



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

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

Au-delà d'une considération collective :

Quel talent est à considérer pour un contexte spécifique en pénurie ?

Une perspective RBV

Beyond a collective consideration:

What talent should be considered for a specific context in shortage?

A resource-based perspective

Kaoutar RAZZAQ

Hassan II University of Casablanca, Maroc.

kaoutarrazzaq2022@gmail.com

Rachida Jallal

Hassan II University of Casablanca, Maroc.

rachida.jallal@etu.univh2c.ma

RÉSUMÉ

Notre recherche s'intéresse au cas d'un équipementier automobile européen implanté au Maroc, qui, appartenant à un contexte hyper compétitif et contraint par une pluralité de défis dont la pénurie des talents, demeure en quête d'avantages concurrentiels qui lui assureront pérennité et compétitivité. De fait, l'entreprise est tenue de hausser le niveau d'exigence en matière de performance de ses ressources humaines tout en sollicitant des contributions variables et diversifiées. Face à la variabilité estampillant son métier, l'entreprise oriente son rapport de force vers les talents dont la détention peut occasionner la création de valeur, flexibilité d'adaptation et excellence dans son contexte mouvementé. S'inscrivant dans le cadre d'une recherche-intervention longitudinale à démarche qualimétrique de collecte de données et conduisant une revue de littérature appuyée par la théorie RBV, cet article s'intéresse à déterminer le talent critique pour répondre aux défis de l'entreprise et lui procurer un avantage concurrentiel. Ses principaux résultats révèlent que l'intégration des paramètres contextuels de l'entreprise orientent convenablement la conceptualisation du talent dans un environnement fortement concurrentiel et éprouvant une pénurie de talents.

Mots clés : *Talent, pénurie, contexte, automobile, mouvementé, compétitivité, excellence.*

ABSTRACT

Our research focuses on the case of a European automotive supplier established in Morocco, which, belonging to a hyper competitive context and being aware of the different issues related to its activity including talent shortage, is constantly seeking competitive advantages to ensure its sustainability, improved competitiveness and thereby, greater market access. This being so, the aforementioned company, has no other alternative but to increase the required level of its human resources performance while soliciting variable and diversified contributions from its

employees. Regarding the variability affecting its business, the company bargaining power shifts towards talents whose possession gives rise to value creation, rapid adjustments and excellence in a turbulent context. As part of a longitudinal research-intervention with a mixed approach to data collection and based on the RBV theory, this article is interested in determining the critical talent to meet the company's challenges and to gain a competitive advantage. Its main results show that the consideration of the company's contextual parameters allows to properly guide the conceptualization of the needed talent, especially in a highly competitive environment marked by a talent shortage.

Keywords : *Talent, shortage, context, automotive, turbulent, competitiveness, excellence.*

INTRODUCTION

Face aux besoins fluctuants des clients, à la recherche permanente de gain de productivité et de réorganisation de la production, les équipementiers automobiles, opérant dans le secteur automobile marocain, sont contraints, aujourd'hui plus que jamais, à quêter des postures nouvelles de flexibilité et d'agilité de leurs ressources. L'entreprise du secteur a ainsi besoin de reposer son système opérationnel sur une main d'œuvre hautement qualifiée, ou encore sur un vivier de talents qui peuvent être capables d'accompagner ses nouvelles mutations conjoncturelles et les nouveaux modes d'organisation et de production qu'elles induisent.

Cependant, devant cette demande en hausse des talents, l'équipementier se plaint d'un marché dont l'offre est inadéquate aux besoins. En effet, les résultats de l'étude *Travera* (réalisée en 2018, sur la chaîne de valeur du secteur automobile Marocain, par le Bureau international de travail) aborde l'absence de la main d'œuvre qualifiée parmi les principaux facteurs entravant le développement de l'activité de l'équipementier. Ce facteur recueille à lui seul la part de 63% des causes globales. Cette pénurie en RH est davantage aiguës à des niveaux spécifiques. En l'occurrence, si les positions du niveau opérationnel peu qualifié représentent une certaine aisance en matière de recrutement, la même étude souligne que les profils moyennement et hautement qualifiés représentent en revanche une population très difficile à acquérir.

En effet, l'organisation des équipementiers automobiles met les cadres du management intermédiaire et leurs agents de renfort au centre du dispositif opérationnel de l'entreprise. La difficulté à pourvoir ces positions met en péril sa performance industrielle. Dans le contexte de travail des équipementiers où le processus de travail est manuel, la diversité du produit et répétitivité des tâches sont fortement marquées, l'attendu des cadres intermédiaires producteurs va au-delà d'une simple compétence de supervision. Ces derniers sont censés avoir du talent managérial et technique pour pouvoir gérer les variations techniques du produit et de la demande du client. Effectivement, les changements et transformations évolutifs qui caractérisent le secteur des équipementiers automobiles peuvent avoir de multiples incidences sur la notion même du talent, en termes de caractéristiques recherchées et en terme de quantité nécessaire pour le développement du business (Ashton & Morton, 2005 ; Guthridge et al., 2008 ; Beechler & Woodward, 2009 ; Schuler et al. 2011 ; Vaiman, Scullion & Collings, 2012).

Néanmoins, en dépit de l'accélération importante et du positionnement stratégique qu'occupe le secteur des équipementiers automobile dans l'économie marocaine, peu de travaux aussi bien sur la dynamique d'évolution du secteur ou sur l'incidence que cette dernière peut avoir sur l'évolution des besoins en talents et encore sur l'adaptation contextuelle de la qualité du talent qui en découle, ont été menés dans le contexte marocain. D'où l'opportunité d'embrasser ce terrain de recherche afin d'analyser comment la dynamique du secteur peut aiguës la pénurie des talents et **comment la conception du talent peut ainsi s'opérationnaliser concrètement dans un contexte en pénurie**. Autrement dit, notre challenge consiste à définir pour

l'entreprise : Quels sont les talents et habiletés qu'il faut privilégier pour relever les défis de son contexte et se démarquer dans un environnement fortement concurrentiel ?

Cette quête, aussi bien théorique qu'empirique émanant d'un besoin réel des acteurs de notre terrain d'étude, justifie l'intérêt que présente cette recherche et oriente l'approche méthodologique vers une « **recherche intervention** ». Dans cette perspective, nous tentons, dans un premier temps, d'éclaircir ce qu'est *un talent* et tracer ses contours. D'abord dans une approche plurielle le rapprochant de ses notions annexes de la compétence et du potentiel. Ensuite, nous achevons notre conceptualisation théorique du talent en le positionnant dans le contexte de pénurie tout en mettant en exergue sa criticité au prisme de la théorie RBV « *Resource based view* ». Dans un deuxième temps, afin d'apporter sur le plan pratique une orientation conceptuelle contextualisée et issue d'une intervention réelle et d'approfondir ainsi les pistes ouvertes par les recherches précédentes, nous opérationnalisons cet article au cas spécifique d'un équipementier automobile qui représente une pénurie de talents aiguisée par ses exigences contextuelles et sa posture de démarrage d'activité. Nous avons ainsi adopté une démarche qualimétrique, à dominante qualitative appuyée sur notre observation participante, pour appréhender cette pénurie de talents dans le contexte de l'entreprise, analyser les rôles critiques et déterminants pour la création de valeur organisationnelle, identifier ainsi les positions clés et les talents inhérents à l'excellence opérationnelle de l'entreprise.

VERS UNE CONCEPTION CONTEXTUALISEE DU TALENT

Nous abordons à ce niveau les perceptions des auteurs qui ont travaillé sur ce sujet, en commençant par une délimitation des contours des trois notions : compétence, talent et potentiel dans une approche de différenciation et en complétant par une précision des grandes perspectives selon lesquelles le talent est désigné dans la littérature, avant d'aborder le talent en liaison avec les spécificités contextuelles de l'organisation.

1. Une conception plurielle : les contours de la compétence, du potentiel et du talent

1.1. *Un regard sur le talent et la compétence*

Quand la compétence est définie par Le Boterf (1994) comme étant une association de capacités ou d'aptitudes pour résoudre un problème donné, l'acception du talent, telle qu'elle a été abordée par les précurseurs du concept (des consultants de McKinsey dans le cadre de l'expression « guerre des talents ») désigne « la somme des capacités d'une personne, les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère ». (Michaels et al. 2001, p. 12).

Nous précisons que ces auteurs se sont intéressés au talent sous une perspective particulière, en l'occurrence sa dimension hiérarchique en parlant du « grand talent managérial ». Il représente selon eux « une combinaison d'esprit stratégique fort, de capacité de leadership, de maturité affective, de compétences en communication, de capacité à attirer les autres et inspirer d'autres personnes talentueuses, d'instinct entrepreneurial, de compétences fonctionnelles, et de capacité à produire des résultats » (Michaels et al. 2001, p. 13). Ainsi, nous notons que pour ces auteurs le talent représente un ensemble global de caractéristiques spécifiques dont la compétence fait partie intégrante.

Dans une approche de distinction des deux concepts, Miralles (2007), précise que la compétence désigne le savoir-faire de l'individu alors que son talent représente plutôt son excellence par rapport aux autres, introduisant ainsi les dimensions de la différence et de l'excellence au concept du talent. L'auteur différencie les deux notions de la compétence et

celle du talent en précisant qu'« en effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, l'excellence personnelle dans une activité s'apprécie donc à un moment donné et dans un contexte donné à travers une comparaison, un classement ou « *ranking* » des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de faire la différence » (Miralles, 2007, p. 13). L'auteur conjugue l'excellence de l'individu dans une activité donnée à sa capacité de se démarquer dans un contexte donné.

1.2. *Le talent et le potentiel*

La dimension d'excellence supérieure différenciant le talent de la compétence, selon les auteurs susmentionnés, génère une ressemblance commune de définition entre le concept du talent et celui de l'expertise. Celui-ci est assimilé pour sa part à une maîtrise supérieure acquise par une grande expérience (Le Boterf, 1997). La supériorité est un élément ainsi présent dans les deux acceptions.

Différemment, Cohen (2006) a distingué le talent de la notion d'expertise en le mettant dans une position plus rapprochée du potentiel. En effet, l'auteur considère que le talent par son idée de parier sur l'avenir, se retrouve dans une ligne de perception qui tend vers la définition du potentiel. Ce dernier, est désigné par un pronostic sur les capacités d'une personne à évoluer vers un niveau de responsabilité supérieur (Brillet, et Janand, 2016).

Roger et Bouillet (2009) différencient également le potentiel du talent en assimilant le premier à une sorte de réserve de compétences dont l'entreprise est dotée et qui pourrait être mobilisée quand besoin il y a. Alors que le talent correspond pour eux à des personnes clés et exceptionnelles que l'entreprise cherche à fidéliser.

2. Une corrélation du talent aux spécificités d'un contexte en pénurie : une perspective RBV

2.1. *Le talent en pénurie : un phénomène aiguisé par des spécificités contextuelles*

Recruter le meilleur talent de son marché constitue un challenge pour la quasi-totalité des entreprises au niveau mondial (enquête *talent shortage*, Manpower, 2018). Cependant, sa difficulté est d'autant plus importante selon les secteurs et les métiers. Dans le contexte Marocain, 61% des entreprises ont confirmé leur impact par la rareté des talents selon l'étude « croissance: les talents en jeu » (réalisée par l'IBB, 2019). La même enquête ressort que la plupart des multinationales implantées sur le territoire et faisant l'objet de l'étude se disent atteintes par la forte concurrence entre les recruteurs et qualifient ses effets de grandes pertes.

D'autres spécialistes nationaux se sont aussi prononcés à ce sujet¹ ont confirmé que « bien que la rareté des talents soit une donnée largement partagée par tous les secteurs, il faut noter que certains en souffrent probablement plus que d'autres, notamment pour ce qui est des experts techniques. Il y a ainsi les secteurs relativement neufs de l'économie marocaine, voués à jouer un rôle de fer de lance des exportations [...] les équipementiers automobiles ou aéronautiques et le textile sont particulièrement concernés, car ils font face à un besoin d'agilité face aux exigences des donneurs d'ordre, de changements technologiques, d'évolutions des *business models* » (El badri, 2016).

¹ En l'occurrence, le DG du cabinet « Diorh ».

Cette relation aux caractéristiques sectorielles fut également abordée par Zune (2014), qui estime que la pénurie peut être réputée dans les secteurs qui sont caractérisés par « une flexibilité importante, des flux d'entrée et de sortie de travailleurs conséquents, ce qui conduit à un volume soutenu d'activités de recrutement. Cette flexibilité peut être expliquée d'une part par la nature de l'activité économique, comme dans le cadre d'un travail par projet ou d'une sensibilité élevée aux variations de la conjoncture, ou encore à la spécialisation du travail et aux modes historiques de constitution des carrières, aux mouvements de concentration ou de segmentation des activités » (Zune, 2014, p.9).

Ainsi, les entreprises qui ont une conjoncture à forte variabilité, peuvent être plus contraintes à adopter des modes de réaction appropriés pour suivre la cadence d'un contexte économique mouvementé. Zanda (2011), souligne que dans la trajectoire d'adaptation organisationnelle aux oscillations du contexte, l'entreprise peut éprouver un grand besoin en « talents » critiques pour l'accompagner dans cette ambition. Ce besoin peut être expliqué et aiguisé selon l'auteur par plusieurs paramètres afférents au contexte dont une instabilité de la demande client. Quand cette dernière est conjuguée à un second paramètre de spécialisation d'activité ou encore à un troisième paramètre de renouvellement rapide de produits, elle contraint l'entreprise, selon le même auteur, à chercher les talents qui pourront réussir une bonne prise de poste sans recours à un long processus de formation. Il s'agit d'une posture qui peut être perçue à l'antagoniste d'une stratégie organisationnelle prisant le développement interne des collaborateurs, toutefois, elle peut représenter la forme de réaction la plus adoptée en contextes organisationnels instables (Zune, 2014).

Comme l'a souligné plus haut Zune (2014), la pénurie peut en effet avoir des effets à degrés différents sur les secteurs en fonction, entre autres, de la nature d'activité. Celle-ci peut être déterminante des modes d'organisation et de gestion de l'entreprise. Si nous mettons un focus sur l'industrie notamment sur les équipementiers automobiles, sus-abordés parmi les secteurs concernés par la pénurie, nous pouvons noter d'emblée que la variation et l'incertitude dont parlent l'auteur font partie des aspects intrinsèques au secteur et de fait peuvent être en grande partie générateurs de la pénurie.

Afin de répondre à ces exigences contextuelles notamment aux attentes du client en matière de livraisons en « juste-à-temps », Bourgeois & Estival (1999) soulignent que les fournisseurs équipementiers doivent s'appuyer sur deux modèles d'organisation du travail : la polyvalence des tâches et la flexibilité. Les mêmes auteurs précisent que « les équipementiers installés à proximité des chaînes de montage ont donné le ton : dans leurs nouvelles usines, les salariés sont organisés en îlot de production indépendants qui fonctionnent comme de véritables petites PME au sein de l'entreprise. La gestion de chaque unité est confiée à un chef d'équipe » (Bourgeois et Estival, 1999, p.20). La polyvalence ou la maîtrise de plusieurs tâches est ainsi une caractéristique indispensable du profil du meilleur collaborateur du secteur. Celle-ci ramène à s'interroger sur l'exigence en matière de capacités d'apprentissage rapide du profil, sa capacité d'innovation et son rythme de travail eu égard à la nature d'activité, la complexité technologique du secteur et encore la nécessité de réactivité rapide à une demande irrégulière.

Les nouvelles approches d'organisation de travail sous-tendent des exigences en matière de qualification des collaborateurs à différents niveaux organisationnels. Cette hausse en exigence est croisée par une rareté de profils correspondant sur le marché de l'emploi, telle fut la réplique divulguée d'un consultant RH d'un cabinet de renom lors d'une entrevue de presse. Ce dernier, souligne que « bon nombre de secteurs estiment ne pas avoir suffisamment de ressources adaptées [...] les secteurs industriels manquent également de ressources sur des fonctions spécifiques telles que l'automobile et l'aéronautique. La fonction d'encadrement est une fonction qui manque sérieusement de ressources formées [...] les cadres intermédiaires dans les usines ne sont pas suffisamment formés aux techniques d'encadrement et ne développent

pas assez le management de proximité. Ainsi, on assiste à une rupture entre des cadres supérieurs et dirigeants super formés et les cadres intermédiaires qui ne possèdent pas les clés nécessaires pour mener à bien leurs missions » (MCBI).

Effectivement, l'organisation en îlots a pour objectif de permettre à ces petits groupes de prendre en charge la demande des constructeurs, de la commande à la livraison (Bourgeois et Estival, 1999). Ce qui attribue un rôle crucial au management notamment aux cadres intermédiaires. Au même titre, les résultats de l'étude *Travera* ressort que plusieurs responsables du secteur « confirment un déficit important dans les compétences liées à la gestion et au leadership à hauteur de 32% [...] ». La position des compétences managériales est au sommet des besoins en compétences exprimés par les équipementiers automobiles, ce qui laisse envisager le poids de ces positions managériales dans leurs structures globales.

2.2. Vers une conceptualisation contextualisée du talent : Une lecture RBV « Resource Based View »

La réussite des entreprises demeure tributaire en grande partie des talents dont doivent être dotés les personnes aux postes stratégiques. Ces talents sont par définition rares. De ce fait, quoique les collaborateurs peuvent tous être talentueux dans des domaines différents et à divers degrés, il incombe toujours à l'entreprise d'identifier de façon précise les talents qui sont à même de changer son fonctionnement et d'assurer son épanouissement. Dans cette même ligne, la RBV « *Resource based view* » propose un cadre d'analyse pertinent notamment dans sa précision que toute entreprise, en quête d'obtenir un avantage concurrentiel durable, doit disposer de ressources croisant les caractéristiques VRIN suivantes : rares, source de valeur pour l'entreprise, inimitables, non substituables. Ces caractéristiques décrivent la ressource talent pour l'entreprise.

Barney (1991) souligne que ces ressources définies par la RBV ont le potentiel d'octroyer à la firme un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, les ressources qui sont susceptibles de croiser ces caractéristiques semblent également détenir les atouts d'un talent. Suivant la même réflexion, Wright, et al. (1994) précisent que le talent peut être considéré comme une source d'avantage concurrentiel durable dans le sens où ses caractéristiques s'alignent avec les quatre dimensions définissant la ressource de la RBV. Selon la même théorie, les entreprises rivales sont en concurrence sur la base de l'hétérogénéité, l'immobilité de leurs ressources ainsi que leurs capacités (Peteraf & Bergen, 2003). Ces ressources peuvent être de nature physique, humaine, organisationnelle comme elles peuvent être utilisées pour l'implémentation de stratégies créatrices de valeur pour l'entreprise. Dans cette même ligne, Gratton et al. (1997) observent que la majorité des entreprises défendent que le talent de ses ressources humaines importe beaucoup plus que ses ressources financières ou technologiques dans la génération et création de l'avantage concurrentiel. Newbert, (2008) défend aussi pour sa part l'existence d'un lien solide entre le talent et l'avantage concurrentiel. Celui-ci peut être obtenu, selon l'auteur, avec un usage optimal des talents. En effet, ces deniers doivent permettre à l'entreprise de concevoir et implémenter des stratégies susceptibles d'améliorer son efficacité (faisant les choses à la bonne manière) et son efficacité (faisant les bonnes choses) (Kireru ; Karanja ; Namusonge, 2017).

De cela, nous retenons que plusieurs auteurs consentent pour l'existence d'une liaison étroite et claire entre la définition du talent et les caractéristiques centrales prônées par la RBV et de fait, d'un lien étroit entre la disposition de l'entreprise du talent et sa dotation d'avantage concurrentiel. Cependant, la disposition de ces ressources talents n'est pas à elle seule génératrice de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Celle-ci doit en effet renforcer ses pratiques pour le management et développement de ces ressources critiques, de manière

continue et innovante, afin d'accroître la valeur que ces ressources talents auront sur la création de valeur globale de l'entreprise et l'amélioration de sa performance.

Par ailleurs, l'approche de définition du talent comme adéquation à son contexte, qui représente une perspective retenue dans le cadre de notre cas d'étude, élargit le champ de définition du talent en considérant les facteurs contextuels et caractéristiques personnelles distinctives du talent pour déterminer l'adéquation de ce dernier aux objectifs et priorités de l'organisation. Cette approche ainsi que celle définissant le talent par son engagement à l'organisation, représentent une vision qui résonne précisément avec la vision de la RBV. En effet, cette dernière s'intéresse aux ressources qui ont le potentiel de créer de la valeur et de générer un avantage concurrentiel à l'entreprise (Barney, 1991 ; Lepak et Snell, 1999 ; Wright et al. 1994), cette perception s'aligne avec les affirmations des auteurs des deux approches (Ashton & Morton, 2005 ; Boudreau & Ramstad, 2005) qui appuient la nécessité d'identifier les talents ou positions « pivots », générant une valeur ajoutée supplémentaires à l'entreprise et impactant ses résultats.

En effet, étant donné d'une part l'application pratique de l'approche RBV, qui consiste à doter l'organisation d'un avantage compétitif par les ressources s'inscrivant dans sa conception VRIN (Truss ; Mankin ; Kelliher, 2012), et considérant d'une autre part la visée escomptée de la présente recherche, qui consiste à identifier les talents pouvant permettre à l'organisation de créer de la valeur et de gagner un avantage concurrentiel dans un contexte hyper compétitif marqué par la rareté de talents, nous soulignons que la théorie RBV représente un fondement théorique pertinent pour notre présente recherche.

CONTEXTUALISATION ET MÉTHODOLOGIE

Notre recherche s'est déroulée au niveau d'une entreprise d'un groupe qui figure parmi les leaders mondiaux de la conception, la fabrication et la commercialisation d'équipements automobiles. Par la qualité de ses produits et son développement de nouvelles technologies, le groupe a réussi à gagner la confiance des constructeurs automobiles et à renforcer son positionnement et implantation mondiaux. L'entreprise fait partie de l'écosystème « Intérieur véhicules et sièges », avoisine les 2000 personnes en emploi et assure une production entièrement destinée à l'exportation vers l'Europe.

L'implantation de l'entreprise est alimentée des avantages qu'offre son d'emplacement. Celui-ci est caractérisé par la disponibilité d'un bassin d'emploi issu des anciens ateliers de fabrication existants depuis des années dans la ville, opérant dans le même métier d'entreprise et ayant actuellement fermé. Les initiatives et accompagnement gouvernementaux pour supporter le business du secteur automobile font partie des atouts qui ont mobilisé la nouvelle implantation de l'entreprise au Maroc. Ceux-ci, sont également renforcés par des incitatifs financiers que représente le coût bas de la main d'œuvre et la localisation de l'entreprise en zone franche qui facilite ses transactions notamment que nous parlons d'une production dédiée, en totalité, à l'export.

Néanmoins, si le développement du secteur automobile favorise des opportunités d'affaires pour l'entreprise, il est toutefois générateur d'une pression concurrentielle qui aiguise la pénurie des talents au secteur. En effet, l'expansion de concurrents au niveau de la même région accentue la difficulté organisationnelle à accompagner le développement de son business par les talents nécessaires. Ceci peut s'avérer davantage problématique quand ses talents internes présentent un risque de départ, en étant de plus en plus attirés par le marché extérieur de l'entreprise et les opportunités qu'il peut offrir de mieux. Nous mettrons la lumière, à travers les résultats de cette étude, sur la projection de ces défis sur ses modes organisationnels et son besoin en talents.

Compte tenu de la problématique et contexte d'étude, nous avons inscrit notre travail dans le cadre d'une recherche intervention avec une démarche qualimétrique à dominante qualitative pour la collecte de données. La présence longitudinale sur notre terrain de recherche pendant 48 mois (4ans) a favorisé notre conduite de cette dernière en s'alignant à ses principes méthodologiques et en structurant notre activité de recherche sous plusieurs phases itératives. (Savall, Zardet, et Boje 2004).

Nous nous sommes ainsi basés, dans un premier temps, sur *l'observation participante* (Krief et Zarder, 2013) dans une approche contemplative du contexte organisationnel et ses spécificités. Ensuite, afin de mieux comprendre les dysfonctionnements RH déclenchés par la pression du contexte et la pénurie des talents, leur incidence sur la structure organisationnelle et sur la performance globale de l'entreprise, nous avons mené des analyses approfondies du manuel d'excellence opérationnelle du groupe, des procédures de gestion y afférentes, des indicateurs opérationnels et humains. Ces données quantitatives et financières constituent les matériaux froids de notre recherche intervention (Girin, 1986). Nous avons progressivement enrichi notre observation et analyse documentaire par les résultats des 49 entretiens semi-directifs et échanges que nous avons conduits avec les acteurs opérationnels (direction générale, management, management intermédiaire) et découpés en verbatim (Cf. caractéristiques de la population impliquée en annexe 1). Cette démarche nous a permis de décrire le contexte de démarrage et de comprendre le phénomène de la pénurie du talent étudié dans le contexte de l'observation et de la dynamique des acteurs (Savall, Zardet, et Boje 2004).

À l'issue de ce cadrage, nous avons alimenté la réflexion sur les caractéristiques des talents générateurs de meilleures performances pour l'entreprise, en faisant appel à la réflexivité des managers et managers intermédiaires dans le cadre d'*une introspection organisationnelle* qui consiste à identifier les requis réels en termes de rôles critiques à la performance de l'entreprise en fonction de ses contraintes client et défis contextuels (principe d'isonomie). Nous avons analysé ces données qualitatives avec la construction de l'effet-miroir, en découpant et classant nos résultats d'échanges avec nos notes d'observation en verbatim « phrases-témoins » dans une arborescence constituée de thèmes, sous-thèmes et idées-clés. À l'issue de ce diagnostic, qui représente un *effet miroir contextualisé*, et en s'appuyant sur l'analyse du modèle de compétences et de leadership du groupe, nous avons conçu, dans *une trajectoire collective*, l'ADN contextualisée du talent (principe d'investigation prospective et principe de conception). Cette démarche conceptive nous a permis de constituer un dispositif de connaissance à double niveau (principes de double niveau d'interaction) : D'abord la production d'un ensemble de connaissances sur le système étudié, sa conjoncture...(Issu principalement de l'analyse documentaire, les échanges et l'observation participante) et ensuite ce processus de transformation enclenché par la conception du talent inhérent à ce contexte va aussi générer des connaissances sur un autre niveau, en l'occurrence, sur la conception contextualisée mise au point, son implication organisationnelle et le changement qu'elle engendrerait.

RÉSULTATS

1. Pénurie en talents opérationnels sur le marché et absence d'un vivier interne dans le contexte du démarrage d'activité

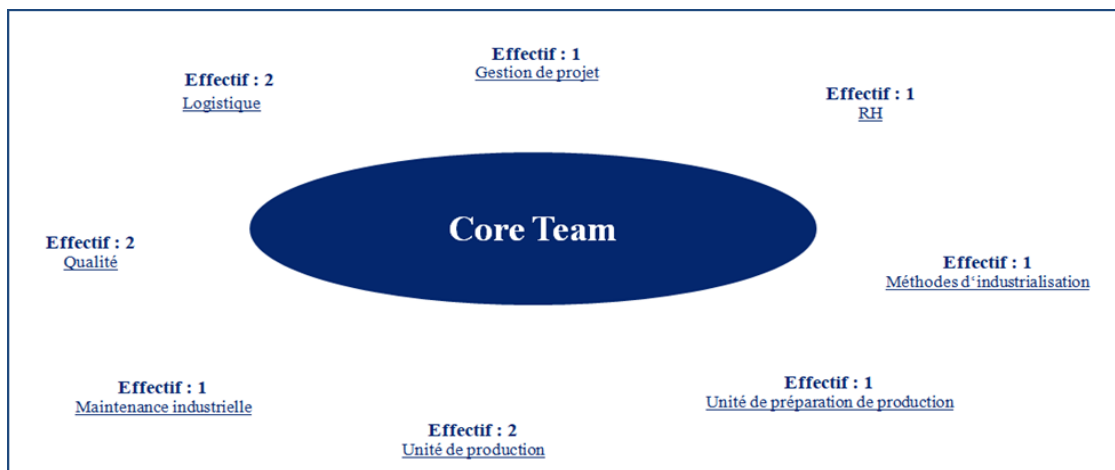
La première année de démarrage d'activité de l'entreprise fut la plus critique de sa trajectoire. En effet, l'industrialisation et la production de deux grands projets acquis par le groupe lui ont été affectées en dépit de sa fraîcheur opérationnelle. L'enjeu était donc de réussir sa mission et de préserver la confiance ainsi accordée par le groupe et ses clients. Cette confiance lui est inéluctable pour recevoir de nouveaux projets et pérenniser son activité.

Pour une meilleure contextualisation, nous étayons d'abord les éléments qui caractérisent le démarrage de l'activité de production à l'entreprise, ces derniers ont fait l'objet d'une consolidation par nos soins à l'issue de notre observation participante. Ensuite, nous explicitons l'organisation humaine de la production telle que définie par l'entreprise et exposons les principales contraintes RH auxquelles l'entreprise est, ainsi, confrontée.

1.1. Le contexte de démarrage opérationnel

Sous l'égide de la direction générale, le démarrage d'activité est accompagné, en matière de ressources humaines, par une *Core team* de la main d'œuvre indirecte construite de manière pluridisciplinaire comme suit :

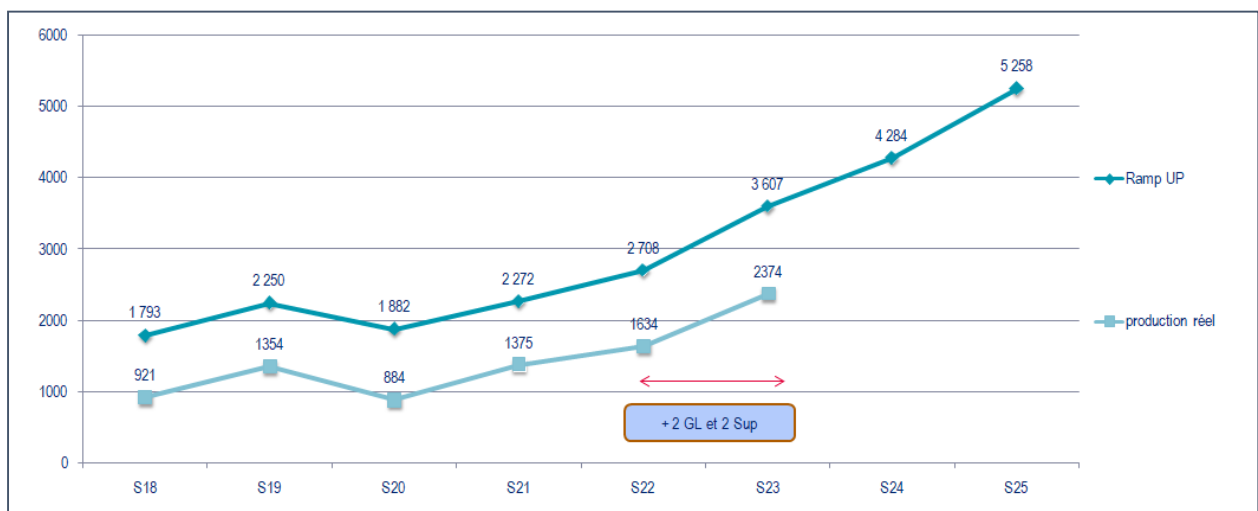
Figure 1 : Organisation humaine de démarrage d'activité (MOI)



Quant à la main d'œuvre directe, son effectif s'élevait au démarrage à 36 collaborateurs dont 1 technicien d'industrialisation et 35 opérateurs de production.

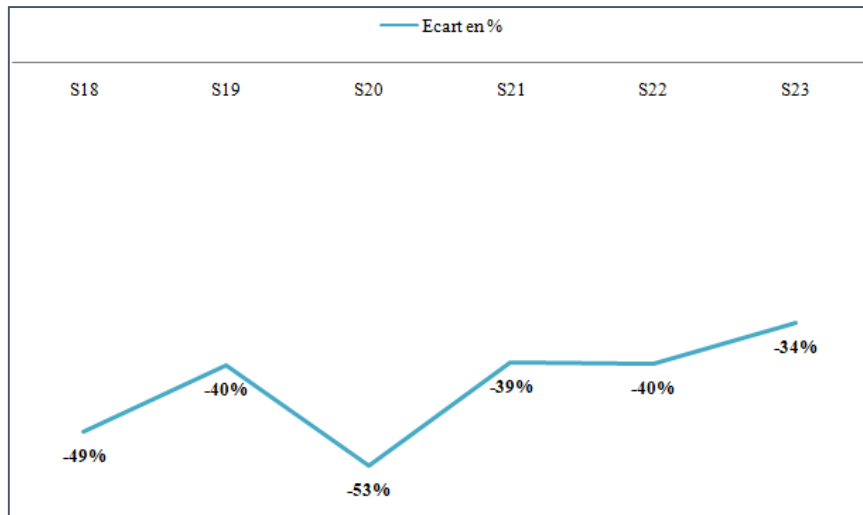
Le besoin du client s'exprime en unités de produit et fait l'objet d'une réunion de suivi hebdomadaire entre la direction générale, les collaborateurs des équipes techniques de la « *core team* » et les représentants du client. Nous exposons ci-dessous le *follow up* de six semaines de production réelles :

Graphique 1 : Besoin du client Vs la production réelle



L'image de ce suivi laisse apparaître un écart en production par rapport au besoin client et une fluctuation de la demande client dans une période réduite.

Graphique 2 : Retard de production Vs Demande client



Cet écart est principalement lié à la montée en cadence des nouveaux opérateurs de production. Ces derniers étant composés de :

- Collaborateurs juniors, fraîchement diplômés des instituts de formation professionnelle de la région où l'usine de production est implantée ;
- Collaborateurs transférés d'une usine de production voisine appartenant au même groupe d'entreprise (effectif réduit à hauteur de 10 collaborateurs) ;
- Collaborateurs expérimentés issus des « ateliers » de production anciennement implantés dans la même région et ayant fermé.

Le recrutement des collaborateurs issus des centres de formation professionnelle ou encore des anciens ateliers, s'étend sur une période minimale de 2 à 3 semaines, allant de la phase de la présélection à la passation des entretiens et tests pratiques à l'entreprise. Cette période est davantage allongée par la période de formation, s'étalant au minimum sur deux semaines et variant à la hausse dépendamment du niveau d'apprentissage du groupe à former, où les recrues prennent connaissance du produit et du processus de production. Ces paramètres temporels et techniques s'avèrent davantage contraignants pour que l'entreprise assure une réactivité appropriée au besoin de son client notamment dans des circonstances où sa demande en production grimpe, dans une période étendue sur six semaines seulement, de 1793 à 5258, soit une hausse de 193% (Graphique 1).

Nous notons au niveau du même graphique que la production réelle entre la semaine (22) et la semaine (23) a connu une légère hausse de 31% se rapprochant davantage du besoin client et réduisant l'écart de retard de 6%. La particularité de cette période se résume à une hausse d'effectif opérationnel et d'encadrement intermédiaire par le transfert de deux lignes de production (composées de 8 opérateurs chacune) et leurs encadrements à partir d'une ancienne usine du groupe vers l'entreprise. Ce mouvement a eu pour objectif d'apporter du support aux équipes opérationnelles, donner un élan à la courbe de production de l'usine et l'appuyer pour honorer ses engagements vis-à-vis de son client.

Cette initiative du management général des opérations a su alléger la tension productive dans cette période critique mais ne pouvait se présenter comme une solution durable pour répondre aux variations de la demande client. D'autant plus que cette demande connaît une vitesse d'accélération disproportionnée par rapport à la montée en cadence des collaborateurs. En effet, une montée en cadence est définie par l'entreprise comme étant « *la capacité technique des collaborateurs à produire au même rythme du besoin du client* » affirme un responsable d'unité de production. Selon l'équipe technique de l'entreprise, celle-ci est envisagée possible « *en moyenne après six mois d'ancienneté à l'organisation* » souligne un chef de projet.

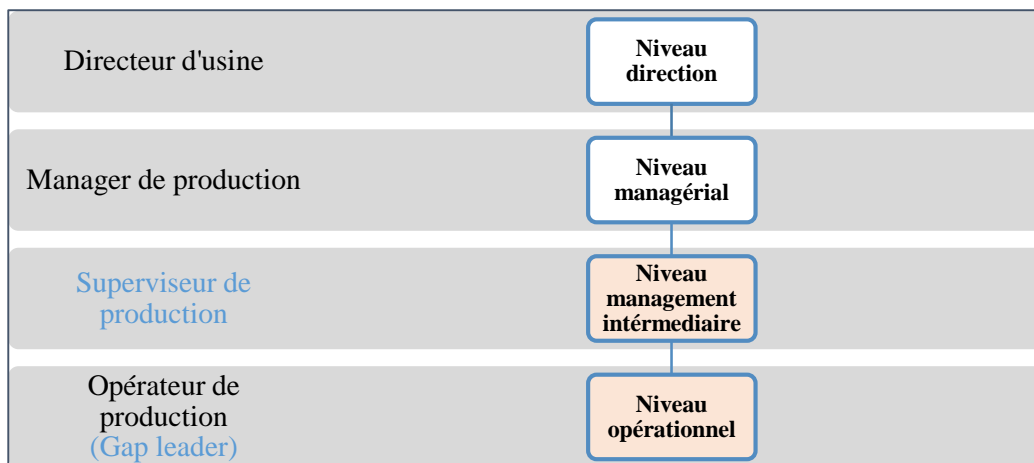
Compte tenu de ces paramètres, l'entreprise a intérêt à chercher les solutions qui vont lui permettre de gérer en autonomie sa production et de répondre à la demande de ses clients par ses moyens de bord. À ce titre, il est nécessaire de comprendre davantage l'organisation humaine sur laquelle repose son processus de production notamment qu'il s'agit d'un processus manuel où l'humain est positionné au centre d'activité.

1.2. Un focus sur l'organisation humaine de la production

Par organisation humaine de la production, l'entreprise entend la structure de ses effectifs répartie en équipes de fonctions supports et équipes opérationnelles étendues en fonction des unités de productions et de lignes de productions. Cette structure est étayée en double perspective, l'une considère l'effectif réel présent à l'entreprise à l'instant T de l'actualisation de cette organisation et l'autre s'intéresse à l'effectif prévu au regard des besoins du business.

Pour expliciter la structure humaine de production en termes de positionnement hiérarchique opérationnel, nous présentons l'organigramme dessous :

Figure 2 : Les niveaux hiérarchiques - opérationnels



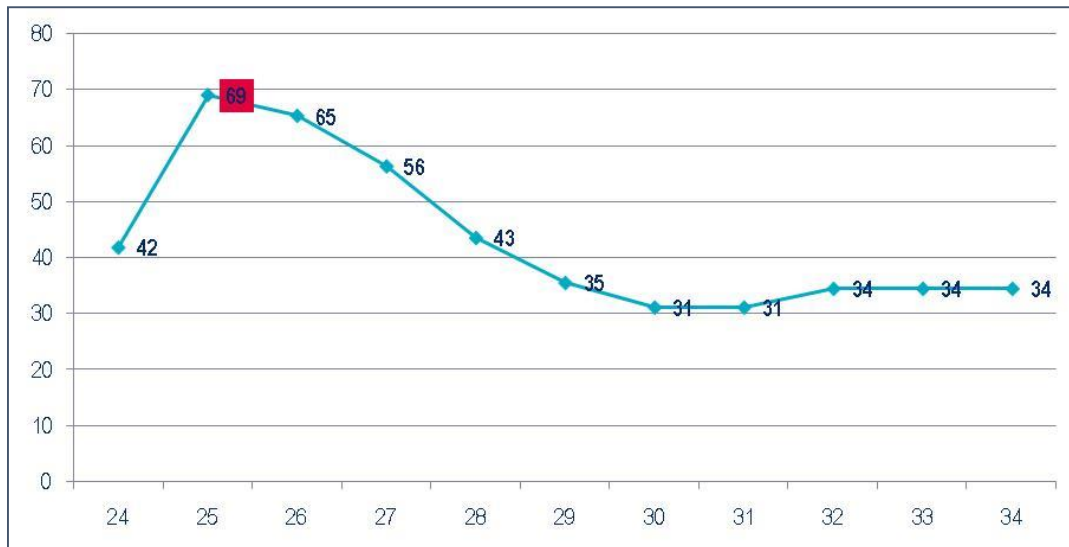
Le groupe auquel appartient l'entreprise adopte, au niveau de ses usines de production, une structure humaine réduite à quatre niveaux hiérarchiques pour assurer une descente et remontée fluides des informations.

Au niveau de cette structure, le manager de la production gère un ensemble de superviseurs et d'opérateurs de production dans son périmètre, celui-ci ne doit dépasser, selon le standard opérationnel du groupe, (200) collaborateurs de la main d'œuvre directe en totalité. Quant à la proportion des superviseurs, elle est directement liée à l'effectif de MOD (Main d'Œuvre Directe) présent à l'unité. Chaque superviseur doit, en effet, avoir sous sa responsabilité (25) opérateurs de production au maximum dont des opérateurs chargés du contrôle de la qualité des pièces produites, dénommés « contrôleurs qualité au bout de ligne » et un gap leader ou « leader d'un groupe autonome de production ». Ce dernier a un rôle « non hiérarchique » au sein de l'unité, étant à la base un opérateur de production mais dont la principale mission est d'assurer l'application du standard opérationnel au niveau de la ligne de production. L'effectif maximal à piloter par un gap leader s'élève à (8) opérateurs de production. Nous soulignons que « cette absence du pouvoir hiérarchique complique la tenue de la position du Gap leader » propos réitéré sous diverses formulations par les superviseurs de production.

Le statut d'OHP (organisation humaine de production) figure parmi les sujets fondamentaux qui intéressent le client au niveau des réunions de suivi d'avancement du projet comme il lui permet de comprendre et suivre l'organisation des unités productives qui s'occupent de sa livraison. Pour rendre compte de la situation, nous présentons ci-dessous l'état de l'OHP

pendant la période d'initiation de son suivi (S24), ce dernier est calculé sur la base du ratio d'effectif direct sous la gestion de superviseurs de production :

Graphique 3 : L'OHP superviseurs



À travers ces données, nous notons d'emblée qu'au regard des normes du groupe, la structure OHP au démarrage d'activité est positionnée hors standard du fait des périmètres élargis de main d'œuvre direct que gèrent les superviseurs de production. Au lieu de 25 collaborateurs, le superviseur peut gérer en pic jusqu'à 69 opérateurs.

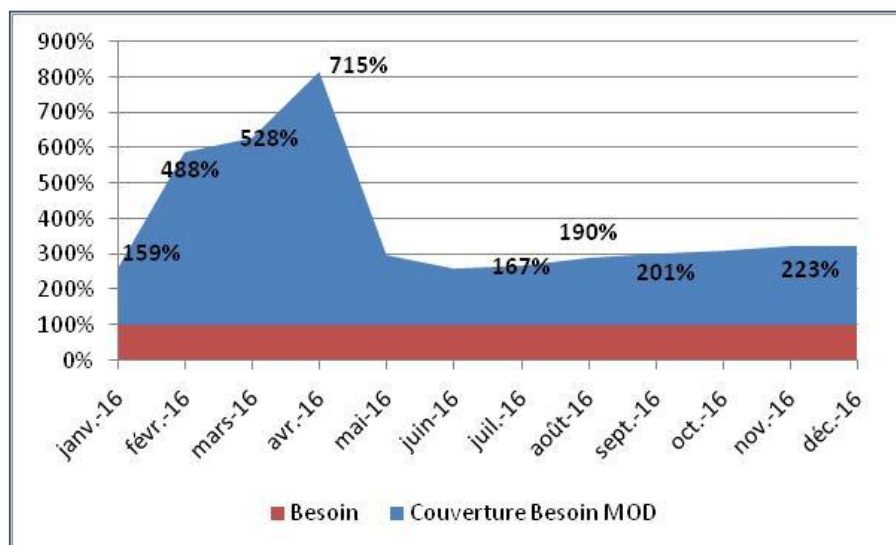
La précision du nombre de collaborateurs affectés par superviseur à 25 personnes, n'a certainement pas été établie aléatoirement par les équipes centrales notamment celle chargée de la définition des standards. Celle-ci doit avoir fait l'objet des études et des retours sur expérience sur un ensemble de scénarios opérationnels à travers le vécu des différentes usines du groupe. Pour notre cas de figure, cette étendue de périmètre a occasionné nombreuses craintes de la part des clients, qui se soucient de la capacité des superviseurs à gérer un effectif aussi large et des risques que cela présente pour l'atteinte des objectifs de production et de qualité attendus.

Pour redresser la situation, l'entreprise a essayé d'élaborer un plan de recrutement spécial dédié au recrutement des superviseurs et gap leaders. Ce plan prévisionnel a fait l'objet d'un suivi spécifique avec les équipes RH centrales du groupe et avec le client lors des réunions-projets. Cette action de *staffing* fut entourée de plusieurs difficultés que nous développons davantage ci-après.

1.3. La couverture du besoin RH opérationnel et la pénurie d'une population clé

En termes d'effectif de la main d'œuvre directe, l'offre du marché externe de l'entreprise permet de recruter les besoins en opérateurs de production prévus avec ses clients dans les phases opportunes du projet. Le graphe ci-dessous montre que la capacité d'usine d'acquérir les collaborateurs directs de production est largement suffisante par rapport au besoin.

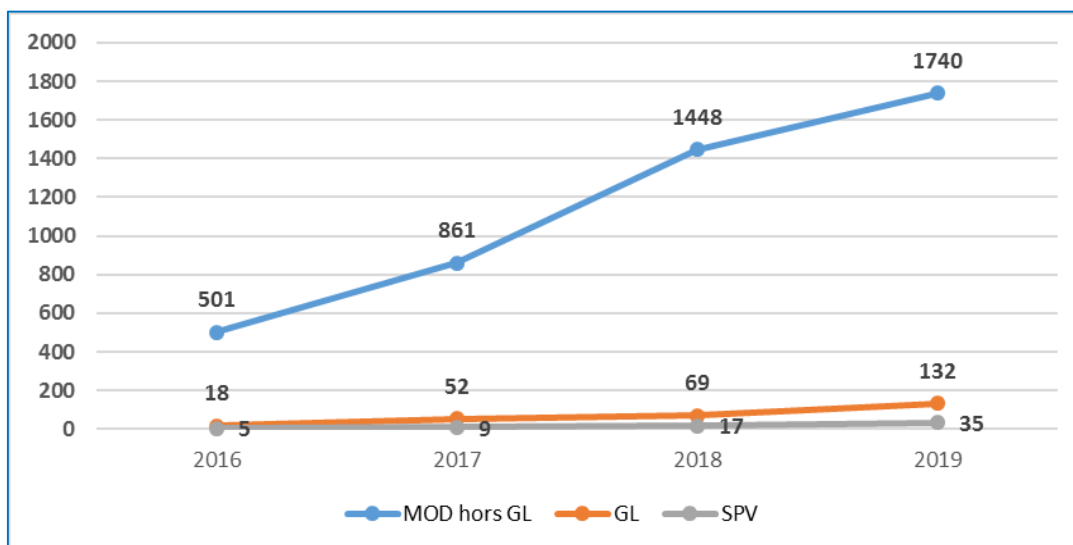
Graphique 4 : La couverture du besoin en main d'œuvre directe



Cependant, l'offre riche que présente le marché externe de l'entreprise en matière de profils d'opérateurs dédiés à la production, est limitée par la grande difficulté qu'elle éprouve pour le recrutement des profils pouvant tenir les deux positions de superviseur de production et de gap leader. En effet, la nature complexe des rôles afférents à ces deux positions ainsi que leur positionnement central au niveau de l'organisation de la production rendent problématique leur *staffing*. L'activité de l'entreprise, objet de recherche, repose sur un processus manuel de fabrication à grande répétitivité des tâches, ses produits sont marqués par une forte diversité technique, sa demande client est pour sa part caractérisée par une grande instabilité, la qualité de ses livrables et sa productivité demeurent conditionnées par une bonne dextérité des collaborateurs et une rigoureuse application des standards opérationnels. L'ensemble de ces éléments mettent l'humain au centre de son excellence opérationnelle, laquelle ne peut être atteinte sans une véritable adhésion des ressources humaines productives elles-mêmes.

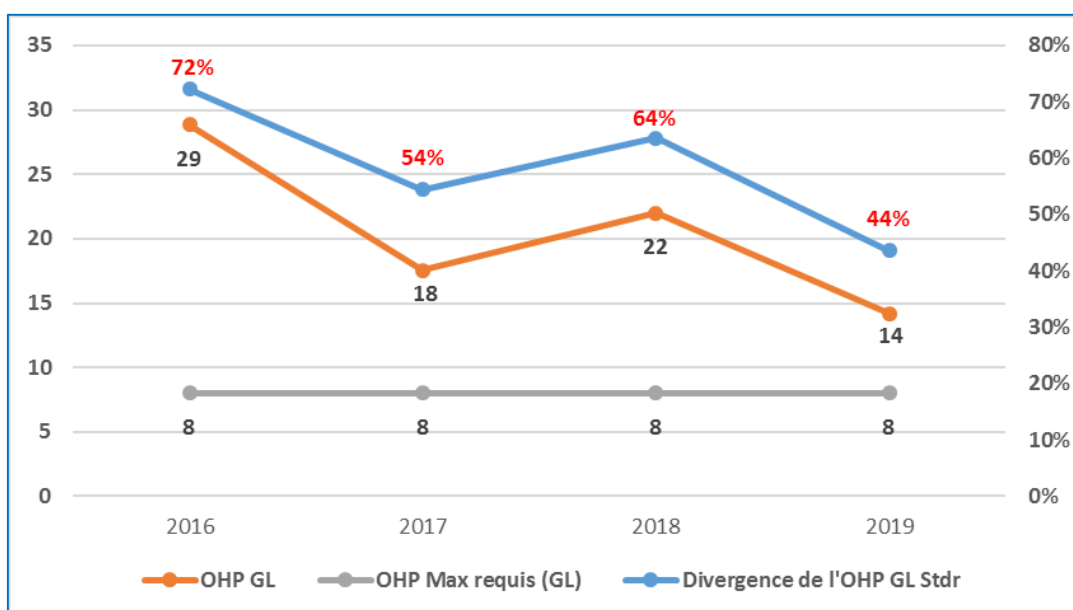
La réponse à ces contraintes exige un prisme fin de sélectivité des meilleurs profils, superviseurs et gaps leaders de production, du marché. Ceux qui peuvent combiner une maîtrise technique industrielle à même de relever les défis opérationnels dans un contexte de forte variabilité de la demande client mais aussi qui disposent de fortes postures managériales pour promouvoir l'adhésion des effectifs directs vers l'atteinte des objectifs d'excellence organisationnelle. Toutefois, la forte concurrence qui caractérise le contexte de notre recherche s'avère davantage contraignante pour combler les besoins opérationnels de l'entreprise à ces niveaux spécifiques et critiques pour le développement de son activité. Nous retraçons ci-dessous la courbe d'évolution des effectifs, distinguant leurs niveaux, depuis le démarrage d'activité :

Graphique 5 : L'évolution des effectifs opérationnels

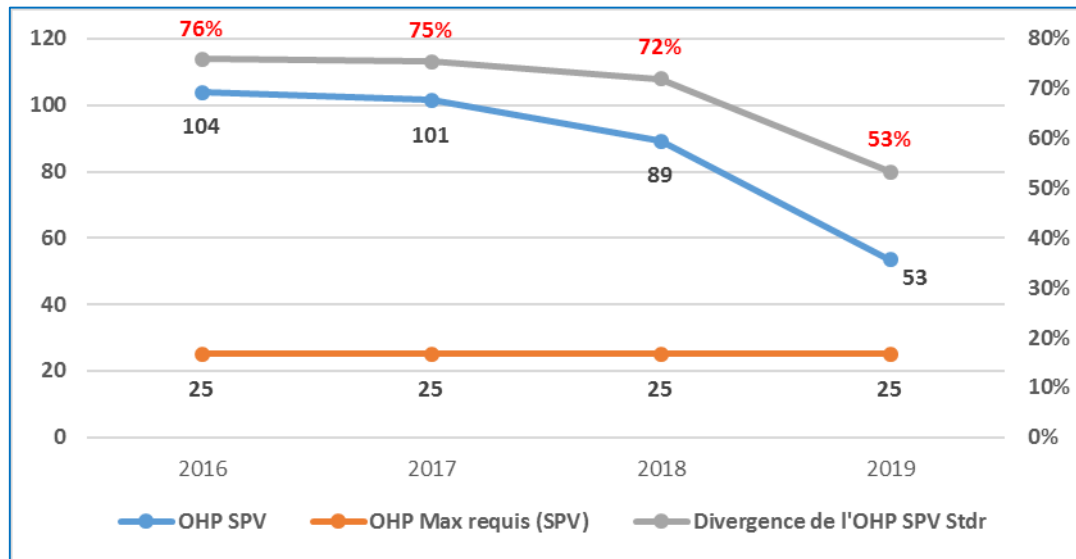


La pénurie au niveau de cette population des superviseurs et des gaps leaders induit un déséquilibre organisationnel au niveau de la structure productive de l'entreprise. Celui-ci peut être schématisé par les graphiques ci-dessous représentant les OHP respectives des gaps leaders et des superviseurs traduisant la répartition de la MOD :

Graphique 6 : L'OHP Gaps leaders (GL) Vs Requis standard



Graphique 7 : L'OHP Superviseurs de production (SPV) Vs Requis standard



Les deux derniers graphiques (6 et 7) exposent un sureffectif alarmant sur les périmètres respectifs de superviseurs et gaps leaders au regard de la portion d'effectif définie par le standard opérationnel. Celui-ci définit un périmètre allant de 5 à 8 collaborateurs au maximum par gap leader et un périmètre maximal de 25 collaborateurs par superviseur de production.

Dans sa quête de trouver une solution immédiate, l'entreprise a cherché à avoir du support en externe pour combler la pénurie en ces deux positions. Au niveau du démarrage d'activité, l'entreprise comptait dans sa population de superviseurs et gap leaders deux ressources, à la base, transférées d'une usine du même groupe. Ces dernières furent supportées au besoin par d'autres superviseurs et gaps leaders pour des périodes définies en fonction du besoin client et de la difficulté à suivre la cadence de sa demande. Ces derniers sont des expérimentés en métier et en processus de fabrication de l'entreprise. Toutefois, nous soulignons qu'en dépit de leur séniorité, le support opérationnel apporté par ces superviseurs et gaps leaders reste contraint par certains paramètres. Il s'agit, en s'appuyant sur les affirmations d'un manager de production de « la compréhension de la particularité des projets de l'entreprise, le design du produit, la matière exigée par le client, le séquençement de tâches pour assurer la production selon les orientations de la R&D... Donc quand on ramène par exemple un gap leader de l'usine X, il aide surtout le superviseur à former le gap pour monter en cadence rapidement mais il doit faire face en parallèle à ces éléments nouveaux liés au projet, et il est de même pour le superviseur qui n'a pas assez de temps pour connaître les membres de l'équipe, le rythme de chacun et faire les bonnes affectations ». Par ailleurs, la possibilité de leur assurer une formation technique approfondie sur les projets internes n'est pas jugée pertinente dans la mesure où ils sont contraints de revenir à leurs usines à l'issue de la période, généralement courte, de support. Celle-ci s'étale assez souvent sur une à deux semaines, procédée de manière intermittente « ça ne sert à rien de passer du temps à former un gap leader venu pour support, on le fait pour les sujets superficiels qui ne demandent pas une longue durée d'apprentissage, mais pour maîtriser la différence de références du projet et les changements techniques process qu'ils génèrent, il faut que ce gap leader assure avec nous la production mixte, c'est-à-dire de plusieurs demandes clients, pour une longue durée », « la langue et la culture sont deux véritables obstacles de la communication entre les superviseurs qui viennent nous supporter du pays X (de l'Europe) et les opérateurs de la ligne, je dois rester présent à la ligne toute la journée pour assurer la traduction » tel qu'affirme un manager de la production. Après les retours à tendance « négative » des responsables de production au sujet des opérations support intra-groupe, pour le soutien de l'usine en matière de superviseurs et gap leaders, (c'est-à-dire

à partir des autres usines du groupe à l'usine en démarrage), nous avons échangé également de la question avec la direction de l'usine qui affirme de sa part qu'« *Aujourd'hui il y a l'urgence et la nécessité qu'on développe des solutions internes pour gérer cette problématique de recrutement de superviseurs et gaps leaders, leur présence bien avant la montée rump up de la demande client devient critique pour qu'on puisse assurer la production* ».

Sur cette base, nous avons jugé indispensable de comprendre davantage la particularité des deux rôles afin de définir pertinemment les caractéristiques du talent dont l'entreprise a besoin, d'orienter les approches de son recrutement et de réduire ainsi l'écart en besoin d'encadrement et en population de gap leaders.

2. Analyse des positions opérationnelles clés

Avant de statuer les caractéristiques afférentes au talent critique pour l'excellence organisationnelle, il convient, de prime abord, de définir les attentes de chaque position, ou ce que l'appellation standard de l'entreprise précise sous l'expression : rôle du superviseur, et rôle du gap leader.

La définition de ces rôles revient à identifier les activités principales inhérentes à la position de superviseur de production et au gap leader de production, que nous présentons, respectivement ci-dessous sous forme de *verbatim* issus de nos entretiens avec les N+1 des unités de production et des lignes de production. Par leur proximité, les managers directs sont les personnes les mieux placées pour enrichir nos données et favoriser l'atteinte des objectifs suivants :

Partager leur vision et attentes actuelles et futures des deux rôles vis-à-vis des exigences client ;

Faire partie intégrante du processus de transformation et accepter les éventuels changements managériaux en résultant ;

Développer leur conscience de l'intérêt de leur implication dans l'identification, recrutement et développement des deux positions.

2.1. La clarification du rôle de superviseur de production :

L'analyse des résultats de nos échanges sur le rôle du superviseur de production a été organisée, selon notre approche d'effet miroir, en sous-thèmes que nous exposons respectivement ci-dessous :

Tableau 1 : Sous - thèmes d'analyse du rôle du superviseur

Thème : Rôle du superviseur de production		
Sous thème 1 : Management et développement des équipes	Sous thème 2 : Résolution des problèmes	Sous thème 3 : Amélioration continue

Nous étalons le résultat des sous-thèmes en nous appuyant sur les idées ayant émergées lors de l'analyse des entretiens semi-directifs et des discussions en atelier. Ces idées sont illustrées par des *verbatim* que nous avons codés en fonction de l'interviewé et du thème de l'observation.

Concernant le premier sous-thème, 96% des acteurs mettent en avant les rôles d'observateur, formateur et développeur du superviseur à l'égard de sa population MOD afin de développer leurs compétences vers l'atteinte des objectifs définis, « *la présence du superviseur au niveau de ses gaps est très importante, il doit suivre de près, heure par heure, la performance de ses équipes, comprendre toute cause de non performance et travailler avec le gap leader pour son élimination, principalement à travers la formation des membres de l'équipe* ». 78% abordent le rôle du superviseur dans la définition claire des objectifs et priorités de travail pour ses équipes « *quand le superviseur gère plusieurs équipes, on attend de lui de comprendre les forces de chacun pour pouvoir composer de façon optimale les gaps de son périmètre et affecter les*

personnes aux postes de travail en fonction de leurs compétences, puis il doit bien sûr travailler avec son gap leader sur les aspects manquants pour qu'ils atteignent les objectifs de production. Ces objectifs doivent être clairement définis bien avant et partagés avec l'équipe... s'il ne gère pas correctement les priorités de chaque gap séparément et s'il ne garde pas sous yeux le trend des objectifs cumulés du mois, le superviseur aura du mal à s'en sortir ». 81% des acteurs insistent sur la nécessité de la relation de proximité entre le superviseur et l'ensemble des membres de ses gaps « chaque matin le superviseur doit faire un tour pour sentir la chaleur du gap...les plus forts le sentent qu'en entendant le bruit des machines, plus c'est bruyant, plus c'est performant » « ce sont les hommes qui composent le gap, un bon climat social est donc très critique, le superviseur doit réussir à rester proche de ses équipes et d'être la première personne à qui ils reviennent pour raconter leurs problèmes, poser leurs questions, et demander du support ».

À partir de l'ensemble des résultats relatifs au sous-thème 1, une représentation synthétique peut être effectuée comme suit :

Tableau 2 : Rôle SPV- Résultats du sous thème 1 : Management et développement des équipes

Résultats du sous thème 1 : Management et développement des équipes	
Résultat clé : Le rôle managérial du superviseur est axé autour de sa capacité à nouer une relation de proximité avec ses équipes, les former et les développer pour une mise à niveau de leurs compétences au regard des priorités et des objectifs définis.	Formation et développement des équipes (96%)
	Définition claire des objectifs et des priorités (78%)
	Relation de proximité avec les membres de l'équipe (81%)

Au regard du deuxième sous-thème portant sur la résolution des problèmes, 93% de nos interlocuteurs indiquent que le superviseur doit réagir de manière structurée pour résoudre les problèmes survenus au niveau du gap et éviter leur récurrence, « pour une usine d'équipementier, la production est chaque jour impactée par les imprévus qui tombent de toutes les parts, par exemple aujourd'hui il y a la coupe qui ne nous a pas livré les bonnes références qui doivent partir en camion ce soir parce qu'ils avaient à ce qu'il paraît une panne de la grande machine de découpe, normalement les superviseurs doivent discuter avant la sortie de shift pour trouver la solution qui va épargner le même problème au shift qui rentre et pour que ça ne se reproduise pas demain pour ce shift-là », « l'absence de deux opérateurs par exemple peut bien casser la production de la journée si le superviseur n'a pas en mains les solutions à mettre en place pour ces cas de figure ».

Nous présentons ci-dessous une représentation synthétique des résultats relatifs au sous-thème 2 :

Tableau 3 : Rôle SPV- Résultats du sous thème 2 : La résolution de problèmes

Résultats du sous thème 2 : La résolution de problèmes	
Résultat clé : Le superviseur doit éliminer les problèmes qui entravent l'atteinte de la production et veiller à leur non récurrence.	La réaction du superviseur face aux problèmes est déterminante pour leur résolution et élimination (93%)

Quant au management de l'amélioration continue représentant le troisième sous-thème, 72% des acteurs soulignent que l'amélioration se rapporte aux activités indirectes impactant l'amélioration des KPI's et abordent la routine journalière du superviseur comme outil efficace pour y arriver « Les routines sont des outils clés qui aident à conduire l'amélioration, mais il faut clarifier un point à ce sujet, une routine ne consiste pas vraiment à lister toutes les activités ou tâches qu'un superviseur doit faire régulièrement. Mais elle doit plutôt avoir un focus et

contenir les tâches claires et actions qui vont impacter positivement les KPIs prioritaires et qui vont aider à atteindre les objectifs fixés comme priorité pour le développement du superviseur ». Et 66% indiquent que l'amélioration continue doit être conduite de l'activité quotidienne à l'instar des revues des instructions de travail et des améliorations qui en découlent « quand le superviseur et le gap leader revoient les instructions de travail utilisées dans le gap, ils doivent chercher les opportunités à saisir pour améliorer les opérations de travail et faire gagner du temps à la production ».

Nous présentons ci-dessous une représentation synthétique des résultats relatifs au sous-thème 3 :

Tableau 4 : Rôle SPV- Résultats du sous thème 3 : Amélioration continue

Résultats du sous thème 3 : Amélioration continue	
Résultat clé : Le superviseur est le principal acteur de la génération d'amélioration en usine, en réalisant les activités quotidiennes impactant les KPI's prioritaires et chassant les opportunités d'amélioration	Une routine vivante conduit efficacement l'amélioration (72%) Une routine liée aux priorités de l'usine est génératrice de valeur (72%) La revue des instructions conduit l'amélioration continue (66%)

2.2. Clarification du rôle du gap leader de production

Pour qu'un gap leader puisse tenir son rôle correctement, nous définissons à ce niveau les principales attentes escomptées en transcrivant les propos recueillis des superviseurs de production.

L'analyse des résultats de nos échanges sur le rôle du gap leader de production a été organisée, selon notre approche d'effet miroir, en sous-thèmes que nous exposons ci-dessous :

Tableau 5 : Les sous-thème d'analyse du rôle du Gap leader

Thème : Rôle du Gap leader			
Sous thème 1 : Production	Sous thème 2 : Compréhension et application du standard	Sous thème 3 : Coordination et Sécurité au travail	Sous thème 4: Amélioration continue

Nous présentons le résultat des sous-thèmes susmentionnés en nous appuyant sur les idées ayant émergées lors de l'analyse des entretiens semi-directifs et de nos discussions avec les superviseurs de production.

Concernant le premier sous-thème relatif à la production, 62% des acteurs indiquent que le rôle du gap leader est de produire également des pièces pour maintenir sa bonne performance technique « Afin de s'assurer que le Gap leader connaît bien et comprend le standard, il lui est demandé de travailler 30% de son temps de travail comme un opérateur sur la ligne et de fabriquer des pièces, ça sert à maintenir et développer son niveau de dextérité ... et de le garder très proche du produit ».

Tableau 6 : Rôle GL - Résultats du sous thème 1 : Production

Résultats du sous thème 1 : La production	
Résultat clé : La proximité du Gap leader du produit en produisant assure le maintien de sa dextérité et sa maîtrise technique.	La production de pièces par le gap leader est cruciale pour préserver sa performance technique (62%)

Pour le second sous-thème, 48 % des acteurs indiquent que le principal rôle du gap leader est d'assurer la compréhension des membres du gap des exigences standards « *C'est le leader d'une équipe autonome de production, il prend le rôle du facilitateur terrain pour montrer les attentes standard de production aux opérateurs* », « *le gap leader est l'animateur de l'équipe qui les aide à garantir et améliorer le niveau de performance. Si l'on assimile l'équipe à une équipe de football, le gap leader serait un membre joueur de l'équipe mais celui qui leur donne des orientations. Et le superviseur serait le coach externe* », 89% soulignent la veille sur l'application du standard comme principal rôle du gap leader, « *si on prend la routine journalière du gap leader elle doit absolument mentionner le planning des audits aux postes où il contrôle la bonne application du standard* » 71% soulignent le rôle du gap leader dans l'amélioration continue du standard de travail « *La responsabilité principale du Gap leader est de protéger le GAP des variations, par l'identification et l'élimination de ces causes* ». « *...approximativement 80% du temps de travail du gap leader doit être alloué aux standards de travail : les construire, former les collaborateurs sur ces standards, suivre leur bon déploiement, vérifier et les améliorer* ».

Tableau 7 : Rôle GL - Résultats du sous thème 2 : Compréhension et application du standard

Résultats du sous thème 2 : Compréhension et application du standard	
Résultat clé : Le rôle principal du gap leader consiste à former les membres du gap sur le standard et assurer sa bonne application. Il doit chasser les variations menaçant le gap et conduire les améliorations du standard de travail	Le gap leader doit comprendre le standard et le faire comprendre (48%)
	La bonne application du standard est le premier rôle du gap leader (89%)
	Le Gap leader doit améliorer le standard et éliminer les variations (71%)

Parmi les principaux rôles du gap leader, les acteurs soulignent à 96% la coordination du travail au sein du gap, « *Le gap leader organise aussi le travail au sein du GAP : c'est à lui de gérer la communication, assurer l'application des exigences du système d'excellence groupe...* », 90% abordent la proximité du gap leader des membres de l'équipe comme gage d'une bonne coordination « *le gap leader appartient à la production il est censé comprendre mieux que nous tous ce qui se produit dans sa ligne et entre les opérateurs* » et 85% indiquent son rôle dans la création de conditions de sécurité au sein du gap « *Il est aussi en charge de sensibiliser les membres du GAP autour des exigences sécurité, à veiller à ce qu'ils respectent les consignes de sécurité... en tout cas il est suivi chaque jour par l'équipe HSE qui font leur audit sur terrain... ça conduit le gap leader à faire des analyses de risque avec l'aide de son superviseur pour les prévenir*».

Tableau 8 : Rôle GL - Résultats du sous thème 3 : Coordination et sécurité au travail

Résultats du sous thème 3 : Coordination et sécurité au travail	
Résultat clé : Le gap leader a un rôle de coordination de travail dans le gap qu'il peut réussir par la proximité avec l'équipe, la compréhension et résolution des contraintes, et la création d'un environnement sûr	Le gap leader doit coordonner le travail sein du gap (96%)
	La bonne relation du gap leader avec les opérateurs permet une efficace coordination du travail (90%)
	Le Gap leader est garant d'assurer la sécurité de travail au sein du gap (85%)

Quant au quatrième sous-thème portant sur la conduite de l'amélioration continue, 89% les acteurs de notre terrain précisent que le gap leader à un rôle central à jouer pour favoriser l'amélioration au sein du gap « *Le gap leader doit garantir les activités de tous les jours et*

conduire l'amélioration continue au niveau du gap », « ... comme il doit prendre soin des problèmes survenus sur son périmètre, et surtout pousser pour l'amélioration continue de la performance du GAP », « Comme le superviseur, le gap leader suit également une routine individuelle pour cibler les priorités d'amélioration à son niveau ».

Tableau 9 : Rôle GL - Résultats du sous thème 4 : L'amélioration continue

Résultats du sous thème 1 : L'amélioration continue	
<p>Résultat clé :</p> <p>Le gap leader doit générer avec l'équipe des améliorations au quotidien s'appuyant sur le bon usage de sa routine.</p>	<p>L'élimination des problèmes et la chasse de gains de production est une activité quotidienne du GL (89%)</p>

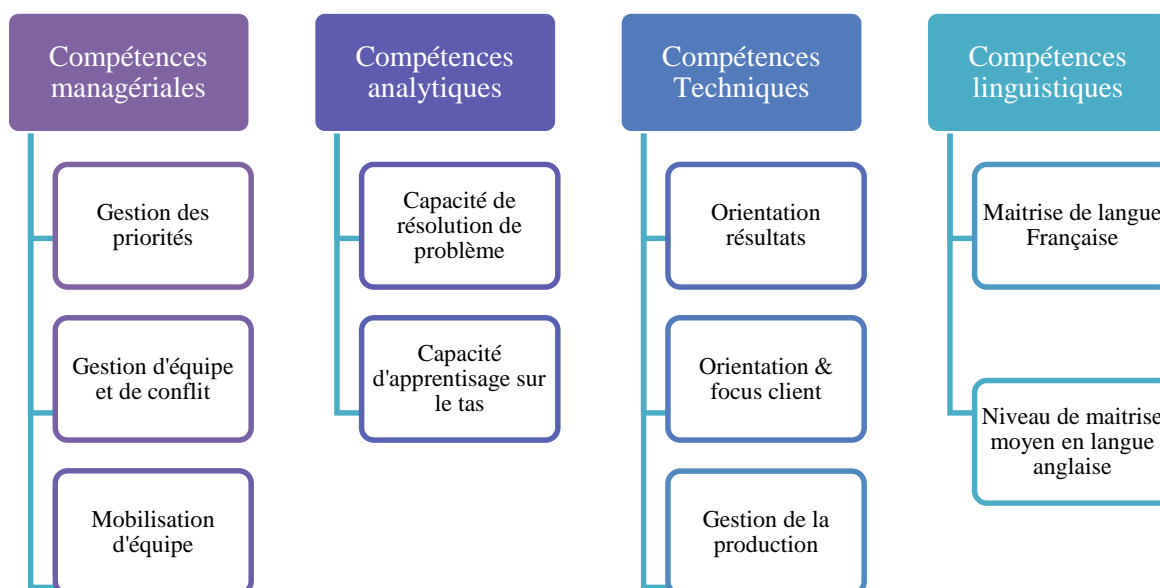
Définition faite des rôles respectifs attendus du superviseur de production et du gap leader, notre introspection collective s'est orientée vers la définition des caractéristiques des talents.

3. Délimitation des caractéristiques des talents requis pour la tenue des deux positions clés

3.1. Le talent superviseur :

À l'issue de notre observation participante, l'introspection collective impliquant les acteurs concernés et l'analyse du modèle de compétences organisationnel du groupe, nous avons pu identifier l'ADN qui estampille le talent de superviseur que nous représentons ci-dessous sous la forme de quatre axes de compétences :

Figure 3 : Les caractéristiques clés d'un profil de superviseur de production



À travers nos échanges avec la direction et le management direct, la disposition du superviseur des compétences susmentionnées est cruciale, mais ne l'est pas moindre son inscription dans la culture de l'entreprise, laquelle inscription prend la forme de son incarnation de postures comportementales et managériales qui sont liées aux valeurs de l'entreprise. En l'occurrence : l'autonomie, la responsabilité, le respect, l'entrepreneuriat, l'exemplarité, l'énergie.

En effet, pour la bonne occupation de son rôle, le superviseur doit combiner entre une armada de postures managériales d'abord du fait de la nature de sa position et l'enjeu que représente la gestion de sa population pour la performance opérationnelle de l'usine, et techniques ensuite pour la nature du produit, sa complexité, son rôle dans la définition des méthodes de travail et

la construction du standard, et encore des habilités analytiques qui faciliteront son apprentissage, sa compréhension des changements et lui permettront d'apporter réponses et solutions aux diverses situations problématiques de tous les jours. Il doit également avoir une maîtrise linguistique qui lui permettra de comprendre correctement les documents standard et de gérer son apprentissage informel dans un contexte international du fait de l'appartenance de l'entreprise à une multinationale, le superviseur a l'occasion dans le cadre de son poste de participer à des chantiers de travail internationaux que ce soit par son déplacement à l'international ou encore par sa participation aux workshops pilotés au niveau local par des experts-métier étrangers. Et c'est en combinant cet ensemble de postures et habilités rares et critiques pour la performance opérationnelle ainsi que l'incarnation des valeurs de l'entreprise qu'un superviseur de production est perçu comme un talent critique à l'excellence, la survie et le gain d'avantage concurrentiel de l'entreprise.

3.2. Le talent Gap leader

La conduite de l'exercice de délimitation des compétences clés d'un gap leader a pris un horizon plus long et s'alimentait progressivement au long des quatre années de la recherche. En effet, la maturité de l'entreprise a été grandement influente. La vitesse à laquelle court l'usine a fait changer les paramètres à plusieurs reprises, c'est-à-dire, entre la phase du démarrage d'activité et la période où l'activité de l'usine est devenue plus stable, le talent du gap leader en besoin a été polymorphe.

En effet, les talents du gap leader sollicités en démarrage d'activité étaient plutôt sa technicité, c'est-à-dire la maîtrise des opérations basiques du métier, ensuite sa rapidité d'exécution de ces opérations et encore sa compréhension technique des méthodes, faisabilité de la réalisation techniques des opérations et séquençements de tâches proposées par les équipes R&D. l'enjeu du business ici était de décoller, de commencer à livrer les premières pièces au client et rapidement pour prouver la capacité de l'usine à absorber sa demande et gagner, de fait, davantage de marchés de projets.

Ensuite plus l'usine reçoit des projets, plus la diversité de produits devient importante, plus la taille des périmètres des superviseurs et gap leaders s'élargit, en gros l'activité commence à se stabiliser mais à augmenter, et la répartition des rôles commence à reprendre son chemin vers le standard en cette phase. De fait, l'exigence du gap leader devient d'être capable de produire plusieurs produits à la fois, c'est-à-dire, être polyvalent et encore plus rapide qu'avant pour accompagner la demande. Aussi, quand le périmètre était petit, le superviseur était quasi-impliqué dans toutes les variabilités et tout besoin de gestion mineur ou majeur qu'il soit, au niveau du gap, ce qui est devenu plus compliqué quand le périmètre s'est agrandi. En effet, le superviseur ne peut être autant plongé dans les détails du fait des nouvelles priorités qu'il a à gérer avec la nouvelle taille de l'usine. Ceci rend le gap leader face à devoir se positionner pour conduire l'équipe des collaborateurs dans la direction d'atteinte des objectifs, expliquer le standard de travail, former les nouveaux collaborateurs, et commencer à améliorer le standard pour gagner en productivité qui devient une course entre les différents projets et un engagement nouveau de l'usine vis-à-vis de ses clients.

Ainsi, avec les nouvelles circonstances organisationnelles, en sus de ses compétences techniques de maîtrise de produit et de standard de travail, le gap leader doit faire appel à des compétences de leadership, d'analyse, d'organisation, de communication et à un esprit d'amélioration continue.

En tableau dessous, nous décrivons les talents d'un gap leader en fonction des deux contextes de démarrage/maturité d'activité :

Tableau 10 : Les caractéristiques clés d'un profil de gap leader de production

Phase de démarrage d'activité	Phase de gain en stabilité d'activité
Technicité métier : maîtrise des opérations basiques	Technicité métier : polyvalence ou maîtrise des postes de travail
Rapidité	Rapidité
Compréhension méthodes de fabrication produit	Leadership
	Capacité de coacher et former l'équipe
	Compétences organisationnelles
	Compétences communicationnelles
	Esprit d'amélioration

Cette définition des talents critiques et sensibles pour les deux positions, saura orienter l'entreprise en matière des approches qu'elle doit adopter pour disposer de ces talents, en l'occurrence les approches d'attraction et de recrutement de ces derniers.

DISCUSSION

Nous soulignons qu'au niveau de notre approche d'identification des talents, nous avons mobilisé principalement la théorie RBV « *Resource based view* » qui présente dans notre cas de figure un fondement d'analyse pertinent pour la définition et l'identification des positions critiques. En effet, le fondement VRIN de la théorie RBV appréhende le talent comme une ressource déterminante dans la génération d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. En l'occurrence, les traits des talents décelés dans le cadre de la présente recherche s'inscrivent dans ces caractéristiques de ressources comme étant des ressources rares, qui créent de la valeur et qui sont inimitables et non substituables. Tel qu'il a été affirmé par les résultats de notre étude, le superviseur de production et le gap leader permettent dans le cadre de la tenue de leurs rôles respectifs d'éliminer les menaces opérationnelles, de créer de la valeur productive à l'organisation, de scruter les opportunités d'amélioration opérationnelle et organisationnelle par l'optimisation du temps des opérations de travail et du processus de travail lui-même, de proposer des formes innovantes de gestion de la main d'œuvre directe et d'*empowerment* RH, d'améliorer la prestation qualité au client et l'efficacité productive de l'usine.

En s'appuyant sur le soubassement théorique RBV de notre étude, nous reprenons ci-dessous l'articulation des caractéristiques respectives du superviseur et du gap leader, avec le modèle RBV afin d'explicitier le potentiel de ces ressources à contribuer à un avantage concurrentiel durable. Nous rappelons que Barney (1991), définit une ressource ayant le potentiel de production d'un avantage concurrentiel durable à l'entreprise quand celle-ci remplit les quatre caractéristiques VRIN ci-après :

- Elle doit **ajouter de la valeur** à l'entreprise : c'est-à-dire qu'elle peut servir à saisir des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement :

Selon les résultats exposés plus haut, nous notons que le rôle du superviseur, par le fait qu'il consiste à gérer en proximité et au quotidien les équipes productives, à les développer et leur préparer un climat sain sans risques pour atteindre les objectifs de la production, il permet la détection des risques sociaux et sécuritaires menaçant la performance productive de l'usine, et de réagir en anticipation. Cette prévention est génératrice de valeur selon la définition de Barney. Nous y ajoutons que le rôle central du superviseur pour la conduite de l'amélioration continue au sein des gaps, le met dans une position de quête permanente d'opportunités

d'amélioration, qu'il s'agisse de nouvelles affectations des équipes pour une meilleure productivité ou des revues périodiques des instructions de travail pour plus de facilité et rapidité d'exécution et de fait plus de gains productifs.

Par ailleurs, le rôle du gap leader dans l'élimination des variations au niveau du gap, et l'instauration d'un processus de travail qui s'appuie sur l'application du standard permet à l'équipe de rester à l'écart des risques techniques de démarrage de production et de fait de préserver de la valeur « *Quand le gap leader veille à ce que les checklists standards soient appliquées, il protège le gap des pannes machines liées au non-respect du standard* ». Dans le même sens, le rôle du gap leader dans la création de l'amélioration continue du standard de travail permet de générer de la valeur soit par le nombre de pièces produites qui s'impacte positivement ou le temps d'exécution qui se réduit suite aux améliorations du process, « *Le gap leader a la principale responsabilité de protéger le GAP des variations, par l'identification et l'élimination de ces causes* », « *Le gap leader est le moteur d'animation des autres membres du GAP pour garantir et améliorer ensemble la performance de l'équipe* ».

- Elle doit être rare : c'est-à-dire que la ressource doit être unique ou distinctive parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise.

Pour gérer la complexité de la position, étant donné la multitude des tâches incombant au superviseur de production et l'enjeu en termes de menaces et opportunités que ce dernier doit manager et les conséquences de ce management sur la création ou la perte de valeur pour l'entreprise, le profil de superviseur doit avoir des talents distinctifs qui lui permettront de s'adapter à son contexte et de réagir adéquatement. Ceci rend son recrutement plus sélectif et de fait plus difficile « *On n'apprend pas les exigences de son rôle à l'école, il faut avoir une bonne expérience à l'industrie. Notre grand bassin est constitué des nouveaux ingénieurs diplômés qu'on doit développer chez nous... Sinon si l'on cherche ces compétences que le poste requiert du développement, d'analyse, et d'amélioration, sur le marché, on ne les trouve que chez des profils qui sont plus proches des postes de management et non pas de superviseurs de production* », « *... Aussi, quand on trouve de bons profils expérimentés du métier, ce sont généralement des profils avec un niveau d'instruction très moyen* ».

Dans la même vision, la particularité du rôle du gap leader portant sur l'ensemble des postures de production, coordination, contrôle et amélioration qu'il doit assurer et l'enjeu que cela induit en termes de génération ou perte de la valeur font que l'exigence en termes de son recrutement soit élevée et soit contrainte par la grande maîtrise technique du processus de travail et des caractéristiques de produit afin de pouvoir en être facilitateur auprès de l'équipe. Ceci expose l'entreprise à une grande pénurie pour trouver la bonne personne à tenir correctement la position « *Les Gap leaders doivent être issus du marché interne de l'entreprise. Ce n'est pas un poste d'un grand niveau d'instruction, il doit être polyvalent à la source, c'est une condition qui annule les pistes externes pour son recrutement, et nous limite donc son vivier* », « *Le choix en interne des Gap leaders développe la mobilité et la fidélisation des collaborateurs. Mais délimite toutefois le champ dans lequel on peut chercher : c'est soit en interne de l'usine ou peut être une usine confrère du groupe* ».

- Elle doit être imparfaitement imitable : c'est-à-dire qu'elle ne peut être imitée aisément et complètement par les entreprises qui ne la détiennent pas : Conditions historiques uniques, ambiguïté causale, complexité sociale.

Le positionnement hiérarchique exposé du superviseur dans la chaîne de production accentue sa relation avec les autres fonctions et la développe à travers la culture de l'entreprise, ses standards, ses modes de travail pour générer une synergie d'ensemble permettant l'atteinte des objectifs globaux « *La position du superviseur de production est au centre de l'organisation humaine de production et au cœur du système d'excellence opérationnel de l'entreprise* »,

« L'interaction du superviseur, poste pivot opérationnel avec les fonctions support se fait tous les jours dans une approche complémentaire ».

La position centrale et intermédiaire entre le superviseur et les opérateurs de production donne au gap leader un pouvoir communicationnel ascendant et descendant et devient ainsi impliqué dans les réunions entre le RUAP et superviseurs au besoin et entre les membres du gap et superviseur systématiquement, cela fait de lui un élément critique qui dispose d'une connaissance élargie et ancrée sur le système et la culture de l'entreprise *« Pour hausser le niveau de productivité et d'excellence de l'équipe, nous demandons au meilleur joueur de l'équipe : le gap leader, d'arrêter de faire des produits et de canaliser son potentiel à mobiliser l'énergie de tous pour un objectif commun : la création de valeur et satisfaction client »*, *« ...c'est pareil que pour le superviseur de production, le gap leader est le 4^{ème} niveau hiérarchique de l'organisation humaine de production et se place au cœur du système d'excellence opérationnel de l'entreprise »*

➤ Elle ne peut être substituée : c'est-à-dire qu'elle ne peut être remplacée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie.

La maîtrise du superviseur de son périmètre sur le plan humain et technique, notamment la relation qu'il entretient avec les membres du gap et sa connaissance terrain des étapes de développement du projet rend sa substitution très dangereuse pour l'entreprise *« Le superviseur a la connaissance particulière de son périmètre de travail, (silhouette, référence, produit...), un nouveau qui vient doit d'abord connaître les gens, et les particularités de son produit et son périmètre... C'est lui le pilote des sujets techniques et des outils de résolution de problèmes... Donc il maintient tout l'historique et leçons apprises auparavant ».*

Comme nous l'avons développé auparavant, le gap leader est une ressource qui est censée intégrer l'entreprise bien avant le démarrage du projet, cette présence anticipée permet de former le gap leader sur les spécificités du produit et du projet et lui permet de suivre toutes les étapes de son développement, ainsi son rôle au niveau du gap devient très critique comme il détient l'ensemble de l'historique du projet et les techniques d'optimisation des opérations de travail liées à la fabrication du produit. Sur cette base, son remplacement au niveau d'une phase de lancement ou d'une autre du projet peut s'avérer risqué et coûteux pour l'entreprise. *« On demande principalement au gap leader qu'il soit polyvalent d'abord, donc chaque gap leader devient insubstituable au niveau de son GAP de fait de sa maîtrise de tous les postes de travail pour la fabrication du produit, ensuite quand il développe sa polyvalence en maîtrise de silhouettes, c'est-à-dire il devient en mesure de travailler plusieurs silhouettes, il devient insubstituable intra UAP, et plus loin, quand il réussit à travailler plusieurs projets il devient insubstituable intra usine. Or, un nouveau Gap leader va indéniablement manquer de cette maîtrise ».*

À partir de notre analyse et rapprochement entre les caractéristiques centrales de la RBV et les caractéristiques principales du rôle du superviseur de production, nous concluons que la position du superviseur de production répond aux définitions VRIN et peut être considérée selon le fondement conceptuel de la RBV comme une ressource génératrice de valeur pour l'entreprise.

CONCLUSION

Le superviseur et le gap leader ont tous les deux des rôles indispensables pour l'atteinte de l'excellence opérationnelle de l'entreprise pour l'ensemble des caractéristiques susmentionnées. Ces caractéristiques reviennent à la nécessité de détention de talents spécifiques sur le plan de la maîtrise du processus de travail, de la gestion du temps et

d'organisation, de la conduite d'amélioration, de la gestion de la production, tout en ayant une forte capacité d'adaptation pour suivre le rythme des fluctuations de la demande client. La combinaison de ces paramètres est une monnaie rare sur le marché interne et externe de l'entreprise. La pénurie qu'éprouve l'entreprise à recruter des superviseurs et des gaps leaders de manière proportionnelle à ses besoins entrave la montée en cadence des opérateurs et de la production et met en péril la performance voire l'existence de l'entreprise compte tenu du positionnement stratégique qu'occupent ces deux positions, en l'occurrence leur proximité de la réponse au besoin client et de fait de la génération de valeur pour l'entreprise. En effet, ce sont ces deux positions qui déterminent, par leurs rôles de coordination et management, la courbe d'évolution de trois axes centraux de la croissance de l'entreprise. Il s'agit en l'occurrence de la courbe d'évolution de la production (nombre de pièces produites par heure), de l'amélioration continue (nombre des idées d'amélioration générées dans la ligne), et de la stabilité RH au niveau des lignes productives (nombre d'absence au niveau de la ligne). Toutefois, faisant partie d'un système global qui crée de la synergie créatrice de la valeur, il reste toujours difficile pour que l'entreprise détermine quelle ressource particulière génère tel avantage concurrentiel puisque le travail d'équipe rend difficile de cerner la contribution de chacun au succès du groupe. Mais cette ambiguïté causale, selon le fondement de la théorie RBV, représente aussi sa force concurrentielle dans le sens où une firme rivale ne saura pas non plus approcher un groupe au complet. En somme, c'est à travers la combinaison de circonstances de complexité sociale, d'ambiguïté causale et de conditions historiques uniques que la valeur créée par les ressources humaines s'accumule dans l'entreprise (Grisé et al., 1997). Ou comme en témoigne ce propos de l'un des responsables opérationnels, « *c'est quand on assure avoir les bonnes personnes, remplissant les bons rôles, mobilisant les bonnes compétences et remplissant les bons KPIs qu'on pourra devenir proche de l'objectif ultime, celui de la satisfaction du client* ».

Les résultats de notre investigation terrain en termes de caractéristiques du contexte organisationnel influant sur l'accentuation de la pénurie des talents et l'incidence que cette dernière peut avoir sur la performance d'entreprise ont apporté des réponses à nos questions de recherche relatives à la compréhension des rôles critiques pour l'excellence opérationnelle de l'entreprise et nous ont permis de réfléchir aux postures et habiletés nécessaires pour permettre à l'entreprise de relever les défis et enjeux auxquels elle est exposée.

Nos résultats prennent appui sur une multitude de données collectées dans le cadre de notre recherche intervention et construites à grande mesure par des données de nature qualitatives issues des notes prises lors de notre observation participante, nos échanges avec les acteurs assujettis par les différents niveaux de nos questionnements dans le cadre d'une introspection collective. Cette implication des acteurs du terrain a permis d'enrichir notre analyse documentaire, nos observations de faits par des regards croisés de la réalité et des retours du vécu des acteurs directement concernés par la pénurie. En l'occurrence, la population managériale et celle du management intermédiaire dont la pénurie entrave l'atteinte de leurs objectifs opérationnels respectifs.

La forte difficulté à combler les positions critiques du superviseur de production et du gap leader a conduit à mener la réflexion sur les requis des rôles dans une approche de conduite de réponse appropriée au besoin dans le cadre de la pénurie contextuelle. Cette investigation a permis de dresser le portrait des talents inhérents au contexte organisationnel, d'orienter les approches d'accompagnement et de management que l'entreprise peut développer à l'égard de cette population et d'améliorer, in fine, sa convergence vers les requis standards opérationnels.

REFERENCES

- Ashton, C. et Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., et Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Beechler, S., et Woodward, I.C, (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management* 15(3), 273–285.
- Boudreau, J. W., et Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129-136.
- Bourgeois, P., et Estival, L. (1999). Automobile : les équipementiers en mutation. *Cahier industries*, (47), 11-21.
- Brillet, F. et Janand, A. (2016). Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 99, 45-61.
- Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, 76(2), 201-237.
- Collings, D. G., et Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304-313.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. et González-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Grisé, J., Asselin, J. Y., Bouliane, F., et Lévesque, A. (1997). *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable*. Document de travail, Université Laval. 1-12.
- Guthridge, M., Komm, A.B., et Lawson, E. (2008). Making Talent a Strategic Priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48 – 59.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- Ibourk, A., (2019, Septembre). *Étude sur le commerce et les chaînes de valeur dans les activités porteuses d'emplois (Travera) : Cas du secteur automobile au Maroc*. Le Bureau international du travail.
- Kireru, C., Karanja, K., Namusonge, G.S, (2017). Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County. *Kenya International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 5(8), 1-11.
- Krief, N., Zarder, V., (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, (95), 211-237.
- Le boterf, G., (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Editions des organisations.
- Le boterf, G., (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Editions d'organisation.

- Lepak, D.P. et Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Manpower (2018). *Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge*. Manpowergroup.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., et Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12–29.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. et Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Review Press.
- Miralles, P., (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, (11), 35.
- Netessine, S., et Yakubovich, V. (2012). The Darwinian workplace. *Harvard Business Review*, 90(5), 25–28.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768.
- O'Reilly, C. A., et Pfeffer, J. (2000). Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, 23(3), 38–52.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Roger, A., et Bouillet, D., (2009). Talents et potentiel. Dans J.-M. Peretti (dirs.), *Tous talentueux* (p.34). Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Savall, H., Zardet, V., et Boje, D. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Economica.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., et Tarique, I. (2011). Framework for Global Talent Management: HR Actions for Dealing with Global Talent Challenges. Dans H. Scullion and D.G. Collings, (dirs.) *Global Talent Management*, (pp.17-36). Routledge.
- Tansley, C., (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tetik, S., (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4),1-17.
- Truss, C., Mankin, D., et Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Vaiman, V., Scullion, H., et Collings, D. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50, 925– 941.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. et McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zanda, J-L., (2011). *Secteurs d'activité et métiers sur le marché des recrutements : des mouvements contrastés*. Paris : Pôle emploi.
- Zune, M., (2014). Éditorial : de quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? *la Découverte Revue Française de Socio-Économie*, 14, 5 -14.

Annexe 1 : Caractéristiques de la population impliquée

