaté dans le tableau 4.10. De ce résultat, force est de constater que ce sont les femmes qui se perçoivent comme étant talent qui ont une perception significativement plus élevée quant aux pratiques de gestion des talents. Comme chez les hommes, bien que ce ne soit pas une différence significative, il est intéressant de relever que les femmes qui mentionnent ne pas savoir si elles sont identifiées ou non obtiennent des moyennes plus élevées que ceux qui ne perçoivent pas être identifiés.

En fonction des deux analyses de variances, il est donc possible d'affirmer que le statut influence les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestions des talents, selon leur genre. Il est à noter qu'à l'exception de la performance au travail, toutes les autres variables répondent de la même façon pour les deux échantillons, ce qui confirme l'hypothèse 5.

Tableau 4.10 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable sexe (FEMMES)

<i>Attitudes et réactions</i>													
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui ^(a)	44	5.84 _b	1.16	4.75 _{b,c}	1.1	5.2 _{b,c}	0.87	5.98 _b	1.2	5.91 _b	0.64	5.34 _{b,c}	1.00
Non ^(b)	35	4.84 _a	1.55	3.53 _a	1.21	4.28 _a	1.07	5.24 _a	1.37	5.4 _a	0.95	4.70 _a	1.3
Je ne sais pas ^(c)	52	5.24	1.31	3.65 _a	1.05	4.5 _a	0.84	5.4	1.21	5.53	0.91	4.74 _a	1.12
ANOVA		<i>F</i> (2, 128)=5.8 <i>P</i> =.004		<i>F</i> (2, 128)=16.1 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 128)=11.51 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 128)=4.14 <i>P</i> =.033		<i>F</i> (2, 128)=4.16 <i>P</i> =.018		<i>F</i> (2, 128)=4.32 <i>P</i> =.015	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.7 Influence de l'âge d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut.

L'hypothèse 6 mentionne que le statut influence les attitudes et réactions des employés de la même façon selon leur âge. Pour commencer, les répondants correspondant au statut subjectif de talent ont été divisés en deux sous-échantillons en fonction de l'âge, le groupe des plus jeunes correspondant aux répondants entre 24 et 36,99 ans et le groupe des plus âgés entre 36,99 et 52 ans. En ce qui concerne le premier groupe, soit les plus jeunes, comme le démontre le tableau 4.11, il y a une différence significative entre l'âge des répondants et les attitudes et réactions suivantes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la valeur dans l'organisation, l'intention de demeurer, les exigences de l'emploi et le soutien de l'organisation. Il est possible de voir que ce sont les répondants qui perçoivent être identifiés comme étant un talent qui obtiennent des moyennes significativement plus élevées que le groupe des personnes qui ne le savent pas ou qui perçoivent ne pas l'être.

Tableau 4.11 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable âge (répondants plus jeunes)

<i>Attitudes et réactions</i>																			
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>			<i>Justice Procédurale</i>			<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Intention de demeurer</i>		<i>Exigences de l'emploi</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>		
Oui ^(a)	75	5.84 _{b,c}	1.2	5 _{b,c}	1.05	5.2 _{b,c}	1.05	6.1 _{b,c}	1.16	5.9 _c	0.9	6.04 _b	1.15	5.62 _c	0.94	5.50 _c	1.13		
Non ^(b)	22	4.7 _a	1.4	3.6 _a	1.8	4.3 _a	1.2	4.93 _a	1.24	5.45	1.01	5.2 _a	1.34	5.34	1.04	4.9	1.24		
Je ne sais pas	64	5.25 _a	1.27	3.74 _a	0.98	4.5 _a	0.92	5.44 _a	1.16	5.4 _a	0.99	5.6	1.37	5.23 _a	0.88	4.55 _a	1.3		
^(c) ANOVA		<i>F</i> (2, 158)=8.667 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 158)=29.91 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 158)=10.42 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 158)=10.5 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 158)=5.7 <i>P</i> =.004		<i>F</i> (2, 158)=4.88 <i>P</i> =.009		<i>F</i> (2, 158)=3,169 <i>P</i> =.045		<i>F</i> (2, 158)=11.15 <i>P</i> =.000			

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

Pour ce qui est du groupe des répondants plus âgés, il est possible de voir que l'âge influence aussi les attitudes et réactions de ces derniers. En effet, il y a une différence significative sur les variables de la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, la performance au travail, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation, comme le démontre le tableau 4.12. Comme chez les moins âgés, c'est lorsque le répondant se perçoit comme étant un talent qu'ils obtiennent des attitudes et réactions significativement plus élevées en comparaison à ceux qui ne le savent pas ou qui ne se perçoivent pas comme un talent.

En regard de ces deux sous-échantillons, il est possible de voir que l'âge influence les attitudes et réactions significativement dans les deux groupes. Cela influence encore plus les employés plus jeunes, étant donné que ce groupe obtient des différences significatives sur deux variables de plus que le groupe des plus âgés. L'hypothèse 6 est donc confirmée étant donné que les deux groupes réagissent de la même façon pour la majorité des variables étudiées. Fait intéressant à remarquer toutefois est que le groupe des plus jeunes semble être légèrement plus sensible au statut perçu puisque des différences significatives ont aussi été identifiées pour l'intention de demeurer et l'acceptation des exigences accrues de performance.

Tableau 4.12 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la variable âge (répondants plus âgés)

		<i>Attitudes et réactions</i>											
		<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Performance au travail</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui (a)	32	5.7 _{b,c}	1.26	4.33 _{b,c}	1.1	4.89 _b	1.24	6.41 _b	0.55	5.91 _b	1	5.3 _b	1.27
Non (b)	38	4.41 _a	1.84	3.5 _a	1.34	4.1 _a	1.26	5.9 _a	1.15	5.1 _a	1.2	4.34 _a	1.52
Je ne sais pas (c)	51	4.6 _a	1.66	3.6 _a	1.12	4.32	0.95	6.2	0.58	5.5	0.92	4.7	1.2
ANOVA		<i>F</i> (2, 118)=6.13 <i>P</i> =.003		<i>F</i> (2, 118)=5.21 <i>P</i> =.007		<i>F</i> (2, 118)=4.77 <i>P</i> =.010		<i>F</i> (2, 117)=3.6 <i>P</i> =.031		<i>F</i> (2, 118)=5.73 <i>P</i> =.004		<i>F</i> (2, 118)=4.28 <i>P</i> =.02	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.8 Influence du nombre d'années dans l'organisation d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut.

L'hypothèse 7 propose que le statut influence les attitudes et réactions des employés à l'égard des pratiques de gestion des talents de la même façon selon leur ancienneté. Afin de tester cette hypothèse, une analyse de variance a donc été effectuée sous deux échantillons différents, le premier groupe étant les employés ayant moins d'ancienneté (en bas de 9.58 ans) et un deuxième groupe avec plus d'ancienneté (en haut de 9.58 ans). Pour ce qui est du premier groupe avec moins d'ancienneté, plusieurs différences significatives sont présentes quant aux différentes variables à l'étude soient la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la valeur dans l'organisation, l'intention de demeurer et le soutien de l'organisation. Ce sont les répondants qui se perçoivent comme talent qui démontrent une moyenne significativement plus élevée, tel qu'il est possible de constater dans le tableau 4.13.

Tableau 4.13 Analyse de variance du statut perçu en fonction du nombre d'années travaillées dans l'entreprise (Moins de 9.58 ans)

		<i>Attitudes et réactions</i>													
		<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Intention de demeurer</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui (a)	71	5.84 _{b,c}	1.22	4.79 _{b,c}	1.11	5.02 _{b,c}	1.10	6 _{b,c}	1.2	5.83 _{b,c}	0.88	6 _{b,c}	1.15	5.42 _{b,c}	1.2
Non (b)	28	4.7 _a	1.46	3.34 _a	1.08	4.05 _a	1.1	4.72 _a	1.6	5.25 _a	0.97	5.12 _a	1.25	4.63 _a	1.38
Je ne sais pas (c)	80	4.9 _a	1.43	3.6 _a	0.99	4.45 _a	0.91	5.3 _a	1.14	5.33 _a	0.99	5.4 _a	1.36	4.4 _a	1.36
ANOVA		<i>F</i> (2, 176)=11.21 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 176)=30.8 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 176)=11.2 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 176)=12.21 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 176)=6.7 <i>P</i> =.002		<i>F</i> (2, 176)=6.3 <i>P</i> =.002		<i>F</i> (2, 176)=12.79 <i>P</i> =.000	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

Pour ce qui est du groupe qui possède plus d'ancienneté, des différences significatives sont ressorties de l'analyse de variance avec les variables de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interactionnelle, de la valeur dans l'organisation et du soutien de l'organisation. Comme pour le groupe avec moins d'expérience, ce sont les répondants qui se perçoivent comme talent qui démontrent une moyenne significativement plus élevée, tel qu'il est possible de constater dans le tableau 4.14.

Tableau 4.14 Analyse de variance du statut perçu en fonction du nombre d'années travaillées dans l'entreprise (Plus de 9.58 ans)

<i>Attitudes et réactions</i>											
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui ^(a)	38	5.74 _b	1.2	4.72 _{b,c}	1.07	5.14 _{b,c}	1.03	5.99 _b	0.92	5.5 _b	1.15
Non ^(b)	36	4.45 _a	1.8	3.75 _a	1.4	4.30 _a	1.28	5.20 _a	1.25	4.51 _a	1.42
Je ne sais pas ^(c)	40	5.01	1.53	3.83 _a	1.13	4.5 _a	1.03	5.57	0.81	5.02	0.89
ANOVA		<i>F</i> (2, 111)=6.7 <i>P</i> =.002		<i>F</i> (2, 111)=7.65 <i>P</i> =.001		<i>F</i> (2, 111)=5.9 <i>P</i> =.004		<i>F</i> (2, 111)=5.67 <i>P</i> =.005		<i>F</i> (2, 111)=6.6 <i>P</i> =.002	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

L'hypothèse 7 est donc confirmée, étant donné que les différences significatives sont les mêmes entre les deux groupes pour les variables de la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation. Il n'y a que les variables de l'engagement envers l'organisation et l'intention de demeurer qui s'ajoutent pour les individus qui ont moins de 9.8 ans

d'expérience, ce qui démontre que le groupe avec moins d'expérience est légèrement plus influencé par le statut perçu.

4.9 Influence de la disposition à se comparer sur les attitudes et réactions des employés quant au statut perçu.

Pour ce qui est de l'hypothèse 8, cette dernière mentionnait que la disposition à se comparer d'un individu influence les attitudes et réactions des individus différemment selon leur statut perçu. Pour commencer, l'analyse de variance a été menée sur le groupe d'individus qui ont répondu qu'ils étaient peu disposés à se comparer. Il est possible de constater qu'il y a une différence significative avec plusieurs variables : justice distributive, justice distributive, justice procédurale, engagement envers l'organisation, performance au travail, valeur dans l'organisation, intention de demeurer et soutien de l'organisation. Tel que le présente le tableau 4.15, ce sont les individus ayant répondu se percevoir comme étant un talent qui ont une moyenne significativement plus élevée en comparaison à ceux qui se perçoivent comme n'étant pas identifiés ou qui ne le savent pas.

Tableau 4.15 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la disposition à se comparer (peu disposé à se comparer)

<i>Attitudes et réactions</i>																	
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Performance au travail</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Intention de demeurer</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui ^(a)	49	5.94 _{b,c}	0.97	4.75 _{b,c}	1.04	5.22 _{b,c}	0.88	6.2 _{b,c}	0.89	6.45 _b	0.49	6.1 _{b,c}	0.69	6.32 _c	0.83	5.66 _{b,c}	0.98
Non ^(b)	36	4.5 _a	1.6	3.6 _a	1.2	4.31 _a	1.06	5.5 _a	1.35	5.9 _a	0.96	5.5 _a	0.95	5.76	1.16	4.73 _a	1.27
Je ne sais pas ^(c)	67	4.75 _a	1.51	3.6 _a	1.01	4.34 _a	0.97	5.4 _a	1.25	6.2	0.59	5.44 _a	0.98	5.6 _a	1.21	4.6 _a	1.22
ANOVA		<i>F</i> (2, 149)=14.93 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 149)=19.81 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 149)=14.3 <i>P</i> =.000		<i>F</i> (2, 149)=6.9 <i>P</i> =.001		<i>F</i> (2, 148)=5.52 <i>P</i> =.002		<i>F</i> (2, 149)=7.84 <i>P</i> =.001		<i>F</i> (2, 149)=6.45 <i>P</i> =.002		<i>F</i> (2, 149)=13.23 <i>P</i> =.000	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

Il est aussi intéressant de tester l'hypothèse avec les individus qui ont répondu être très disposés à se comparer. Suite à l'analyse de variance menée sur ce groupe, plusieurs attitudes et réactions présentent une différence significative soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interactionnelle, l'engagement envers l'organisation, la valeur dans l'organisation et le soutien de l'organisation. Comme le démontre le tableau 4.16, l'on constate que c'est lorsque les individus se perçoivent identifiés comme un talent qu'ils obtiennent des moyennes significativement plus élevées par rapport aux individus qui ne perçoivent pas être identifiés ou qui ne le savent pas.

En regard de ces deux analyses de variance, l'hypothèse 8 est confirmée étant donné que le groupe des individus peu disposés à se comparer et le groupe de ceux très disposés à se comparer réagissent de la même façon en fonction des différentes variables. Il est à noter que le groupe des individus peu disposés à se comparer semblent plus sensibles à la perception de statut, car ceux-ci réagissent à deux variables de plus que l'autre groupe, soit la performance au travail et l'intention de demeurer en fonction du statut perçu.

Tableau 4.16 Analyse de variance du statut perçu en fonction de la disposition à se comparer (très disposé à se comparer)

<i>Attitudes et réactions</i>													
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice Procédurale</i>		<i>Justice Interactionnelle</i>		<i>Engagement envers l'organisation</i>		<i>Valeur dans l'organisation</i>		<i>Soutien de l'organisation</i>	
		<i>M*</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Oui ^(a)	61	5.66 _b	1.37	4.72 _{b,c}	1.22	4.91 _b	1.21	6 _b	1.2	5.75 _b	1.01	5.3b _c	1.3
Non ^(b)	28	4.65 _a	1.76	3.54 _a	1.4	4.04 _a	1.36	5.2 _a	1.64	4.9 _a	1.3	4.34 _a	1.53
Je ne sais pas ^(c)	56	5.2	1.4	3.81 _a	1.1	4.61	0.88	5.6	1.09	5.4	0.89	4.62 _a	1.3
ANOVA		$F(2, 142)=4.82$ $P=.009$		$F(2, 142)=12.81$ $P=.000$		$F(2, 142)=5.74$ $P=.004$		$F(2, 142)=3.9$ $P=.023$		$F(2, 142)=6.8$ $P=.002$		$F(2, 142)=5.99$ $P=.003$	

*Les lettres en exposant indiquent une différence significative avec le groupe mentionné entre parenthèses dans la colonne de gauche

4.10 Influence du désir d'être identifié comme « talent » d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut perçu.

L'hypothèse 9 mentionnait que le désir d'être identifié comme un talent influence les attitudes et réactions des individus de la même façon selon le statut perçu. L'analyse de variance a été menée sur le premier groupe des individus qui désirent faiblement être identifiés comme talent. Leur peu de désir d'être identifié n'entraîne pas de différence significative sur les des différentes variables à l'étude en fonction du statut perçu puisqu'aucun des résultats des analyses n'est sorti significatif.

Pour ce qui est du groupe des individus qui désirent être identifiés comme talent, les variables de la justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle présentent des différences significatives, comme il est possible d'observer dans le tableau 4.17. Dans ce cas, ce sont les individus qui ne savent pas s'ils sont identifiés ou non qui présentent des moyennes plus élevées. L'hypothèse 9 est donc rejetée étant donné que les gens qui désirent être identifiés présentent des différences significatives pour trois variables en comparaison du premier groupe.

Tableau 4.17 Analyse de variance du désir d'être identifié comme «talent» (fort désir)

<i>Attitudes et réactions</i>							
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>Justice distributive</i>		<i>Justice procédurale</i>		<i>Justice interactionnelle</i>	
		<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Non	19	4.33	1.76	2.90	0.93	3.50	1.24
Je ne sais pas	81	5.11	1.5	3.71	1.05	4.5	0.89
ANOVA		<i>F(1, 98)= 4.04</i> <i>P=.047</i>		<i>F(1, 98)= 9.51</i> <i>P=.003</i>		<i>F(1, 98)= 16.6</i> <i>P=.000</i>	

4.11 Influence de la perception des chances d'être identifié comme « talent » d'un individu sur les attitudes et réactions quant à son statut perçu.

L'hypothèse 10 stipulait que la perception des chances d'être identifié comme un talent influence les attitudes et réactions d'un individu de la même façon selon le statut perçu. Il est possible de voir que la perception d'un individu qui considère avoir peu de chance d'être

identifié comme étant un talent affiche une différence significative avec la perception d'une seule variable, soit l'intention de demeurer, tel que démontré dans le tableau 4.18. Ce sont les employés qui se perçoivent comme n'étant pas identifiés comme talent qui obtiennent une moyenne plus élevée. Pour ce qui est du groupe d'individu qui pense avoir beaucoup de chance d'être identifié, aucune différence significative n'a été relevée. Ceci confirme donc l'hypothèse 10, étant donné que les 2 groupes réagissent de la même façon en fonction du statut, sur toutes les variables dépendantes testées, à l'exception de l'intention de demeurer lorsqu'il s'agit des individus qui perçoivent avoir beaucoup de chance d'être identifié.

Tableau 4.18 Analyse de variance des chances d'être identifié comme «talent» (peu de chance)

<i>Attitudes et réactions</i>			
<u><i>Intention de demeurer</i></u>			
<i>Statut perçu</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>É-T</i>
Non	37	3.44	1.26
Je ne sais pas	26	2.82	0.96
ANOVA		<i>F</i> (1, 61)= 4.40 <i>P</i> =.040	

Chapitre 5 - Discussion et conclusion

5.1 Retour sur les objectifs de la recherche

Concernant les lacunes actuelles dans la littérature sur la gestion des talents et des impacts de la transparence, plusieurs questions émergent, notamment au sujet des attitudes et réactions des employés qui demeurent peu abordées. Dans le cadre de cette recherche, l'objectif était d'adresser ce déficit littéraire en ressortant les principales questions qui n'avaient pas été abordées auparavant. C'est donc à l'aide de cette étude exploratoire qu'il a été possible d'analyser certains questionnements et de voir les répercussions de plusieurs variables quant à leur impact sur les attitudes et réactions des employés. Bien que cette étude n'ait pas la prétention d'avoir abordé l'entièreté des questions sur le sujet, cette dernière permet tout de même d'avancer les connaissances sur le sujet. Au sein de ce chapitre, pour chaque question qui a été mise de l'avant, un bref retour sur les résultats sera effectué, pour ensuite souligner les contributions théoriques et pratiques à l'égard de ces résultats. Pour terminer, les limites quant à la présente étude et des avenues de recherche seront proposées.

5.1.1 Impacts de la transparence dans les pratiques de gestion des talents

En analysant les résultats concernant la première question de l'impact de la transparence sur les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents, il est possible de constater que la transparence est un aspect très important à considérer. La première constatation qui est ressortie de l'étude est que la transparence, qu'elle soit mesurée de façon objective ou qu'elle soit perçue par les employés, influence positivement et fortement les attitudes et réactions des employés quant aux pratiques de gestion des talents dans leur entreprise.

Sur le plan théorique, ceci vient donc démontrer l'importance de la transparence des pratiques de gestion des talents. Comme le mentionnait Uren (2007), une organisation se positionne nécessairement sur le continuum de la transparence, mais force est de constater

que de favoriser la transparence tend à améliorer les attitudes et réactions des employés et ce, qu'ils fassent partie du groupe des talents ou non. Les résultats de l'étude démontrent aussi l'importance de la transparence en fonction de la littérature sur le sujet actuellement. Comme Effront et Ort (2010) le mentionnaient, la décision de ne pas être transparent est parfois fondée sur une peur irrationnelle que les gens puissent quitter l'organisation en sachant leur statut et essayer de trouver une meilleure organisation en tenant compte de leur potentiel. Comme mentionné dans la revue de littérature, Bédard (2013) mentionnait que les individus pourraient quitter sans même savoir leur valeur pour leur organisation. Les résultats de notre recherche viennent donc démontrer que la transparence des pratiques de gestion des talents encourage les démonstrations d'attitudes et réactions positives, ce qui vient solidifier l'importance de la transparence. Au niveau de l'application pratique, il s'avère donc essentiel pour un employeur de communiquer les pratiques de gestion des talents aux employés. Les programmes devraient être connus de tous, mais aussi les individus qui sont identifiés, comme Effron et Ort l'ont démontré, les individus seront plus enclins à rester en poste et notre étude démontre qu'ils auront des comportements plus positifs.

5.1.2 Formalité et divulgation des critères de sélection d'un haut potentiel

Pour ce qui est de la question de la formalisation et de la divulgation des critères officiels pour définir un haut potentiel et de son impact sur les attitudes et réactions, plusieurs constats intéressants ont été trouvés. En effet, pour la plupart des attitudes et réactions de l'étude, des différences significatives ont été relevées et c'est lorsque les critères sont complètement transparents que les moyennes sont significativement plus élevées. Il est donc possible d'affirmer que la divulgation de critères officiels et formels concernant l'identification des talents permet d'influencer positivement les attitudes et réactions des individus.

Ceci vient renchérir les propos de Beintein, Guerrero et Klag (2012) qui soulignaient l'importance pour les employés de bien saisir les critères de sélection des hauts potentiels. Il est possible de voir l'application de ces résultats dans le quotidien des organisations. En effet, en ayant une idée claire des critères d'identification d'un talent, ceci peut permettre

aux employés qui veulent grandir au sein de l'organisation de se sentir mieux informés, encouragés et guidés par celle-ci (Castagnino, 2016). En ayant une idée claire des attentes de la compagnie, les individus peuvent saisir les opportunités de développement et ceci peut être perçu comme une pratique de fidélisation des employés. L'organisation a donc tout à gagner de dévoiler les critères d'identification des hauts potentiels.

5.1.3 Impacts de l'identification des hauts potentiels

Au niveau de la question concernant le statut perçu d'être un talent ou non et de ses impacts sur les attitudes et réactions, ce qu'il est possible de constater est que le statut perçu du répondant entraîne plusieurs différences. Dans la plupart des cas, c'est lorsqu'un individu objectivement talent ou non-talent se perçoit comme un talent que les attitudes et réactions présentent des moyennes plus élevées. En effet, l'on constate que l'hypothèse 3 et 4 sont en concordance et que l'identification des hauts potentiels a bel et bien un impact sur les attitudes et réactions. En effet, que l'individu se perçoive comme un talent ou qu'il soit objectivement identifié comme étant un, les attitudes et réactions sont plus positives dans les deux cas.

Sur le plan théorique, ces résultats viennent appuyer les propos de Björkman et al. (2013) qui mentionnent que les perceptions des employés quant aux pratiques de gestion des talents ont un impact sur les attitudes de ces derniers. D'ailleurs, dans leur recherche, les auteurs soulèvent une limite potentielle à leur étude qui est le fait que leur étude ne prenait pas en considération le statut objectif. Notre recherche apporte donc une contribution supplémentaire étant donné que nous avons été en mesure de prendre en considération les perceptions des employés, mais aussi leurs statuts objectifs, ce qui permet d'être encore plus précis sur les réelles attitudes et réactions en fonction de leur statut. Sur le plan pratique, ce qu'il est important de retenir est l'importance du statut perçu et objectif de l'individu. En effet, il est parfois moins crédible d'accorder une importance aux perceptions des employés, mais les résultats démontrent qu'autant le statut objectif que subjectif engendre des différences dans les attitudes et réactions des individus. Il est donc dans le meilleur intérêt d'une organisation d'essayer de mieux comprendre ce que les employés pensent de ses pratiques de gestion des talents.

5.1.4 Impacts des caractéristiques individuelles sur la gestion des talents

Pour ce qui est de la caractéristique individuelle du sexe, les résultats entre les hommes et les femmes étaient similaires quant aux attitudes et réactions lorsqu'il est question des pratiques de gestion de talents. Au niveau de l'âge et de l'ancienneté, les deux hypothèses étaient en congruence puisqu'il s'agit des personnes moins âgées et avec moins d'ancienneté qui obtiennent le plus de différences significatives sur leurs attitudes et réactions. C'est donc une contribution importante étant donné que dans les deux cas, ce sont en général les gens plus jeunes, et par le fait même, les personnes avec moins d'ancienneté qui sont plus sensibles au statut d'être un talent. En effet, bien qu'ils réagissent à plusieurs attitudes et réactions comme les gens plus âgés et avec plus d'ancienneté, le fait de se percevoir comme un talent chez les jeunes avec moins d'ancienneté augmente leur intention de rester, l'acceptation d'exigences accrues et l'engagement envers l'organisation (pour les moins anciens). Sur le plan pratique, il faut donc comprendre qu'une attention particulière doit être accordée aux caractéristiques individuelles étant donné que cela peut faire une différence sur les pratiques de gestion des talents. En effet, en sachant l'impact que cela entraîne sur les groupes de personnes plus jeunes et avec moins d'expérience, les gestionnaires devraient donc accorder une importance particulière aux pratiques d'identification des talents et à la façon de communiquer le statut à ces employés, puisque cela peut améliorer leur performance, leur engagement, mais aussi, leur intention de demeurer dans l'entreprise. Sur la base de ces résultats, il serait intéressant d'analyser dans le futur d'autres caractéristiques individuelles, par exemple l'ethnie, la culture, etc. De cette façon, il serait possible d'en apprendre davantage, sur l'effet des caractéristiques individuelles et des répercussions que cela peut causer au sein de l'organisation.

5.1.5 Impacts des dispositions individuelles sur la gestion des talents

Concernant la question des dispositions individuelles et de leur influence sur les attitudes et réactions, l'hypothèse avec la disposition à se comparer a été confirmée étant donné que les deux groupes (peu disposé à se comparer et très disposé à se comparer) obtenaient des

résultats similaires. Il est intéressant de noter que puisque les résultats sont similaires pour six des huit variables, que l'on soit disposé à se comparer peu ou beaucoup, dans les deux cas c'est la perception d'être identifié ou non qui affecte les variables.

Pour ce qui est de l'hypothèse concernant les gens qui désirent être identifiés, celle-ci a été rejetée étant donné qu'il y avait des différences significatives qui n'étaient pas les mêmes entre le groupe des gens qui désirent faiblement être identifiés et ceux qui désirent beaucoup l'être. Les individus qui désirent être identifiés, mais qui ne le sont pas voient les pratiques de gestion des talents de façon moins équitable pour les variables de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Par contre, aucun effet sur les variables de l'engagement envers l'organisation, des performances au travail, et de l'intention de demeurer. Étant donné qu'il s'agit d'un petit groupe (N=19), il ne faudrait pas être moins transparent, pour ne pas qu'ils songent à quitter ou être moins motivés au travail.

Pour ce qui est des chances d'être identifiés, l'hypothèse a été confirmée étant donné que les deux groupes réagissent de la même façon en fonction du statut. Il n'y a que l'intention de demeurer qui présentait des différences significatives lorsqu'il s'agit des individus qui pensent avoir beaucoup de chance d'être identifié. La perception des chances d'être identifié ne semble pas influencer les attitudes et réactions des individus.

En résumé, les dispositions individuelles semblent avoir peu d'impact lorsque l'on compare les différentes catégories de statut.

5.2 Limites de la recherche

Malgré les nombreuses retombées de cette étude tant au plan théorique que pratique, celle-ci contient certaines limites à considérer. Tout d'abord, rappelons que la banque de données utilisée afin de produire les analyses était déjà existante. En effet, cette dernière avait été produite dans le cadre d'une autre étude auparavant. Bien que cela s'est avéré très utile d'avoir des données déjà collectées, le manque de flexibilité au niveau des données ne nous a pas permis d'analyser certaines pistes de recherches soulevées dans la littérature.

De plus, une autre limite à considérer en regard de la présente recherche est la taille de l'échantillon. Par exemple, lorsque nous devons mener des analyses supplémentaires, nous

devions parfois segmenter la base de données en sous-échantillon, comme lorsque nous divisons notre base donnée en groupe de talent/non-talent et que nous ajoutons un critère supplémentaire de segmentation soit la perception perçue de l'individu (ex : 85 répondants pour OUI, 5 pour NON, 26 JE NE SAIS PAS). De ce fait, les groupes à l'étude étant parfois très petits, un échantillon plus important aurait grandement amélioré la sensibilité et la validité interne de nos analyses.

Aussi, une autre limite à considérer est le biais perceptuel qui provient des répondants. Bien que toutes les précautions aient été prises pour que l'étude soit confidentielle, l'échantillon étant de convenance, il se peut alors que les individus ayant répondu au questionnaire n'étaient pas complètement représentatifs de la population dans l'entreprise. De plus, il se peut que certaines personnes aient été influencées par un biais de désirabilité sociale, principalement sur des items comme le soutien de l'organisation ou même les différents types de justice.

Finalement, une limite potentielle de notre recherche serait le biais de variance commune qui pourrait influencer nos analyses (Podsakoff, B. Mackenzie, Lee, 2003). En effet, le biais de variance commune pourrait potentiellement avoir affecté les résultats des variables perceptuelles, notamment dans les situations où l'on étudiait l'influence du statut perçu sur les attitudes et réactions. De plus, le fait de mesurer simultanément plusieurs variables peut entraîner la corrélation des variables dont la relation serait plus forte qu'elle est véritablement. Il est probable que l'influence de ce biais de variance commune ait été diminuée lorsque les résultats démontrent des conclusions similaires pour des variables objectives comme le statut objectif, ce qui permet de minimiser ou relativiser la portée de cette limite. Étant donné que ce ne sont pas tous les résultats qui s'appuient sur des variables objectives, il est donc important de faire mention de cette potentielle limite. Pour pallier à cette limite, les recherches futures pourraient recourir à des devis longitudinaux ou expérimentaux en implémentant un groupe contrôle, par exemple.

5.3 Avenues de recherche :

Malgré le fait que notre étude exploratoire répond à plusieurs questions jusqu'à maintenant peu abordé dans la gestion des talents, elle fait aussi émerger de nouveaux

questionnements, qui pourront être abordés dans de future recherche. Pour commencer, il serait pertinent de reprendre cette recherche avec des populations différentes, par exemple avec des individus qui ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les 3 compagnies qui ont accepté de prendre part à l'étude. De cette façon, il serait intéressant de voir si les résultats peuvent être généralisés, ce qui nous permettrait de confirmer davantage l'influence de la transparence sur les pratiques de gestion des talents. Il serait aussi intéressant d'analyser si les différentes cultures d'entreprises entraînent des différences notables aux résultats. Comme le mentionne Iles, Chuai et Preece (2010), il serait intéressant de voir si les mêmes attitudes et réactions se retrouvent au sein des cultures de différents types d'entreprises, que ce soit entreprise privée, publique, multinationale, etc. étant donné que les pratiques de ressources humaines varient souvent tout dépendant de ces types d'entreprises.

Une autre avenue de recherche qui serait intéressante de mettre de l'avant serait d'aborder les différents questionnements qui ont été relevés dans cette étude et qui n'ont pu être abordés en raison des données disponibles. En effet, plusieurs questions qui ont été présentées en début de recherche restent en suspens et il serait fort intéressant de s'y intéresser davantage pour réellement faire avancer les connaissances sur le sujet encore peu étudié. Par exemple, une des questions ressorties de la littérature faisait référence aux effets de la transparence par rapport à la gestion des talents et d'étudier si les effets sont les mêmes en regard de la culture nationale. En effet, il serait intéressant de voir si les résultats sont les mêmes à l'égard de différentes entreprises dans plusieurs pays où les cultures ne sont pas les mêmes. Comme le mentionne Björkman et al. (2013), des recherches sur des multinationales de différents pays est nécessaire afin d'évaluer s'il existe des limites de contextualisation qui feraient en sorte d'empêcher la généralisation des résultats. Bien que ce soit une recherche plus ambitieuse, le questionnaire pourrait être distribué dans plusieurs entreprises à travers le monde, pour ainsi être en mesure de comparer les résultats et voir les différences ou les ressemblances entre chacun. Ceci permettrait donc de mieux comprendre les effets de la transparence dans différentes cultures et de voir si les attitudes et réactions associées à ces pratiques de gestion sont universelles.

De plus, une autre possibilité qu'il serait possible d'envisager afin de mieux comprendre les attitudes et réactions des individus en regard des pratiques de gestion des talents serait d'entreprendre une démarche qualitative auprès de ces derniers. Par exemple, une autre question qui n'a pas été répondue dans la présente recherche, mais qui avait été mentionnée était de se questionner sur le type d'information qui devrait être communiqué aux employés, qui devrait les communiquer et auprès de qui. Une démarche qualitative permettrait donc de mieux comprendre les attitudes et réactions des individus qu'ils soient identifiés talent, non-talent ou qui ne le savent pas. De cette façon, ceci ne limiterait pas la recherche à quelques attitudes et réactions étant donné que la réalisation d'entrevues semi-dirigées permettrait probablement d'en identifier de nouvelles et ainsi développer les connaissances sur le sujet.

Dans le même ordre d'idées, la présente étude s'est intéressée à plusieurs attitudes et réactions différentes qui ont été sélectionnés en fonction de la littérature disponible sur le sujet. Il serait toutefois intéressant de reproduire cette étude en utilisant des variables différentes pour en connaître davantage les retombées. À cet effet, un concept qui serait très intéressant à étudier est celui de la comparaison sociale de Festinger (1954). Ce dernier mentionne que tous les individus ont tendance à se comparer dans le but d'évaluer ses aptitudes personnelles. Par exemple, pour les individus qui ont une performance nettement supérieure, l'on peut penser dans le cas présent aux individus qui sont identifiés comme talent, le besoin de comparaison peut prendre deux formes : ou bien son niveau de performance va légèrement diminuer, de manière à se rapprocher de celles de ses collègues, ou alors il aura tendance à mettre des efforts dans l'amélioration de la performance de ses collègues pour ainsi avoir des individus proches de lui en termes de performance à qui il pourra désormais se comparer. De ce fait, l'auteur propose qu'il existe trois types de comparaison sociale. Premièrement, la comparaison ascendante, soit le fait de se comparer aux individus ayant une performance supérieure à la nôtre, deuxièmement, la comparaison descendante, soit le fait de se comparer aux individus ayant une performance inférieure à la nôtre et troisièmement la comparaison latérale, qui correspond à se comparer aux individus ayant une performance similaire à la nôtre (Harris, Anseel et Lievens, 2008). Le type de comparaison social est donc une variable qui serait très intéressante à analyser, étant donné qu'elle permettrait d'approfondir les effets de la transparence dans la gestion

des talents. Par exemple, ceci permettrait d'étudier les conséquences associées à un « syndrome de l'imposteur » pour un employé objectivement identifié comme un talent, mais qui ne se percevrait pas supérieur aux autres employés non identifiés comme talents (en référence ici à la comparaison descendante). À l'égard de ces exemples sur la comparaison sociale, il est possible de voir que plusieurs autres variables pourraient être intéressantes à étudier en fonction des attitudes et réactions des individus et cela représente une belle avenue de recherche pour développer les connaissances sur le sujet.

Bibliographie

Ashton, Chris et Lynne Morton (2005). « Managing talent for competitive advantage », *Strategic HR Review*, vol. 4, no 5, p. 28.

Baker, Peggy M., Markham, William T., Bonjean, Charles M. et Corder, Judy (1988). « Promotion interest and willingness to sacrifice for promotion in a government agency », *The Journal of applied behavioral science*, vol. 24, no 1, p. 61-80.

Becker, Brian E, Mark A Huselid et Richard W Beatty (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*, Harvard Business Press.

Bentein, Kathleen, Sylvie Guerrero et Malvina Klag (2012). « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Gestion*, vol. 37, no 3, p. 58-67.

Bérard, Jocelyn (2013). « Accelerating leadership development, practical solutions for building your organization's potential ». Jossey-Bass, A Wiley Brand.

Berggren, Erik et Rob Bernshteyn (2007). « Organizational transparency drives company performance », *Journal of Management Development*, vol. 26, no 5, p. 411-417.

Björkman, Ingmar, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, Adam Smale et Jennie Sumelius (2013). « Talent or not? Employee reactions to talent identification », *Human Resource Management*, vol. 52, no 2, p. 195-214.

Blader, Steven L. et Tom R. Tyler (2003). « What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice », *Human Resource Management Review*, vol. 13, no 1, p. 107-126.

Bowling, Nathan, Eschleman, Kevin, Wang, Qiang, Kirkendall, Cristina et Alarcon, Gene. (2010). « A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, no. 3.

Buckingham, Marcus et Richard M. Vosburgh (2001). « The 21st century human resources function: It's the talent, stupid », *HR. Human Resource Planning*, vol. 24, no 4, p. 17.

Burke, Lisa A. (1997). « Developing high-potential employees in the new business reality », *Greenwich*, Vol. 40, p. 18-24.

Campbell, Michael et Roland Smith (2010). « High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline », Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Cappelli, Peter et JR Keller (2014). « Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, no 1, p. 305-331.

Cantrell, Susan M. et David Smith (2010). «Workforce of one: Revolutionizing talent management through customization », Harvard Business Press.

Castagnino, Kiara (2016). « The impact of talent management transparency on employees' outcomes », Publications HEC Montréal.

Church, Allan H., Christopher T. Rotolo, Nicole M. Ginther et Rebecca Levine (2015). « How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 67, no 1, p. 17-47.

Collings, David G. (2014). « Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 25, no 3, p. 301-319.

Collings, David G. et Mellahi, Kamel. (2009). «Strategic talent management: A review and research agenda», *Human Resource Management Review*, vol. 4, issue 4.

Colquitt, Jason A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Colquitt, Jason A., Jerald Greenberg et J Greenberg (2003). « Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature », *Organizational behavior: The state of the science*, p. 159-200.

Conger, Jay A. et Fulmer, Robert M. (2003). « Developing your leadership pipeline », Harvard Business School Press, vol. 81.

Dejoux, Cécile et Maurice Thévenet (2015). *La gestion des talents-2e éd*, Dunod.

DeLong, Thomas J. et Vineeta Vijayaraghavan (2003). « Let's hear it for B players », *Harvard Business Review*, vol. 81, no 6, p. 96-102.

Dries, Nicky et Pepermans, Roland (2007). « "Real" high-potential careers », *Personnel review*, vol. 37, p. 85-108.

Eisenberg, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara., Lynch, Patrick D. et Rhoades, Linda (2001). «Reciprocation of perceived organizational support». *Journal of applied psychology*, vol. 86, No. 1.

Effron, Marc et Miriam Ort (2010). *One page talent management: eliminating complexity, adding value*, Boston, Mass, Harvard Business Press.

Farrell, Maggie (2016). « Transparency », *Journal of Library Administration*, vol. 56, no 4, p. 444.

Festing, Marion et Schäfer, Lynn (2014). «Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective». *Journal of World Business*, vol. 49, Issue 2.

Festinger, Leon (1954). « A Theory of Social Comparison Processes ». *Human Relations*, vol. 7, no 2, p.117-140.

Forsé, Michel et Maxime Parodi (2006). « Justice distributive », *Revue de l'OFCE*, vol. 98, no 3, p. 213-244.

Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries et Tomas F. Gonzalez-Cruz (2013). « What is the meaning of 'talent' in the world of work? », *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 4, p. 290.

Garrow, Valerie et Wendy Hirsh (2008). « Talent management: issues of focus and fit », *Public Personnel Management*, vol. 37, no 4, p. 389.

Gelens, Jolyn, Nicky Dries, Joeri Hofmans et Roland Pepermans (2013a). « The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda », *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 4, p. 341-353.

Gelens, Jolyn, Joeri Hofmans, Nicky Dries et Roland Pepermans (2013b). « Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification », *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 2, p. 159-175.

Gibbons, Frederick X., et Buunk, Bram P. (1999). « Individual differences in social comparison : development of a scale of social comparison orientation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, no 1.

Groysberg, Boris, Ahshish Nanda et Nitin Nohria (2004). « The risky business of hiring stars », *Harvard business review*, vol. 82, no 5, p. 92-101.

Harlan, Sharon L. (1989). « Opportunity and Attitudes Toward Job Advancement in a Manufacturing Firm ». *Social Forces*, vol 67. No.3.

Harris, Michael, Anseel, Frederik et Lievens, Filip (2008). « Keeping Up With the Joneses: A Field Study of the Relationships Among Upward, Lateral, and Downward Comparisons and Pay Level Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 3.

Iles, Paul, Xin Chuai et David Preece (2010). « Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers », *Journal of World Business*, vol. 45, no 2, p. 179-189.

Konovsky, Mary A. et Cropanzano, Russell. (1991). « Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance ». *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, no.5

Lacey, Miriam Y. et Groves, Kevin (2014). « Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy », *Journal of Management Development*, vol. 33, no 4, p. 399-409.

Lee, Cynthia, Liu, Jun, Rousseau, Denise M., Hui, Chun et Chen, Zhen Xiong. (2011). « Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts », *Human Resource Management*, vol. 50, no 2.

Le Flanchec, Alice (2006). « Médiation, autonomie et justice procédurale », *Négociations*, vol. 6, no 2, p. 113-126.

Mael, Fred. et Ashforth, Blake E. (1992). « Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 2.

Malik, Amina Raza et Parbudyal Singh (2014). « 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players », *Human Resource Management Review*, vol. 24, no 4, p. 330-346.

Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2012). « HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? ». *Human Resource Management Journal*, vol. 23, no.4, pages 329-345.

Martin, Jean et Conrad Schmidt (2010). « How to keep your top talent », *Harvard Business Review*, vol. 88, no 5, p. 54-61.

Meyer, John, et Allen, Natalie (1997). «Commitment in the workplace: Theory, research, and application», Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Netessine, Serguei et Yakubovich, Valery (2012). « The darwinian workplace », *Harvard Business Review*, may 2012 issue.

Pierce, Jon L. et Gardner, Donald G. (2004). « Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature », *Journal of Management*, vol. 30, no. 5.

Pierce, Jon L., Gardner, Donald G., Cummings, Larry L., Dunham, Randall B. (1989). « Organization-based self esteem : construct definition, measurements, and validation ». *Academy of Management Journal*, vol 30., no 5., p.591-622.

Podsakoff, Philip, B. Mackenzie, Scott, Lee, Jeong-Yeon (2003). «Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies». *Journal of applied psychology*, vol. 88, No. 5.

Ready, A Douglas, A Jay Conger et A Linda Hill (2010). « Are you a high potential », *Harvard Business Review*, vol. 88, no 6, p. 78-84.

Rhoades, Linda. et Eisenberger, Robert. (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4

Rousseau, Denise M. (2000). « Psychological Contract Inventory, technical Report », Heinz school of public policy and graduate school of industrial administration carnegie mellon university pittsburgh.

Sabourin, Francine (2016). « Employés à haut potentiel : transparence ou secret ? », *Gestion*, no 1, p. 62-64.

Sheehan, Maura et Valerie Anderson (2015). « Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research: Editorial », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 349-358.

Silzer, Rob et Allan H. Church (2009a). « The Pearls and Perils of Identifying Potential », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, no 4, p. 377-412.

Silzer, Rob et Allan H. Church (2009b). « Identifying and assessing high-potential talent », *Strategy-Driven Talent Management*, p. 213.

Silzer, Robert Frank et Ben E. Dowell (2010b). *Strategy-driven talent management: a leadership imperative*, vol. 1st, San Francisco, Jossey-Bass.

Slan-Jerusalim, Rebecca et Peter A. Hausdorf (2007). « Managers' justice perceptions of high potential identification practices », *Journal of Management Development*, vol. 26, no 10, p. 933-950.

Sloan, Elaine B, Joy F Hazucha et Paul T Van Katwyk (2003). « Strategic management of global leadership talent », *Advances in global leadership*, vol. 3, p. 235-274.

Smith, Richard H., Parrott, Gerrod, W., Diener, Edward F., Hoyle, Rick H. et Sung Hee, Kim. (1999). « Dispositional Envy ». *Personality and social psychology bulletin*.

Sonnenberg, Mariëlle, Vera van Zijderveld et Martijn Brinks (2014). « The role of talent-perception incongruence in effective talent management », *Journal of World Business*, vol. 49, no 2, p. 272-280.

Stahl, Günter, Björkman, Ingmar, Farndale, Elaine, Morris, Shad, Paauwe, Jaap, Stiles, Philip, Trevor, Jonathan et Wright, Patrick (2012). «Six principles of effective global talent management». *Sloan management review*, 53 (2). p. 25-42.

Stevens, John M., Beyer, Janice. M., Trice, H. M. (1978). «Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment», *Academy of Management Journal*, vol. 21, No 3.

Swales, Stephen et Blackburn, Michelle (2015). «Employee reactions to talent pool membership», *Employee Relations*, Vol. 38. p.112-128.

Swales, Stephen (2013). « The ethics of talent management », *Business Ethics: A European Review*, vol. 22, no 1, p. 32-46.

Tabachnick, Barbara G. et Fidell, Linda S. (2007). «Using multivariate statistics». Éditions Pearson, 5e édition, 980 p.

Trudel, Louis, Simard, Claudine et Vornax, Nicolas (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Recherches qualitatives – Hors Série – numéro 5* – pp. 38-45.

Tulgan, Bruce (2001). « Winning the Talent Wars », *Employment Relations Today*, vol. 28, no 2, p. 37-51.

Uren, Lesley (2007). « From talent compliance to talent commitment », *Strategic HR Review*, vol. 6, no 3, p. 32.

Van Scotter James. R. et Motowidlo, Stephan. J. (1996) «Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance», *Journal of applied psychology*, vol. 81, no 5, p. 525-531.

Vinnicombe, Susan et Singh, Val. (2010). «Women-only management training: An essential part of women's leadership development», *Journal of change management*, vol. 3, no 4, p. 294-306.

Walker, James W. et James M. LaRocco (2002). « Talent pools: The best and the rest. (Perspectives) », *Human Resource Planning*, vol. 25, no 3, p. 12.

Wilcox, Mark (2016). *Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance*, Routledge.

Williamson, Doug (2011). « Talent management in the new business world », *Human Resource Management International Digest*, vol. 19, no 6, p. 33-36.

Wilson, Amy. (2014). «The importance of talent transparency». *HR Review*. Récupéré le 12 juillet 2016 de <http://www.hrreview.co.uk/analysis/analysis-hr-news/importance-of-talent-transparency/51144>.

