



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

COMPRENDRE LE MANAGEMENT DES TALENTS DANS LES PME FRANÇAISES : VERS UNE MODELISATION MULTI-NIVEAUX

Kousay ABID

Université Côte d'Azur, Groupe de Recherche en Management (GRM UPR 4711)
kousay.Abid@univ-cotedazur.fr

Résumé :

Le Management des Talents (MT) s'impose comme un système substitutionnel à la GRH dans les entreprises, indépendamment de leurs tailles. Bien que l'état de connaissance se développe essentiellement dans les grandes entreprises, l'intérêt porté à la PME revêt ainsi un caractère opportun pour le développement de ce champ de recherche. L'objectif de cette recherche est d'appréhender, dans un contexte novateur français, la perception et la conceptualisation du talent et du MT et l'opérationnalisation multiniveaux du MT en PME. Une étude de cas unique enchâssée au sein d'une PME française a permis de révéler une compréhension construite en multiniveaux du talent et MT. Nos résultats révèlent que le talent est construit à travers l'articulation des dimensions techniques et comportementales de la compétence. D'autre part, le MT se fonde autour d'un système basé sur une forte institutionnalisation et une conviction managériale caractérisée par la domination du rôle du dirigeant. Ces dimensions permettent de proposer un processus systémique articulant les trois niveaux d'analyse (individuel, collectif et organisationnel). Nos résultats s'adressent aux dirigeants et responsables RH en PME pour réévaluer et ajuster leurs stratégies MT par rapport à une conceptualisation multiniveaux avec la prise en compte de l'alignement stratégique du MT à la stratégie de l'entreprise.

Mots clés : Management des Talents ; contexte français ; PME ; approche multiniveaux ; institutionnalisation.

Introduction

Le Management des Talents (MT) a trouvé les racines de son émergence dans les années 2000 au cœur des stratégies et pratiques lancées dans les entreprises, dans une recherche aux solutions face aux facteurs contextuels et aux changements de paradigmes qui sous-tendent leurs structures, leurs systèmes de GRH et plus particulièrement les modalités de MT. Les discussions théoriques sur son application dans les grandes entreprises et multinationales ont été bien documentées récemment (Collings *et al.*, 2019). Cependant, bien que ces recherches aient bien tenté de recenser les perceptions et approches du MT ainsi que les compréhensions des acteurs de ce phénomène d'étude (Al Ariss *et al.*, 2014; Collings *et al.*, 2017; D'Armagnac *et al.*, 2019), elles soulèvent néanmoins continuellement un intérêt faible aux PME et à la façon dont le talent et le MT sont conceptualisés, compris et mis en place (Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013; Vaiman *et al.*, 2018). Les PME restent écartées des débats relatifs à la thématique du MT, du fait de leur taille modeste, malgré leurs rôles stratégiques et importants (Krishnan & Scullion, 2017).

Les PME, en l'occurrence françaises, évoluent dans un contexte de pénurie des talents et de déficit de main-d'œuvre qualifiée, qui renforcent la guerre des talents (Michaels *et al.*, 2001). Ceci leur représente un triple enjeu : l'attractivité, la rétention et le développement des talents (BPI France, 2018). Cette compréhension dans les PME est caractérisée dans la littérature par un certain nombre de spécificités de gestion, de «management de proximité» (Torrès & Jaouen, 2008), de l'omniprésence du dirigeant (De Boislandelle, 2012) etc., qui impactent la façon dont le MT est défini et mis en œuvre (Krishnan & Scullion, 2017).

A bien y regarder, nous distinguons quatre lacunes qui entravent l'avancement dans ce champ. La première, déjà énoncée, suppose le focus excessif sur les grandes organisations et multinationales, résultant par conséquent, une faiblesse des travaux traitants les PME. Cette première s'aligne avec une deuxième quant à la sous-représentation de la recherche empiriquement fondée (McDonnell *et al.*, 2017). Nous rejoignons le constat de Thunnissen *et al.* (2020) quant à la faible rigueur et pertinence des études du MT. La troisième révèle une prise en compte insuffisante des questions contextuelles. D'ailleurs, les recherches récentes dans ce champ invitent à une prise en compte du MT dans différents contextes et pays (Metcalf *et al.*, 2020). Dernièrement, la plupart des recherches en sciences de gestion étudient les phénomènes en les examinant à un seul niveau d'analyse (personne, groupe, organisation, pays ou région) (Hitt *et al.*, 2007). Plus précisément, les études jusqu'à présent sur le MT se concentrent sur un seul niveau micro ou macro, et plusieurs auteurs recommandent de porter une attention particulière dans ce sens (Wiblen & McDonnell, 2020) pour porter un regard nouveau pour une compréhension approfondie des problématiques aux niveaux individuel, collectif et organisationnel (Loufrani-Fedida *et al.*, 2019).

A fortiori, nous supposons que l'application d'un cadre contextuel est de la plus haute importance lors de l'analyse du MT dans les PME. Un recadrage des recherches aux PME est fortement recommandé afin d'éviter une certaine reproductibilité du MT des grandes entreprises aux PME. Cette approche permet de comprendre et expliquer ces spécificités, vu que ces PME ont une plus grande instabilité dans leurs formes structurelles et leurs processus de gestion. C'est pourquoi cet article s'inscrit dans le prolongement des travaux actualisés sur le MT en PME (Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013; Pauli & Poczowski, 2019) et présente une étude pilote dans une PME privilégiant le contexte français et adoptant une approche multiniveaux. Nous proposons de comprendre les représentations multiniveaux que les multi-unités se font du talent et MT. Nous ambitionnons de, d'une part, cerner leurs perceptions guidées par les enjeux et réalités du contexte, et d'autre part, conceptualiser une démarche

systemique en multiniveaux du MT en PME en contexte français. D'ailleurs, le choix de la France est à l'origine des considérations économiques primordiales (3^{ème} pays en PIB de l'UE et la 6^{ème} puissance mondiale) ainsi qu'à la propiété des PME françaises comme étant des terres d'élections pour les nouvelles dimensions du MT. Dès lors, notre recherche vise à apporter des enseignements et réponses à notre question de recherche : « **comment les PME perçoivent-elles et appliquent-elles leurs stratégies MT en France ?** »

Pour ce faire, nous développons d'abord le contexte théorique de notre étude et analysons ensuite nos données à travers une démarche méthodologique qualitative de cas unique enchâssé. Enfin, nous exploserons et discuterons les résultats obtenus.

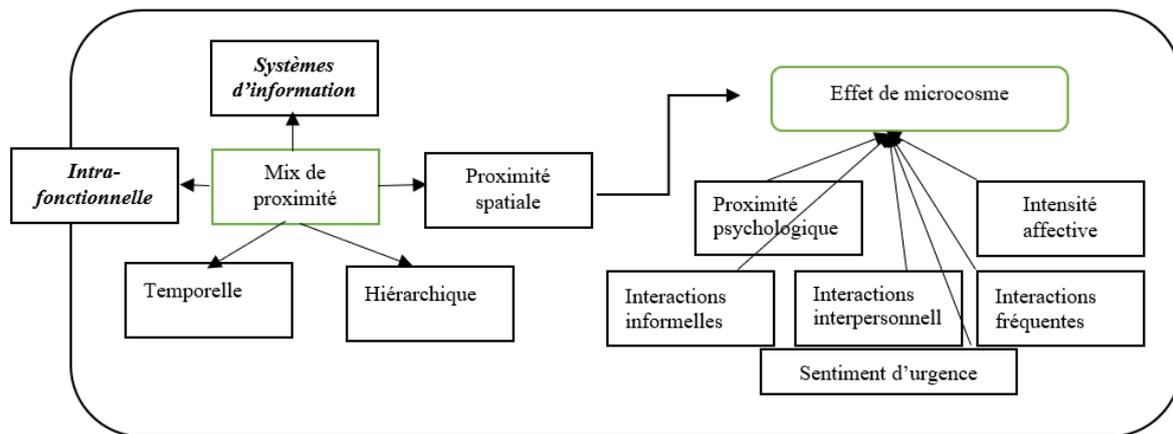
1. Cadre conceptuel et revue de la littérature

1.1 Les PME : terre d'élection pour l'étude du Management des Talents

Nous portons un intérêt particulier aux PME, de la part de leur importance économique mondialement reconnue et de leur considération comme un terrain novateur de recherche avec la volonté d'approfondir notre compréhension de leur fonctionnement. Dans ce sens, nous adhérons à la définition de la commission européenne (2015) qui cartographie les PME comme occupant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros. Ces PME présentent 99% des entreprises des pays de l'OCDE et 99.9% du total des entreprises en France (INSEE, 2018), contribuant de manière décisive à la croissance économique.

Au niveau académique, il est entièrement assumé que le comportement des PME ne doit pas être considéré comme la reproduction à une échelle plus petite de celui de leurs homologues de grande taille (Jenkins, 2004). Ce biais de représentativité de la PME, appelé « l'effet gulliver », guide notre recherche. En effet, la gestion des PME est spécifique (Torrès, 1998; Vilette, 2008) et la petite taille implique un processus qui a été initié par De Boislandelle (1996) et repris par Torrès (2003) à savoir l'effet de grossissement. Il permet de comprendre la relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques RH et découle de l'action combinée de facteurs objectifs et subjectifs agissant sur le dirigeant chargé de décider dans son organisation. D'ailleurs, de multiples éléments sont associés aux spécificités de gestion des PME, qui renvoient à un principe qui analysé comme une forme particulière de proximité (Julien, 1998 ; Torres, 2002). Nous pouvons résumer les propos en une idée centrale prouvant que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les PME. Tous les problèmes et les décisions pris dans les PME revêtent un caractère important voire stratégique. De plus, les travaux dans le domaine soulignent les spécificités de cette forme d'organisation marquée, d'après Louart et Beaucourt (1995), par des « *formes opportunes de gestion* ». Nous regroupons l'ensemble de ces relations dans la figure 1.

Figure 1 Relation entre les spécificités des PME



Inspiré de Torrès, 2003, p. 126.

D'autre part, l'importance du MT a retenu beaucoup l'attention ces dernières années et apparaît de manière très visible dans la littérature en Management, comme un paramètre de première importance de compétitivité des PME (Krishnan & Scullion, 2017). Les grilles d'analyse du MT fondées sur quelques études en PME (Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013; Cui *et al.*, 2018), permettent de tirer quelques conclusions de la littérature existante. Il semble que, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des pratiques de MT formalisées, les PME manquent de l'avantage stratégique qui prévaut chez leurs homologues plus grandes et mieux établies. Il semble également y avoir un manque de sensibilisation parmi les propriétaires-dirigeants du terme et de la rhétorique du talent et MT. De nombreuses PME ont tendance à avoir une approche très particulière du MT, influencée dans une large mesure par les valeurs des propriétaires fondateurs (Dundon & Wilkinson, 2018). Dans ce sens, des travaux attestent que le MT dans les PME fonctionne davantage sur des modes informels basés sur des configurations organisationnelles d'un modèle objectivant, qui réfère à un idéal-type de la GRH et du MT en PME (Torrès & Jaouen, 2008).

Nous présentons dans ce qui suit un aperçu détaillé des fondements du MT.

1.2 Vers une compréhension multiniveaux du talent et du Management des Talents en PME

Le MT s'est imposé comme l'un des plus importants sujets en RH et fait référence à « *une stratégie, un processus et un ensemble d'activités en vue de créer un succès organisationnel stratégique durable*¹ » (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2019; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Malgré les tentatives de conceptualisation et de robustesse théorique et empirique, nous identifions quelques lacunes qui entravent l'avancement dans ce champs et poussent à davantage d'investigations.

La première fait référence à une fragmentation des recherches entre celles qui cherchent à conceptualiser le talent, d'une part, et le MT d'autre part. Il faut reconnaître qu'il existe différentes configurations de ce que le talent signifie d'un point de vue conceptuel (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Les recherches vont au-delà des débats philosophiques classiques du talent (Meyers & Van Woerkom, 2014) vers la dimension contextuelle, implicitement soulignée, dans la mesure où de multiples significations et définitions peuvent exister dans la

¹ "Talent Management (TM) can be defined as the activities and processes that involve the systematic attraction, identification, development, engagement, retention and deployment of those talents which are of particular value to an organization in order to create strategic sustainable organizational success" (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019, p. 1).

pratique, à la fois à travers et au sein des organisations (Wiblen & McDonnell, 2020). Ainsi, l'utilisation devrait et variera en fonction de la stratégie organisationnelle et de l'industrie (Wiblen & McDonnell, 2020). Ces dernières doivent avoir une compréhension claire de ce que le talent implique dans leur environnement particulier, tant qu'il sert de base pour définir le MT (*ibid*). De plus, la littérature n'a cependant pas réussi à développer un consensus autour du sens et des définitions du MT (Cappelli & Keller, 2017 ; Collings & Mellahi, 2009 avec peu d'accord sur les pratiques dominantes. À bien des égards, le domaine fonctionne toujours avec des notions génériques d'« attirer, développer et retenir » et manque de spécificité.

Deuxièmement, malgré la prise de conscience de l'importance des PME et de leur impact cumulatif depuis les années 2000, elles restent écartées des débats relatifs à la thématique du MT, du fait de leur taille modeste. La preuve en est que dans ces contextes spécifiques, les recherches ont été menées majoritairement auprès des grandes organisations et des entreprises multinationales (Festing *et al.*, 2013; Vaiman & Collings, 2013) négligeant les PME malgré leurs rôles stratégiques et importants (Krishnan & Scullion, 2017).

Troisièmement, il y a eu un intérêt croissant de la recherche dans ce champ au cours de la dernière décennie, principalement axé sur les pays américains et anglo-saxons, avec l'absence de la dimension européenne (*ibid*). La prise en compte du contexte nous semble urgente, vu les différences significatives de chacun. En l'occurrence, les différences peuvent inclure la structure organisationnelle et les systèmes et processus de management. Par exemple, les entreprises européennes mettant davantage l'accent sur la socialisation et les entreprises américaines se concentrant davantage sur la formalisation et la centralisation (Haddock-Millar *et al.*, 2016)

A fortiori, l'impact des facteurs contextuels, y compris le rôle des acteurs dans des contextes organisationnels spécifiques, reste largement négligé, voire absent des études des PME (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Nous adhérons à l'initiation de ces auteurs, et insistons sur le fait qu'il s'agit d'une voie importante de rédhibitoire à l'avancement des recherches sur le MT. Nous invitons également à réfléchir à un plus large éventail de facteurs contextuels ou d'approche analytique. Cela peut impliquer des niveaux micro (individuel), méso (contexte localisé/ groupe), macro (organisationnel) et méta (sociétal, institutionnel) (Grant & Marshak, 2011). Une compréhension plus complète du talent en tant que concept spécifique au contexte et de la façon dont le contexte est interprété à partir de différentes perspectives disciplinaires sont essentielles pour passer à une compréhension améliorée et empiriquement informée. Nous envisageons de sortir de l'état d'obscurité conceptuelle (Meyers *et al.*, 2013) et proposons que les conversations doivent passer de l'hypothétique à la considération de ce qui se passe dans le monde de la pratique, ainsi qu'un examen de « qui est considéré comme talent et pourquoi / comment s'opère le MT » essentiellement en PME (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Les connaissances empiriques sur les significations appropriées et les stratégies/pratiques adoptées au sein et par les organisations restent pour la plupart insaisissables (Wiblen & McDonnell, 2020).

In fine, comprendre le MT en PME nécessite une considération à plusieurs niveaux des liens qui comblent la fracture macro-micro, dans laquelle nous nous inscrivons et procédons, comme nous détaillons dans notre méthodologie, pour présenter nos résultats dans la section 3.

2. Méthodologie

2.1 Design de la recherche

Dans l'ambition d'apporter un éclairage théorique et empirique sur le MT dans les PME, cette étude suit une orientation, à la fois, exploratoire et explicative (Yin, 2014; Creswell & Poth, 2018). Nous l'associons à une méthodologie qualitative qui se fonde sur la théorie enracinée. Cela se traduit par une étude de cas unique enchâssée (*embedded case study*) pour

laquelle nous avons l'opportunité de collecter un grand nombre de données primaires et secondaires (Yin, 2014).

De prime abord, notre orientation exploratoire se justifie par la faiblesse des travaux traitant du MT en PME (Festing *et al.*, 2013; Pauli & Poczowski, 2019). Nous nous inscrivons dans une optique de « *theory building* » afin de créer des constructions théoriques, des propositions à partir de preuves empiriques² (Eisenhardt & Graebner, 2007). De plus, notre implication explicative n'a pas pour ambition de vérifier des liens de causalité, mais plutôt d'un approfondissement théorique des études traitant du MT en PME et explicatif de nouvelles approches.

De plus, le choix méthodologique qualitatif a été fait pour essentiellement deux raisons. La première permet d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche de type « comment » (Yin, 2014). Ceci permet de comprendre des phénomènes sociaux complexes tels que le MT en PME et dépasser nos *a priori* et les cadres conceptuels initiaux, menant potentiellement à davantage d'intégrations théoriques nouvelles et originales que les recherches quantitatives (Miles & Huberman, 2003). Deuxièmement, elle permet d'étudier un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte peuvent ne pas être clairement évidentes (Yin, 2014).

Dans ce sens, notre méthodologie qualitative s'inscrit dans une logique de *Grounded theory* (Corbin & Strauss, 2008), que désignons dans cette recherche par « théorie enracinée ». A fortiori, cette dernière permet d'aller au-delà de la description, pour générer ou découvrir une théorie ou encore une explication théorique unifiée³ (Creswell & Poth, 2018). De plus, elle est une bonne conception à utiliser lorsqu'il n'y a pas de théorie disponible pour expliquer ou comprendre le processus (*ibid*, p. 212). La littérature peut avoir des modèles disponibles, mais étaient développés et testés sur des échantillons et des populations autres que ceux de notre intérêt⁴ (*ibid*, p. 212). Par projection, la théorie enracinée est particulièrement utile dans notre cas car les soubassements théoriques sur le MT ainsi que les grilles d'analyse portées essentiellement sur les grandes entreprises et dans le contexte anglo-saxon n'arrivent pas à expliquer ou comprendre le phénomène en PME. De plus, cette recherche propose une méthode de recherche dont l'objectif est de développer un ensemble de concepts intégrés qui fournit une explication du phénomène social étudié (Corbin & Strauss, 2008). Elle comporte un caractère exploratoire génératif et explicatif qui vise à faciliter la compréhension multiniveaux du MT en PME et de l'opérationnalisation des stratégies, particulièrement en contexte français. Finalement, nous ne nous inscrivons pas dans une logique hypothético-déductive de la recherche, mais plutôt dans la génération de nouvelles connaissances et potentiellement renforcer la théorie actuelle, par l'exploration plutôt qu'à la vérification.

Coup sur coup, l'originalité de notre travail se base sur le regard contextuel que nous portons à la France comme notre terrain d'étude. Ce choix s'articule avec notre démarche de contextualisation pour répondre aux appels de plusieurs chercheurs dans ce champ (Vaiman *et al.*, 2018). Les résultats des études menées dans divers pays recommandent d'appliquer pour chaque contexte une approche adaptée à la conception de l'homme et de la société qui domine localement (Elbousserghini *et al.*, 2019) afin d'adapter les grilles d'analyse issues

² "To create theoretical constructs, propositions and/or midrange from empirical evidence" (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 25).

³ "a unified theoretical explanation" Creswell & Poth, 2018)

⁴ "Grounded theory is a good design to use when there is not available to explain or understand process. Theory may have models available about their you are developing and tested on samples and populations other than those of interest of commutative researcher" (Creswel et poth, 2018, p. 212).

majoritairement des recherches anglo-saxonnes à la réalité française dans une logique didactique.

A cet égard, nous avons mis l'accent sur un design de cas unique enchâssé « *single case Embedded design* » (Yin, 2014). Ce choix répond à quatre justifications des 5 voies possibles de sa mobilisation, notamment, en tant que cas critique « *critica case* », inhabituel « *unusual* », typique ou représentatif « *common* » et révélateur « *revelatory* » (Yin, 2013, p. 83). Notre cas se présente comme critique, permettant d'explorer et décrire ainsi que compléter les enseignements jusqu'à présent sur le MT en PME. Deuxièmement, notre cas est inhabituel, dans le sens de la faible probabilité de trouver un cas exact dans un même contexte. La PME choisie est engagée dans une économie circulaire, sociale et solidaire. Elle a subi une mutation au niveau de sa taille ce qui permet de documenter les caractéristiques du cas et de déterminer les spécificités du MT en son sein. Troisièmement, la représentativité de notre cas s'inscrit dans une économie constituée de 99% de PME. Enfin, ce cas étant révélateur, puisque c'est la première étude qui s'intéresse en profondeur à un phénomène qui a été jusqu'à présent difficile d'accès à des investigations scientifiques, théoriques et empiriques. Par conséquent, nous pilotons la première étude dans ce sens mettant l'accent l'analyse du MT en PME, pas faite auparavant.

A fortiori, le design enchâssé de notre étude de cas unique est primordial. La prise en compte de multiples unités d'analyse dans notre cas est appropriée pour rendre compte de la mise en place du MT en PME, permettant d'établir une compréhension plus approfondie ou encore des comparaisons entre les unités sélectionnées. En effet, ce choix nous évite le biais d'élites⁵ (Miles *et al.*, 2014) que constitue l'interrogation d'un répondant unique qui pourrait contribuer à donner une vision partielle du phénomène étudié. Par conséquent, nous portons un focus à la fois sur le niveau holistique de l'organisation et sur d'autres niveaux/unités d'analyse.

Nous présentons dans la sous-section suivante le cas d'étude ainsi que la collecte et l'analyse de nos données.

2.2 Recueil et analyse des données

Dans cette recherche, nous avons opté pour une triangulation de la collecte de données, notamment avec des entretiens semi-directifs, étant donné que cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de notre étude (Creswell & Poth, 2018), complétée par des données secondaires (la documentation fournie par le DRH de l'entreprise et des informations sur internet). Notre choix de l'étude d'un cas unique enchâssé a porté sur une PME en France, du secteur industriel, de l'économie circulaire, sociale et solidaire. Cet intérêt est justifié essentiellement par l'approche innovante de son activité ainsi que le nombre important d'emplois que cernait l'économie circulaire, plus de 800000 emplois en France en 2016⁶, renforçant la représentativité de notre approche d'étude de cas unique enchâssée. De plus, le cas unique nous permettra de gagner en analyse et éviter le risque d'une investigation potentiellement superficielle des études de cas multi-sites.

Bien que nous distinguions deux grandes approches mobilisées dans la théorie enracinée (Creswell & Poth, 2018) dont les procédures systématiques de Corbin et Strauss (2008) et l'approche constructiviste de Charmaz (2006), nous adhérons à la première et cherchons à systématiquement développer une théorie explicative du MT en PME. Pour ce faire, cette démarche suggère que les personnes interviewées doivent être sélectionnées selon

⁵ Biais d'élite: surpondération des données de participants articulés, bien informés, généralement de haut statut et sous-représentation des données de moins articulés, de statut inférieur

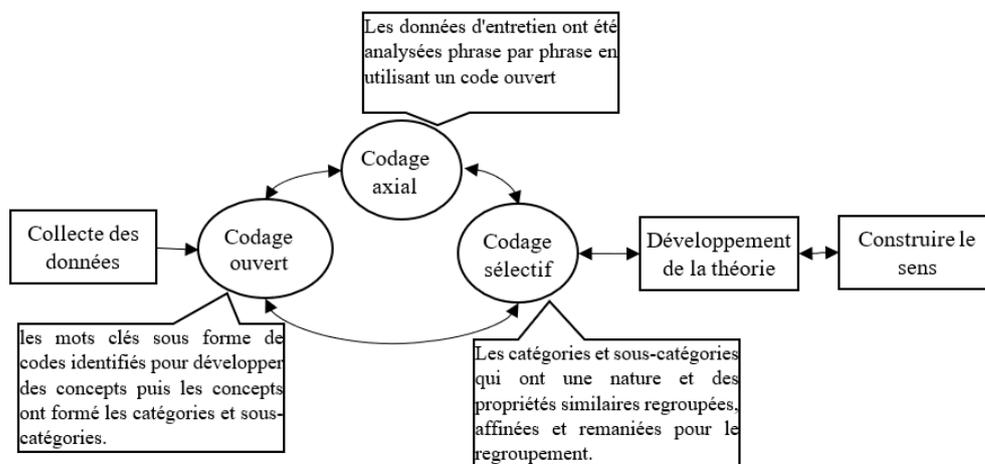
⁶ France Stratégie (Site du Premier Ministre) publié en 2016.

un échantillonnage théorique (*theoretical sampling*). Ainsi, nous avons pu, conjointement avec le DRH de la PME, cerner l'échantillon des personnes à interviewer. Ce choix suppose qu'elles sont les plus susceptibles de nous aider à une meilleure formulation des analyses. La collecte des données a permis de capitaliser sur un matériau empirique constitué de 10 entretiens dans 3 unités d'analyses différentes, tout en respectant les recommandations de contextualisation de Murphy et al. (2017) et la saturation théorique rapide au bout du 10^{ème} entretien (Creswell & Poth, 2018), surtout vis-à-vis les circonstances actuelles liées à la crise sanitaire du Covid-19.

Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien qui comporte trois grands thèmes (talent, MT et stratégies) en tenant compte de la population et l'unité d'analyse des interviewés. Les entretiens ont eu lieu dans un premier temps au sein de l'unité 1 (U1) formé par le directeur-fondateur de la PME et les membres du comité de direction. L'unité 2 est constituée par le DRH essentiellement et quelques directeurs d'autres unités et l'unité 3 concerne des collaborateurs identifiés comme talent. Ces entretiens sont réalisés en Visio et par téléphone à la date et aux heures retenues par les personnes interrogées et d'une durée variable de 20 à 60 minutes compte tenu de la situation sanitaire liée au Covid-19. Avec l'accord des interviewés, les entretiens ont été enregistrés afin de conserver l'ensemble du contenu et sont déroulés suivant quatre étapes (Giannelloni et Vernet, 2002) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel) et la conclusion.

Coup sur coup, notre processus d'analyse de données, présenté dans la figure 2, comporte 3 grandes étapes avec un codage en 3 temps.

Figure 2 Démarche de collecte de d'analyse des données



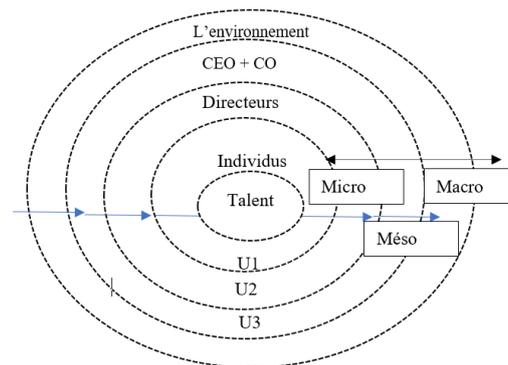
Source : auteur

Premièrement, en respectant les enseignements de la théorie enracinée, nous avons procédé à un codage ouvert (*open coding*) traduit par un codage des données pour ses principales catégories d'informations. Le codage implique l'agrégation des données et le processus de création du sens afin de faire une analyse et désigner des concepts pour représenter des données⁷ (Creswell & Poth, 2018). A partir de ce codage ouvert, un deuxième codage axial émerge dans lequel nous identifions une catégorie de codage ouverte sur laquelle nous nous concentrons, appelée le phénomène de base «*core phenomenon*», puis revenons aux données et créons des catégories autour de ce phénomène central. Corbin et Strauss (2008) prescrivent les types de catégories identifiées autour du phénomène central en soit des conditions causales, soit des stratégies (mesures prises en réponse au phénomène principal), soit des conditions

⁷ "Doing analysis and denoting concepts to stand for data" (Creswell & Poth, 2018, p. 209)

contextuelles et intermédiaires ou encore des conséquences (résultats de l'utilisation des stratégies). Ces catégories liées au phénomène central et l'entourent dans un modèle visuel appelé paradigme de codage axial « *axial coding paradigm* ». Dans ce sens, une matrice conditionnelle / séquentielle « *conditional/sequential matrix* » a été élaborée pour analyser les données du contexte et créer les liens de causalité entre les niveaux d'analyse (macro-micro-méso) (figure 3) (Corbin & Strauss, 2008). Enfin, le codage sélectif « *selective coding* », où nous prenons le modèle et développons des propositions qui relient les catégories dans le modèle ou assemble une histoire qui décrit l'interrelation des catégories dans le modèle.

Figure 3 Matrice séquentielle de notre recherche



Source : auteur

3. Résultats de la recherche

Dans cette section, nous présentons essentiellement les résultats de recherche, basés sur la démarche de codage de la théorie enracinée comme expliqué brièvement auparavant.

3.1 Institutionnalisation du MT en PME

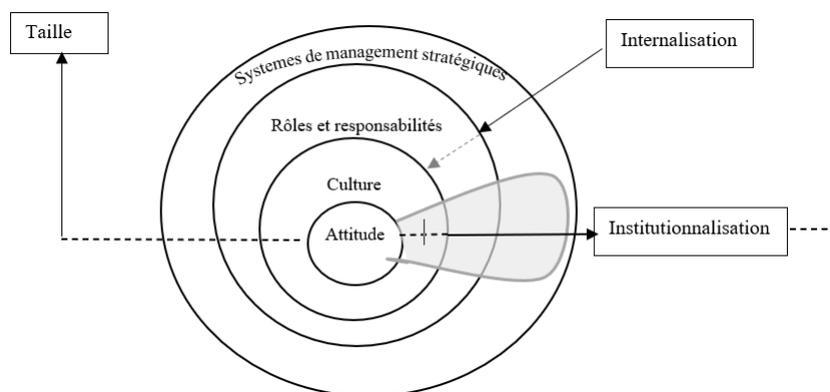
Un diagnostic multiniveau du système de management de l'entreprise a été présenté dans la figure 4. Un premier constat porte sur le rôle prépondérant du propriétaire fondateur dans le management, la prise de décisions stratégiques et quotidiennes « *je ne sais pas si elle est officiellement cheffe de service ou c'est XXX, en tout cas c'est un sujet qui tient à cœur la direction et j'ai l'impression qu'il a une grosse part dans ce service et laisse pas XXX gérer seule* » (U3). « L'attitude » du dirigeant de « fondateur patriarcal » semble être omniprésente malgré le développement de la taille de la PME. En effet, cette dernière est passée d'une TPE à une PME et a subi une transformation ces dernières années.

Conséquemment, nous remarquons qu'à mesure que la taille de la PME augmente, une « culture d'entreprise » émerge (niveau 2). Il s'agit essentiellement de la version reproduite de l'ADN original de l'entreprise, qui a été implanté par le fondateur au tout début. Il reflète la compréhension individuelle de ce qui est souhaitable ou indésirable dans l'entreprise. Alors que dans une phase précoce du développement de l'entreprise, l'attitude du fondateur et la culture qui en résulte sont absolument suffisantes pour prendre des décisions rapides et fiables et fixer des priorités, cela ne suffit plus à partir d'une certaine taille d'entreprise. Logiquement, plus l'entreprise est grande, moins l'attitude du fondateur peut être ressentie par tous. En outre, avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, l'entreprise se structure. Des règles et des structures

seront créées (niveau 3). Bien que ces règles existent, parfois informellement, elles sont influencées par la culture du dirigeant. Nous appelons ce processus « institutionnalisation »⁸.

Les structures, quant à elles, clarifient les responsabilités au sein de l'entreprise. Alors qu'au début de l'histoire de l'entreprise, les responsabilités sont souvent clarifiées à la demande et sur la base de la disponibilité personnelle, cela devient de plus en plus difficile avec la taille croissante de l'entreprise. Les conséquences possibles sont des départements/unités fonctionnels ou liés au service, des équipes, des rôles, des clusters ou même des silos, selon la compréhension organisationnelle. De plus, des structures verticales avec des niveaux de gestion correspondants sont formées. Conséquemment, nous positionnons la politique/stratégie RH et le MT dans le dernier niveau de cette présentations multi-niveaux, dans lequel nous portons un regard spécifique et cherchons sa compréhension.

Figure 4 Conception de la RH en PME



Source : auteur

3.2 Analyse multiniveau du « talent » en PME

Pour explorer la compréhension du talent au sein de notre PME, nous présentons dans un premier temps une matrice ordonnée par unité d'analyse, représentant les multiples niveaux d'analyse. Elle sert à répartir, dans les différentes lignes et colonnes, les données recueillies auprès de nos interlocuteurs. Dans ce sens, nous impliquons des niveaux micro (contexte individuel), méso (unitaire/organisationnel) et macro (organisationnel/institutionnel).

Tableau 1 matrice ordonnée par unité de la compréhension du talent

⁸ Au moins depuis les travaux de Talcott Parsons (1951), la traduction de la culture en règles a été appelée institutionnalisation. Nous allons encore plus loin pour la définir comme la cristallisation des stratégies et leurs opérationnalisations dans les organisations. À l'inverse, les nouveaux employés apprennent la culture en apprenant et en adhérant aux règles existantes. Cette dernière est alors appelée internalisation.

Unité Concepts	Unité 1 (direction / comité de direction)	U2 (Managers et/ou directeurs)	U3 (talents/ collaborateurs)	Niveau
Talent	Compétences ; Compétences techniques et comportementales ; Le savoir-être	Le savoir-être, l'aptitude ; la perfection ; capacité d'optimisation ; savoir- être	Compétence ; Savoir- être ; potentiel ; feedback	Micro
	Adéquation au projet de l'entreprise ; adéquation compétences et poste	Rôle du manager dans l'identification ; jeunesse équipe	Compétence ; force de l'équipe	Méso
	Contribue au développement de l'entreprise ; participer à la performance de l'entreprise	Capacité d'adaptabilité ; marché concurrentiel ; taille de l'entreprise ;	Taille impose une recherche de polyvalence ; informalité (sceptique) ; rôle du dirigeant	Macro

L'analyse de nos résultats met en évidence dans un premier lieu une configuration très informelle du talent et du MT dans la PME. Elle n'est pas formellement définie et basée sur une stratégie claire avec des objectifs prédéfinis. Bien que le DRH affirme une vive intention en le MT mais elle reste orientée plus vers un management des compétences « *oui, nous n'utilisons pas évidemment cette terminologie-là* ». La qualification de talent n'est pas très mobilisée dans le vocabulaire de la PME dans toutes les unités d'analyses et à tous les niveaux. Ce constat fait référence à une faible institutionnalisation de la GRH et du MT dans la PME et conséquemment par une faiblesse des niveaux inférieurs aux systèmes stratégiques comme déjà évoqué auparavant (3.1).

Au niveau individuel, la perception du talent est associée à la compétence et est basée à la fois sur la composante pratique et pragmatique du « savoir-faire » et sur la composante *soft-skills* ou comportementale du « savoir-être » et du potentiel. Il y avait, cependant, une ambiguïté au sujet des attributs, des compétences et des capacités de base nécessaires pour être identifié comme un talent par les autres niveaux. Le focus était essentiellement sur les compétences métiers « *l'aspect technique, compétence* » (U3/U1). Cette ambiguïté découle potentiellement du contexte organisationnel de la PME où il n'y avait pas de définition prédéterminée. De plus, la perception du talent dans l'U2 s'aligne avec l'U3 quant à l'exigence du savoir-être. Ce dernier est couplé avec l'aptitude la personne à perfectionner ou encore « *faire mieux que les autres* ». Les cadres supérieurs de chacune des unités de la PME pourraient exprimer leurs perceptions du talent différemment et établir les caractéristiques déterminantes d'une personne talentueuse selon leurs besoins spécifiques.

Au niveau collectif, les responsables prévalaient une certaine aptitude de l'individu qui pourrait influencer le résultat. Dans ce niveau, la capacité des managers à identifier les caractéristiques de la personne est fortement demandée. L'objectif est de s'aligner à la fois aux exigences de l'entreprise en termes de culture au niveau collectif ainsi qu'aux variances et exigences du marché au niveau organisationnel « *une personne capable rapidement d'identifier les optimisations ... pour être plus compétitif* » (U2). Ces réflexions rayonnent sur un plan macro, liées à la performance et au développement de l'entreprise reliées encore à l'adaptabilité des unités inférieures au niveau méso et micro.

Au niveau collectif, bien que nous ayons constaté une absence de réflexion sur le talent de la part du CEO, malgré son rôle primordial dans l'entreprise, une réflexion moins traditionnelle émane du comité de direction. L'U1 porte un intérêt particulier au savoir-être et fait partie des priorités du dirigeant « *Mr. X s'attache moins au savoir-faire mais plus au savoir être* ». D'ailleurs, le savoir-être est à l'origine d'une « internalisation » que le dirigeant exige « *l'entretien avec notre président est axé sur la personnalité et l'adhésion au projet et la compatibilité avec l'ADN de l'entreprise parce que lui il l'a créé et il est attentif à cette compatibilité-là* » (U2/1).

Ces diverses visions nous emmènent à découvrir la perception et l'opérationnalisation du MT dans la PME, présentée dans la section suivante.

3.3 Perception et opérationnalisation du Management des Talents en PME

Notre point de départ porte sur le style de management dans la PME qui est influencé essentiellement par le propriétaire-fondateur. Il renforce l'informalité du MT et fait toujours sens dans les verbatim « *nous n'utilisons pas évidemment cette terminologie-là* » (U3).

Dans une analyse unitaire multiniveaux, synthétisée dans le tableau 2, la conception du MT au sein de nos U1 et U2 se base sur un processus avec un large éventail d'actions RH basculants à des finalités. D'un point de vue méso, il s'agit essentiellement du pilotage de l'organisation « *le management serait axé principalement sur le pilotage de l'activité* » couplé avec une meilleure allocation des ressources « *je vais mettre en place tout ce qu'il faut en termes de ressources pour me permettre... de tout remettre mon business unit* » (U1/2). D'un point de vue micro, un ensemble de pratiques se présentent telles l'identification et la montée en compétence des personnes capables de « *jouer sur la performance globale de l'entreprise* », étant motivés et engagés « *qui sont à minima motivé... chercher un peu d'engagement derrière* » (U2). L'objectif étant de « *développer l'engagement des collaborateurs* » jouant conséquemment sur « *l'individualisation des formations* » et sur « *la rémunération* » (U2). Ces entités organisationnelles résident déjà dans deux arrangements imbriqués complétés par un troisième niveau macro, visant le rayonnement de l'activité sur le plan émotionnel physiologique et intellectuel ainsi qu'une performance globale et notamment économique et environnementale dans son écosystème. A fortiori, la mise en place de ce processus prend en compte un rayonnement sur 3 volets « *émotionnelle, physiologique et la partie plus intellectuelle* » (U2).

Tableau 2 Matrice ordonnée par unités de la compréhension du Management des Talents

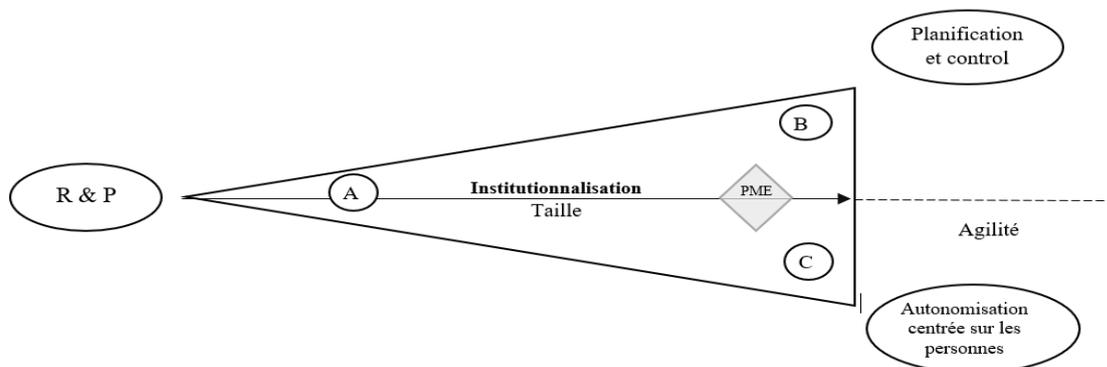
Unité Concepts	Unité 1	U2	U3	Niveau
Le MT	Faire monter en compétence ; identification des besoins d'accompagnement ; engagement ; motivation ; performance ; participation à la prise de décision ; rémunération attractive ; QVT ; Performance sociale (indiv)	Monter en compétence les collaborateurs ; identification des besoins d'accompagnement ; Hiérarchie aplatie ; importance du rôle du dirigeant ;	L'amélioration ; l'autonomie ; la convivialité ; dynamique ; suivi + entretiens annuels ; esprit familial ; participation à la prise de décision ; la reconnaissance ; relation avec manager	Micro
	Pilotage de l'activité ; allocation des ressources ; performance globale ;	Manager les talents : pilotage de l'activité : fonctionnement du business-unit ;Rétention des collaborateurs à l'organisation ; proposition de valeur	Force et synergie des équipes ; rôle du dirigeant dans l'évaluation	Méso
	Rayonnement émotionnel, physiologique et intellectuel ; performance globale ; performance économique ; performance environnementale ; rayonnement sur l'écosystème ; RSE	Bénéfice ; le rayonnement des actions sur 3 volets : la partie émotionnelle, physiologique et la partie plus intellectuelle ; performance environnementale	Taille de l'entreprise qui impose la polyvalence	Macro

Pour illustrer cette vision, nous reprenons le triangle gris présenté dans la figure 5 et identifié dans la figure 3 pour apercevoir le type de RH et conséquemment du MT mobilisé au sein de notre PME. 3 scénarios se présentent dans ce sens : le scénario A présente une

configuration classique de la RH du recrutement et de la paie (R&P). La planification et le contrôle centralisés de type (B) représentent une version des RH à caractère fortement institutionnalisé et hiérarchisé. Ceci est contrasté par (C), où l'habilitation est centrée sur les personnes et est compatible avec une compréhension agile de l'organisation.

Bien que la stratégie soit informelle, nous constatons un type de RH bien particulier orienté à la fois vers la planification et le contrôle (niveau stratégique) et l'habilitation centrée sur les personnes. Ce choix stratégique est proportionnel au degré d'institutionnalisation et à la taille de l'entreprise que notre codage sélectif a fait apparaître. En l'occurrence, nous positionnons notre PME entre les scénarios A et B, qui sont à l'origine d'une plus grande structuration des démarches, processus, systèmes, et pratiques etc. Notre PME subit, d'une part, le rôle dominant de proximité du dirigeant-propriétaire ce qui positionne sa vision vers le renforcement du top management, et d'autre part, l'effet taille qui favorise un développement basé sur la responsabilisation « *on essaie d'inclure, de responsabiliser les gens* » (U2), l'agilité « *C'est une PME donc on est agile* » (U2) et un état d'esprit du collectif « *il n'y a pas de compétition aux niveaux des managers* ».

Figure 5 Styles de management et du MT dans la PME



Source : auteur

3.4 Les stratégies et pratiques du Management des Talents

L'attractivité, la rétention et le développement sont des sujets importants qui s'inscrivent aussi dans l'informalité du management de notre PME.

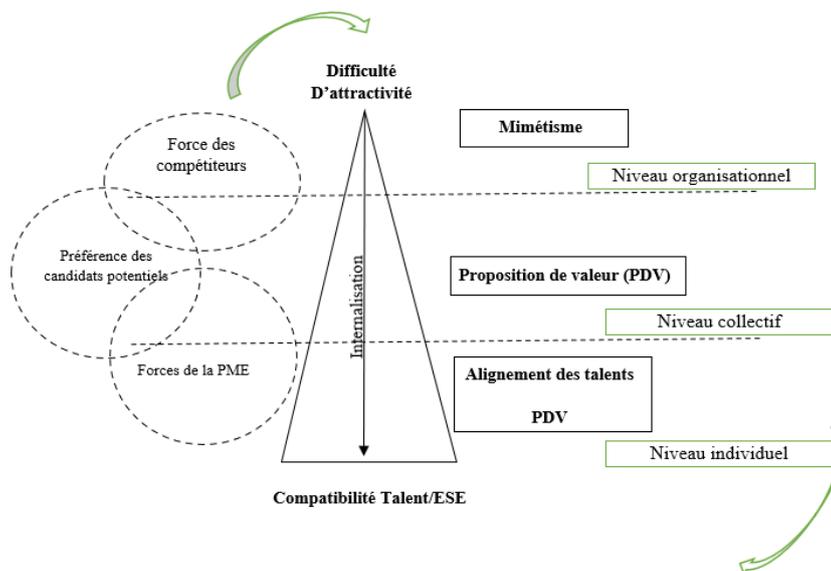
Sur le niveau collectif, notre codage axial a fait recensé essentiellement 3 freins à l'attractivité de la PME. Il s'agit essentiellement « *c'est l'absence de notoriété* » (U1/2), d'activité de niche « *Ceci est lié à son activité de niche* » et d'emplacement géographique « *on a une difficulté aussi d'attractivité qui est lié à notre territoire* » (U1/U2). Pour faire face à ces difficultés, la PME s'est inscrite dans le cadre ce qu'on appelle « mimétisme », comme présenté dans la figure 6. Il s'agit essentiellement de la réponse du niveau organisationnel que la PME s'engage à faire face à l'ensemble des difficultés. Ce cadre se base sur une articulation des niveaux d'analyses avec la dimension de « l'internalisation ». Il s'agit de la comptabilité candidats/entreprise. Bien que cette condition semble réhibitoire au processus d'attractivité, elle est complétée par d'autres pratiques qui apparaissent comme la « proposition de valeur⁹ » que la PME s'engage à proposer et respecter, au niveau collectif. En l'occurrence, la PME propose un bon niveau de coaching « *Il n'y a pas de concurrence entre les managers ... s'ils ne sont pas il n'y a pas d'abus de pouvoir* » (U2), de QVT « *cadre de travail sympa* » de

⁹ L'Employee Value Proposition (EVP) ou proposition de valeur à l'employé fait référence aux facilités, récompenses et avantages (matériels ou immatériels) reçus par les employés en échange de leur performance sur le lieu de travail.

dynamique événementielle « *on n'organise pas mal de chose hors le travail* », de responsabilisation « *on essaie d'inclure, de responsabiliser les gens* ».

Ce processus se termine par une articulation entre la proposition de valeur (PDV), l'internalisation ainsi que l'alignement des futurs talents pour créer la force de la PME. Dans ce sens, une analyse de l'U3 nous a permis de mettre l'accent sur les arguments phares pour attirer les talents. A titre d'exemple, un ensemble de PDV a été mis en avant par nos interviewés, notamment d'adéquation mission/personne, l'ambiance du groupe, la marque employeur externe de l'entreprise, la proximité, etc. Une fois cette adéquation faite, l'attractivité du talent est réussie.

Figure 6 Processus d'attractivité des talents



Source : auteur

Sur le plan de rétention, il y a eu un effort pour limiter le taux de turnover. En effet, la vision de l'U3 met en avant la nature du poste avec la hausse de la probabilité de turnover « *je pense que c'est un métier ou il y a pas mal de pression et de déplacements et on n'est pas toujours chez soi et je pense que ça convient à une population assez jeune* » (U2). D'ailleurs, une certaine stabilité semble être mise en place avec un ensemble de pratiques liées à la proposition de valeur faite par l'entreprise « *j'étais au service X et j'ai vu beaucoup de départ, on a réglé pas mal de turnover* » (U3). Ceci fait partie du processus d'institutionnalisation que nous avons évoqué auparavant. Le tableau 3 recense l'ensemble pratiques mobilisées pour retenir et développer les talents.

Quant au développement, le relai managérial semble être un obstacle pour identifier le besoin de développement chez leurs collaborateurs « *ont du mal à identifier les difficultés, réels besoins de leurs collaborateurs* » (U1/2). Le développement dans la PME semble être proportionnel aux possibilités d'évolution, essentiellement dans les U3 « *on a un métier ou la montée en compétence peu importante et se fait avec le temps* ». Les pratiques à ce propos restent très basiques avec une absence de réflexion stratégique à long terme, reconfirmant l'informalité.

Tableau 3 Les pratiques de rétention et développement des talents

	U1	U2	U3
Retenir	Axe physiologique : emplacement ; QVT ; la gym ; Axe émotionnel /intellectuel : participation à des spectacles ; théâtre et dance etc. Onboarding : 1) formation ; 2) immersion pour créer des liens ; Soirées oxygénation ; Liberté d'expression ; Intrapreneuriat	Axe physiologique : emplacement ; QVT ; la gym ; valorisation personnelle ; meilleures condition de travail Volonté de ne pas partir (adhésion à l'entreprise)	Adaptabilité (réponse) de l'entreprise au besoin ; évolution du poste (et inversement) ; bien-être au travail ; l'envi de rester
Développer	Tous les éléments de la rétention ; Intrapreneuriat	Pas en 1 ^{ère} position des priorités stratégiques ; Améliorer nos pratiques managériales ; Accompagnement	Formation externe ; accompagnement proche ;

4. Discussion et conclusion

L'objectif de cet article est d'explorer les perceptions autour du talent et du MT ainsi que de proposer une modélisation multi-niveaux du système MT dans une PME de l'économie circulaire dans un contexte novateur français. Nous présentons ainsi notre discussion et nos contributions.

4.1 Discussion et implications théoriques

En mettant en avant la prise en compte de l'analyse des discours et des perceptions pour l'étude du « comment » de notre question de recherche, la PME en contexte français attribue un nouveau sens, une nouvelle compréhension du talent et MT et une configuration systémique de l'opérationnalisation du MT.

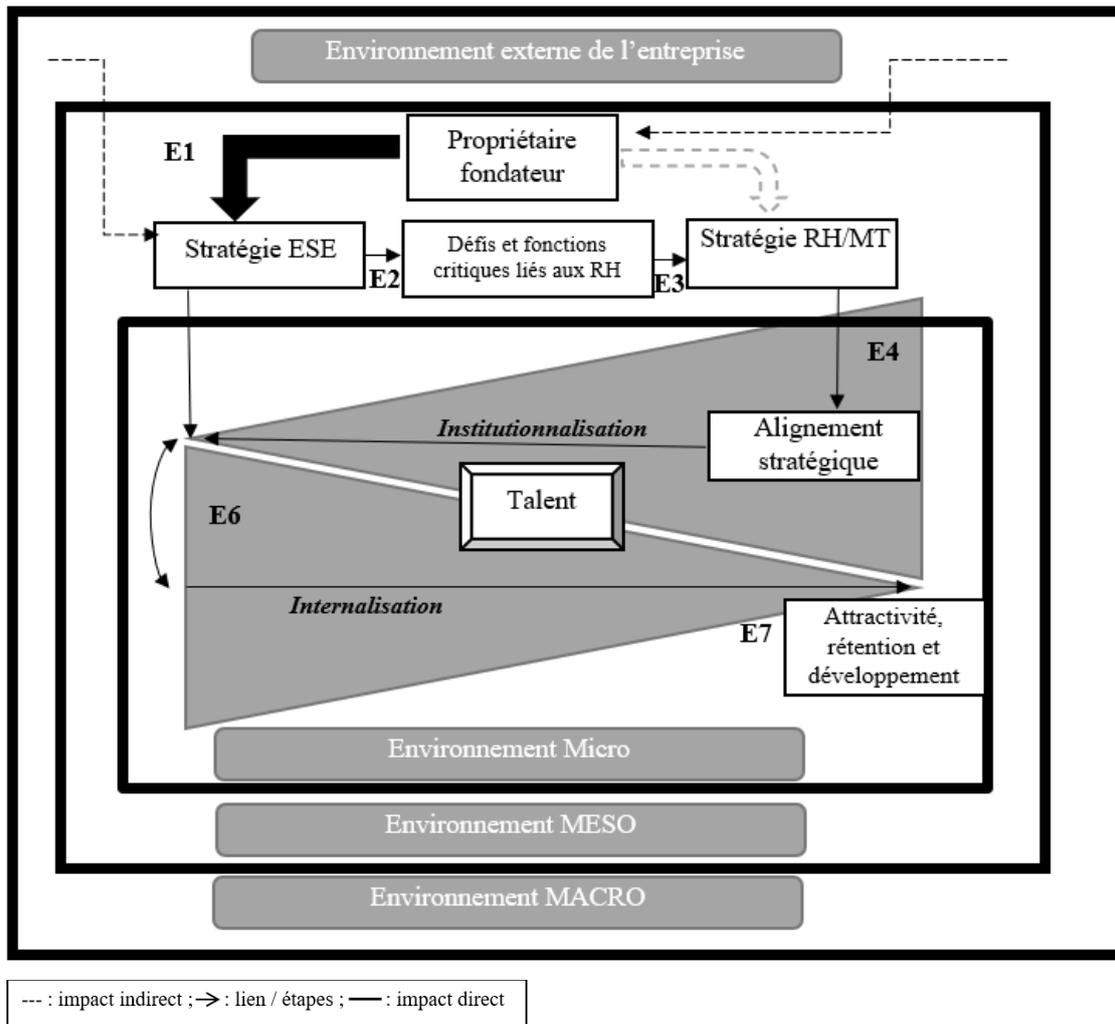
De prime abord, nous admettons que les phénomènes au niveau micro-organisationnel sont ancrés dans des macro-contextes et que les macro-phénomènes émergent à travers l'interaction et la dynamique des caractéristiques au niveau individuel. Dans ce sens, notre analyse a identifié plusieurs discours sur les talents opérant dans les diverses unités. Plus précisément, nous supposons que les discours sur le talent sont intégrés dans des contextes micro, méso et macro spécifiques, car le talent est un concept socialement construit, qui ne peut pas être décontextualisé (Wiblen & McDonnell, 2020). Par conséquent, la convergence de pensée entre les unités n'a pas été approuvée à l'unanimité. Notre PME adopte une compréhension dualiste du talent, basée essentiellement sur l'articulation entre deux composantes de la compétence, dont les compétences comportementales (*soft-skills*) qui relèvent du "savoir-être" et composante technique (*hard skills*), soit « le savoir-faire ». Ceci rejoint le constat de l'approche talent dans les économies émergentes et la considération anglo-saxonne du talent (Singh Dubey et al., 2021). Cependant, une réticence de vision par le CEO est présente mais moins intense pour les membres de la codirection. A fortiori, nous rejoignons l'interprétation de Wiblen et McDonnell (2020) quant à l'examen à plusieurs niveaux de la construction discursive des significations, qui donne lieu à de multiples discours sur les talents avec des perspectives à la fois exclusives et inclusives (McDonnell *et al.*, 2017), un accent sur les cadres thématiques (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013) et le contexte. Dans le contexte méso, le rôle important des managers est un relais pour identifier les compétences recherchées. Bien qu'il y eût de significatives différences dans les caractéristiques déterminantes dans les différentes unités d'analyse, une constatation majeure quant à la variabilité des compétences recherchées a émergé, et un accord sur le savoir-être se reconferme.

En abordant notre deuxième partie de la question de recherche concernant l'opérationnalisation du MT, un second constat émerge autour de l'informalité de la politique et des stratégies MT. D'ailleurs, la thèse de l'informalité en PME avancée par Spence (1999) est confirmée et rejoint les constatations de l'informalité du MT en PME dans d'autres contextes (Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013). De plus, nous confirmons le rôle prépondérant du propriétaire-dirigeant et soutenons la thèse de la proximité hiérarchique de Torres (2003) et l'effet microcosme de De Boislandelle (2012). Compte tenu de leur petite taille, le propriétaire-dirigeant est susceptible d'être plus impliqué dans la conception, le leadership et l'opérationnalisation des activités de MT et RH. Notre PME révèle le comportement cognitif qui s'apparente à un état d'esprit permettant au dirigeant de construire les processus managériaux et les stratégies notamment en RH. Dans ce sens, l'informalité des processus en PME reflète du fonctionnement cognitif de son dirigeant. Cet ancrage managérial joue un rôle sous-jacent de l'implémentation de sa culture et des processus qui en résultent, freinant parfois le développement managérial de la PME.

De plus, nos résultats révèlent que le MT n'apparaît pas comme une finalité/stratégie d'urgence pour le dirigeant en PME. Le MT se résume en une démarche volontariste qui s'appuie sur les convictions personnelles du dirigeant à travers des actes philanthropiques. Plutôt, une approche de pratiques globales est mobilisée et se base sur l'attractivité, la rétention et le développement.

Enfin, nos apports théoriques, au-delà d'une reformulation multiniveaux des perceptions du MT, renforcent à la fois la thèse de la contextualisation et soulèvent la question de son adoption et sa mise en place en PME. Notre connaissance de la spécificité des modes de management des PME a permis d'identifier une démarche systémique et multiniveaux tout en prenant en considération la dimension d'institutionnalisation, qui est notre contribution majeure et les éléments propres audit contexte (figure 7). Ainsi, il convient de revoir le MT en PME comme un système à plusieurs niveaux prenant en considération dans un premier lieu, le niveau Macro. Ce dernier influence le niveau méso, et donc la stratégie de la PME, qui est à l'origine d'une réflexion patronale (E1). Ainsi, un processus (E3 – E7) prend en considération un alignement stratégique du MT à la politique de la PME. A fortiori, au cœur de cette réflexion, une définition claire du talent doit découler du niveau plus individuel. L'alignement ainsi construit l'articulation entre le niveau collectif et individuel à travers l'institutionnalisation des processus, des stratégies et des stratégies/pratiques MT. De plus, l'articulation entre les niveaux individuel et collectif se fait à travers une médiation du niveau collectif. Il s'agit d'un processus *top-down*, qui décrit l'influence des facteurs contextuels de niveau supérieur sur les phénomènes de niveau inférieur. Les unités de niveau supérieur peuvent avoir un effet direct sur les unités de niveau inférieur, et les constructions de niveau supérieur peuvent également façonner les relations dans les unités de niveau inférieur, appelées effets de modérateurs inter-niveaux. Quand la dynamique interne de la PME s'aligne avec son besoin de flexibilité, un processus d'«internalisation» est créé. Finalement, l'internalisation clôture le système et sert comme un outil/levier pour attirer, développer et retenir les talents en PME.

Figure 7 Le système MT en PME en contexte français



4.2 Contributions managériales

Sur le plan managérial, nous apportons un état des lieux sur la compréhension du talent et du MT et les stratégies mobilisées dans les PME françaises. Nous guidons ainsi les dirigeants des PME et les RRH/RMT, qui sont généralement préoccupés par les mouvements managériaux et ont peu de temps pour se focaliser sur leurs objectifs réels, dans la mise en place du MT. D'ailleurs, une réflexion en amont de la mise en place du MT influencera les décisions et actions prises. Notre réflexion invite à porter une attention cohérente avec le contexte et les objectifs fixés. Ainsi, nous offrons une modélisation affinée du MT en PME pour aider à détecter les non-conformités et repenser le rôle du dirigeant dans le management de l'entreprise.

4.3 Limites et perspectives de recherches futures

Bien que notre approche originale contextuelle et multiniveaux présente une vision globale et affinée du MT en PME, notre recherche présente quelques limites liées essentiellement à la capacité de généralisation analytique. Ce constat est corrélé à la nature exploratoire de l'étude et à l'absence de quelques variables telles les facteurs politiques ou sociodémographiques ou du profil entrepreneurial. Encore ici, cela peut constituer une des voies futures de recherches dans ce champ, notamment sur l'impact des perceptions des dirigeants et /secteurs d'activité sur l'implémentation du MT en PME. Aussi, interroger sur l'influence la prise en compte des parties prenantes sur les résultats de conceptualisation et de mise en place du MT semble pertinente, en multiniveaux, afin de discuter plus amplement nos résultats.

Bibliographie

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management : Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises : A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.) : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design : Choosing among Five Approaches* (SAGE).
- Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2018). Strategic Talent Management in Service SMEs of China : Strategic Talent Management in Service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 9-20.
- D'Armagnac, S., Guettiche, F., Janand, A., Klarsfeld, A., & Cloet, H. (2019). French Insights on Defining and Managing Talents. *European Management Review*, emre.12371.
- Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Éds.), *Human Resource Management* (2^e éd., p. 194-211). Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases : Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : L'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19-40.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies : An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management : Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-17.
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235.

- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management : A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels : Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Jenkins, H. (2004). *A Critique of Conventional CSR Theory : An SME Perspective—Heledd Jenkins, 2004*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/030630700402900403>
- Krishnan, T., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management : A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Loufrani-Fedida, S., Hauch, V., & Elidrissi, D. (2019). The dynamics of relational competencies in the development of born global firms : A multilevel approach. *International Business Review*, 28(2), 222-237.
- Mahé De Boislandelle, H. (2012). GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 11-30.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management : A systematic review and future prospects. *Talent Management*, 43.
- Metcalfe, B. D., Makarem, Y., & Afiouni, F. (2020). Macro talent management theorizing : Transnational perspectives of the political economy of talent formation in the Arab Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management : Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent* (Harvard Business Press.).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Morley, M. J., Scullion, H., Collings, D. G., & Schuler, R. S. (2015). Talent management : A capital question. *European J. of International Management*, 9(1), 1.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia-A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2017). Blue skies and black boxes : The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291-305.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 12(1), 83.
- Pauli, U., & Poczowski, A. (2019). Talent Management in SMEs : An Exploratory Study of Polish Companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de GRH: approche contingente et politique*. 9.

- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2009). *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*. John Wiley & Sons.
- Singh Dubey, R., Paul, J., & Tewari, V. (2021). The soft skills gap : A bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-32.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs : Propositions for further research. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 6(1), 79-101.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context : Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research : Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171-180.
- Torrès, O. (1998). *PME : De nouvelles approches* (hal-02297982; Post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02297982.html>
- Torrès, O., & Jaouen, A. (2008). Les très petites entreprises : Un management de proximité. In *Post-Print* (hal-02298113; Post-Print). HAL.
- Tzabbar, D., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water : Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.
- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2013). Talent management : Advancing the field. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737-1743.
- Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. G. (2018). *Macro Talent Management : A Global Perspective on Managing Talent in Developed Markets*. Routledge.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Vilette, M.-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : Convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. *Management & Avenir*, 16(2), 47.
- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting ‘talent’ meanings and multi-level context : A discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474-510.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.