

**13TH ELASM WORKSHOP ON TALENT
MANAGEMENT**

**LUXEMBOURG,
SEPTEMBER 30 - OCTOBER 1, 2024**

Working paper

**Les philosophies de talent des
managers RH en contexte d'Afrique
sub-saharienne**

**Rédigé par Lien Fernande
PhD Candidate HEC Liège Belgique**

Mai 2024

ABSTRACT

La parabole des talents dans la Bible est probablement le récit le plus marquant de l'histoire sur les talents. Toutefois, c'est la publication des consultants de McKinsey « The war for talent » qui a véritablement posé le « talent » comme un sujet majeur de réflexion au sein des organisations. Cette conscience collective pourrait faire penser à une « signification partagée et un consensus sur ce qu'est le talent » (Jooss et al., 2021, p. 4552). Vardi et Collings (2023) notent d'ailleurs que les auteurs omettent souvent de définir explicitement le talent. Probablement parce que, le talent en tant que tel, est considéré comme allant de soi. Or, la littérature révèle qu'il existe des divergences autour de la signification du talent (Skuza, Woldu et Alborz, 2022).

En effet, très souvent, les notions de "haute" performance et de "haut" potentiel sont associées à la définition du talent (Lubitsh et al. 2007 ; Collings et Mellahi 2009 ; Farndale et al., 2010 ; Makela et al., 2010, Tarique et Schuler 2010 ; Gallardo-Gallardo et al. 2013 Lewis et Heckman 2006). On peut aussi constater que les universitaires proposent des définitions du talent différentes celles des praticiens de RH (Gallardo-Gallardo, Dries, et González-Cruz, 2013). Ces divergences mettent en lumière des perspectives différentes sur la nature, la valeur et l'instrumentalité du talent (Tansley, 2011 ; Gallardo-Gallardo et al., 2013 ; Swailes et al., 2014). Et c'est ce que Meyers et Van Woerkom (2014) appellent les "philosophies de talent". « Les philosophies de talent capturent la façon dont les cadres supérieurs (RH) définissent les talents, les employés qu'ils considèrent comme talentueux, la valeur qu'ils accordent aux employés talentueux et la façon dont ils pensent que les employés talentueux devraient être déployés pour maximiser la performance » (Meyers, Van Woerkom, Paauwe, & Dries, 2020, p 4. Notre traduction). Cette définition souligne la considération que nous devons avoir à l'égard des philosophies de talent si nous voulons comprendre les significations du talent données par les managers RH et les choix qu'ils opèrent dans la pratique.

Meyers et van Woerkom (2014) élaboré des conceptualisations de talent qui reposent sur les deux dimensions du talent les plus marquantes dans la littérature. La première reflète la rareté supposée du talent, partant de l'hypothèse que très peu de personnes sont talentueuses - approche exclusive - à l'hypothèse que tout le monde a "un talent" - l'approche inclusive - (Stahl et al., 2012 ; Iles, Chuai, et Preece, 2010). La deuxième concerne la malléabilité supposée du talent, avec l'hypothèse que le talent est soit une construction stable et durable (Peterson et Seligman, 2004) ou développable (Cohn, Khurana, et Reeves, 2005 ; pour une analyse, voir Meyers, Van Woerkom, et Dries, 2013) aux deux extrêmes du continuum (Howe, Davidson et Sloboda, 1998). Ainsi, sur la base de ces deux dimensions, Meyers et van Woerkom (2014) ont élaboré quatre philosophies distinctes du talent qui, selon elles, ont un véritable impact sur la définition du talent et le mode de mise en œuvre du MT au sein des organisations. Il s'agit notamment, des philosophies sur le talent exclusif/inné, exclusif/développable, inclusif/inné et inclusif/développable.

King et Vaiman (2019) considèrent que les philosophies de talent se développent au niveau des organisations, des institutions et des cultures. Certains travaux ont en évidence la présence des philosophies particulières de talent dans des contextes bien spécifiques. Meyers et al. (2020) par exemple, justifient la philosophie inclusive des talents chez les DRH allemands en s'appuyant sur le système éducatif allemand qui prône le développement égal de tous les citoyens (Festing et al., 2013). En revanche, les DRH d'Europe latine sont plus sensibles à la philosophie exclusive des talents, en raison de la tradition latino-européenne qui consiste à valoriser les membres du groupe ou de la famille, tout en se souciant peu des autres employés (Meyers et al., 2019 ; Valverde, Scullion et Ryan, 2013). Ces études soulignent la dynamique contextuelle dans la mise en œuvre du

MT (Gallardo-Gallardo et al., 2020 ; Glaister et al., 2018). Dans cette perspective, le contexte socioculturel peut déterminer la présence d'une philosophie du talent particulière (Valverde et al., 2013 ; Meyers et al., 2019). En contexte africain et subsaharien en particulier, la littérature en management suggère que la considération de la dimension culturelle et, par conséquent, anthropologique de la personne humaine est significative pour la compréhension des pratiques de management (Nkakleu, 2018 ; Kamdem & Mutabazi, 2017 ; Amaeshi et al., 2018 ; Biwolé-Fouda et al., 2018). Dans ce travail, nous nous intéressons aux managers RH opérant au Cameroun. **Ainsi, l'objectif de notre recherche est de comprendre comment les différentes catégories des philosophies de talent (Meyers et van Woerkom, 2014) s'incarnent en contexte subsaharien.**

Par ailleurs, Meyers & Van Woerkom (2014) considèrent que les philosophies de talent sont comparables à des modèles mentaux (Craik, 1973). Le modèle mental "...connote l'idée que les êtres humains ont des représentations mentales, des cadres cognitifs ou des images mentales de leurs expériences, des représentations qui modélisent les stimuli ou les données avec lesquels ils interagissent, et ce sont des cadres qui établissent des paramètres à travers lesquels l'expérience ou un certain ensemble d'expériences, est organisé ou filtré" (Werhane, 2008 : 170, notre traduction). Par conséquent, pour saisir les philosophies de talent des gestionnaires RH en contexte subsaharien, il faut cartographier leurs modèles mentaux. Ainsi, nous mobilisons le cadre conceptuel de Meyers et van Woerkom (2014) pour caractériser les modèles mentaux des managers RH opérant au Cameroun afin d'identifier leur philosophie de talent.

Pour appréhender la réalité des philosophies de talent chez les managers RH au Cameroun, nous avons choisi de nous appuyer sur une étude exploratoire interprétative. Notre démarche se veut qualitative. Nous avons interviewé une trentaine de managers RH au Cameroun, appartenant à des organisations issues des secteurs d'activités variées. Les entretiens semi directifs duraient entre cinquante minutes et une heure et trente minutes. L'objectif était de récolter des données reflétant les conceptions du talent chez les personnes interrogées. Nous avons mobilisé la méthode d'analyse des données par catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2012), à partir du logiciel Nvivo.

Au terme de ce travail, nos résultats soulignent que les quatre dimensions du talent (inclusive, exclusive, innée et développable) caractérisent bien les modèles mentaux sur le talent chez les managers RH au Cameroun. Cependant, ces modèles mentaux sont caractérisés par une certaine ambivalence. Ce qui aboutit à des philosophies hybrides de talent (Alex Anlesinya et Kwesi Amponsah-Tawiah, 2019 ; King et Vaiman, 2019). D'une part, nos données suggèrent la coexistence des visions exclusive et inclusive du talent chez les managers RH au Cameroun. Certains travaux montrent que les managers peuvent attribuer différentes significations au talent en fonction d'un contexte spécifique. Par conséquent, les approches inclusives et exclusives du talent ne s'excluent pas nécessairement et peuvent coexister (Wiblen et McDonnell, 2020). Nos résultats corroborent cette littérature. D'autre part, nos résultats soutiennent la conception du talent à la fois inné et développable chez les managers RH au Cameroun. C'est ce que certains auteurs appellent la perspective paradoxale (Vardi et Collings, 2023 ; Kehoe et al., 2022 ; Muskat et al., 2019).

Par ailleurs, la littérature met en évidence plusieurs catégories de modèles mentaux. Par exemple, Yrjola et al. (2018) identifient des modèles mentaux du fonctionnement de l'organisation (orientés vers l'entreprise), des exigences du secteur (orientés vers le terrain) et de la manière dont les ressources humaines doivent être gérées (orientés vers les tâches) qui soutiennent les évaluations, les explications et les décisions des managers. Dans ce sens on peut envisager non seulement des tensions entre les différents modèles mentaux d'un manager, mais leur importance aussi. Dans le cadre de notre étude, nous avons effectivement constaté que les modèles mentaux sur le talent des

managers RH se heurtent à des réalités, mettant l'écart entre ces modèles mentaux et les pratiques de MT. Ce qui engendre une discontinuité dans les philosophies de talent des managers. Parce que, finalement, les managers adoptent une attitude beaucoup plus pragmatique quelques soient leurs modèles mentaux sur le talent. En effet, le contexte socioculturel africain caractérisé par la primauté du groupe sur l'individu (Frimousse et al. 2012 ; Yahiaoui, 2015 ; Kamdem, 2002 ; Kamdem et Fouda Ongodo ; 2004 ; Etcheu, 2009) amène les managers à privilégier les relations interpersonnelles au sein des organisations. Ce qui se reflète dans les pratiques TM, au-delà des modèles mentaux que les managers expriment. Ainsi, les managers RH tendent à ne pas considérer nécessairement le statut de talent des employés dans la promotion et l'affectation à des postes. Ces résultats démontrent que d'autres considérations que les philosophies de talent orientent les choix des managers dans la gestion des carrières des talents qu'ils ont identifiés. Plusieurs travaux ont tenté de comprendre les pratiques managériales en contexte subsaharien. Pour Kamdem et al. (2021), il faut saisir les relations de pouvoir qui débordent largement l'organigramme officiel. Weiss (1994) souligne que les délimitations de l'entreprise traditionnelle diffèrent en Afrique. Il note une démarcation incertaine entre le contexte interne et le contexte externe des organisations en contexte africain. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'influence de certains phénomènes sociaux et culturels dans le fonctionnement des entreprises en Afrique, dans la lignée des propositions théoriques de Khan et Ackers (2004). Dans le cas du Cameroun par exemple, on observe une emprise considérable de la culture, des croyances et pratiques de sorcellerie sur les comportements au travail (Kamdem et al, 2021) et sur les pratiques de leadership (Kamdem et Tendongmo Teko, 2015). Toutes ces considérations seraient de nature à influencer les décisions des managers (Nkakleu, 2016 ; Etcheu, 2009 ; DJOUDA DJIAKO et al., 2023 ; Kamdem & Tedongmo, 2015 ; Sigismond & Fotso, 2021). Des travaux soulignent par exemple que le management des organisations au Cameroun est tributaire de l'ethnicité (Frimousse et al. 2012 ; Apitsa 2013; Yahiaoui, 2015 ; Kamdem, 2002 ; Kamdem et Fouda Ongodo ; 2004). Les travaux d'Apitsa (2014) confortent cette réalité. Elle remarque par ailleurs que, des critères non formalisés et en lien avec l'ethnicité sont souvent mobilisés par les responsables locaux dans l'attribution des avantages, tels que la formation, la mobilité, la récompenses, promotion, etc. Ainsi, nous pensons que l'une des explications plausibles de l'écart entre la conception du talent par les managers RH au Cameroun et la manière dont ils envisagent l'attribution des postes aux talents se trouve dans les facteurs socioculturels qui conditionnent la vie des organisations. D'une part, parce que les politiques de GRH sont l'objet de nombreuses relations de pouvoir (Kamdem et al., 2021). Et d'autre part, parce qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où ses paramètres internes, sont en adéquation avec les exigences de l'environnement dans lequel elle opère (Pichault et Nizet, 2000 ; Mintzberg, 1982).

Ainsi, nos résultats remettent à l'ordre du jour la problématique du management interculturel et de l'influence des cultures nationales sur la GRH (Kamdem, 2002 ; Hofstede, 2001 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2009 ; Driss et Lenoir, 2020). Dans la perspective de prolongement de ce travail, nous pensons qu'il serait intéressant, d'envisager d'autres études exploratoires plus approfondies. Nous pensons notamment à des études de cas mettant en exergue la mise en œuvre du MT dans une approche contextuelle. Ces travaux permettront alors d'identifier et de comprendre les phénomènes sociaux à l'œuvre dans la construction des processus de MT dans des contextes particuliers.