



L'IMPACT DE LA TRANSPARENCE DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS

Olivier Doucet, MBA, Ph. D., CRHA | HEC Montréal

Alain Gosselin, Ph. D., CRHA, Distinction Fellow | HEC Montréal


Marie-Ève Lapalme, Ph. D. | ESG-UQAM

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

En raison de la pénurie grandissante de candidats à fort potentiel dans des postes névralgiques (Sabourin, 2016; WEF, 2011), la gestion des talents (ou employés à haut potentiel) constitue aujourd'hui un enjeu incontournable qui se maintient au sommet des préoccupations des dirigeants (Conference Board, 2016). Cela n'est pas étranger aux coûts de remplacement de tels employés, qui peuvent atteindre 200 % du salaire annuel (Allen *et al.*, 2010), et à la loyauté plus faible de la génération Y, qui composera plus de 75 % de la main-d'œuvre en 2025 (Deloitte, 2014). Cette gestion des talents est non seulement importante sur le plan de la relève et de la pérennité des organisations, mais elle entraîne aussi plusieurs enjeux en ce qui a trait à la motivation et à la rétention de ces individus clés.

Depuis cinq à sept ans, nombre de comités de direction ont consacré des journées entières à des « revues de talent ». Plusieurs interrogations y sont soulevées (Gosselin et Morvan, 2016), mais une question semble incontournable, soit le degré de transparence à adopter dans les pratiques de gestion des talents (Sabourin, 2016). Notamment :



Lorsqu'un employé à haut potentiel est identifié, est-il avantageux de lui communiquer son statut ?

Quels sont les impacts de la transparence sur les réactions des employés identifiés comme talents ?

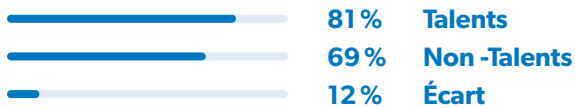
Et surtout, qu'en est-il des employés qui n'ont pas été retenus ?

Le fait d'être identifiés comme talent influence-t-il les réactions des employés ?

Le tableau ci-dessous compare les réactions des employés sur la base de leur statut objectif, c'est-à-dire les employés identifiés comme talents et ceux non identifiés comme tels.

Réactions mesurées

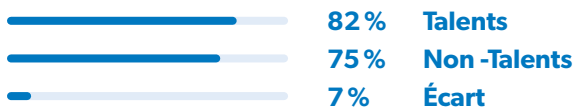
Justice distributive



Justice procédurale



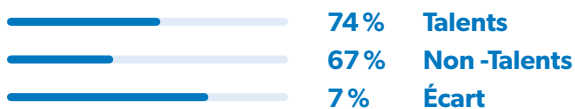
Justice interactionnelle



Performance



Soutien à la performance



On observe que les talents ont des réactions significativement plus favorables à plusieurs des variables mesurées. Donc le fait d'être identifiés comme talents influence positivement les réactions des employés. Ceux-ci se sentent plus soutenus et traités avec plus d'équité. De plus, ils sont légèrement plus performants.

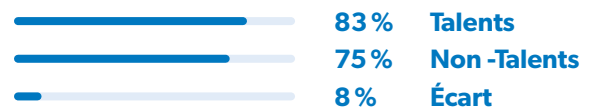
Lorsqu'un talent est identifié dans l'organisation, est-il avantageux de lui communiquer son statut ?

Nous avons également demandé aux employés s'ils pensaient avoir été identifiés comme talents par leur organisation. En se concentrant uniquement sur le sous-échantillon des talents (statut objectif), nous observons que les employés qui pensent avoir été identifiés comme talents offrent des réponses significativement plus favorables que ceux qui ne pensent pas avoir été identifiés comme tels ou qui ne le savent pas.

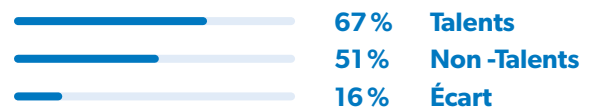
En bref, même s'il est formellement identifié par son organisation, un talent qui ne connaît pas son statut se sentira moins soutenu, traité avec moins d'équité, sera moins engagé envers l'entreprise et moins performant.

Réactions mesurées

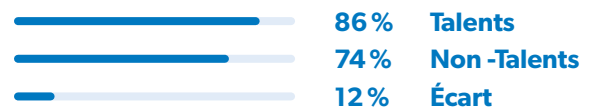
Justice distributive



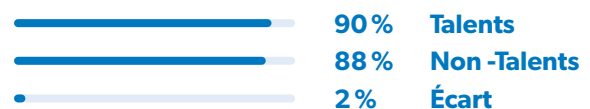
Justice procédurale



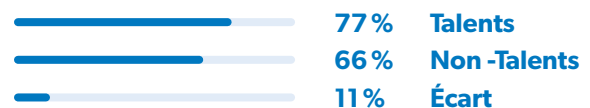
Justice interactionnelle



Performance



Soutien à la performance



La transparence dans les pratiques de gestion des talents influence-t-elle les réactions des employés ?

Nous avons analysé la concordance des statuts, soit l'accord entre le statut objectif de talent de l'employé et sa perception d'être ou non un talent, en fonction du degré de transparence des pratiques de gestion des talents des entreprises sondées.

Réactions mesurées	Faible transparence	Forte transparence	Écarts
Justice distributive	68 %	79 %	11 %
Justice procédurale	49 %	68 %	19 %
Justice interactionnelle	73 %	84 %	11 %
Engagement affectif	76 %	86 %	10 %
Performance	87 %	90 %	3 %
Intention de rester	77 %	87 %	11 %
Soutien à la performance	64 %	77 %	13 %

Alors que 87 % des talents formellement identifiés se perçoivent comme tels dans les organisations transparentes, ils sont moins de 50 % dans les organisations moins transparentes. Ces dernières comportent également une plus forte proportion de talents qui ne pensent l'être un ou d'employés non identifiés comme talents qui pensent l'être.

En résumé, on observe que la transparence influence positivement la concordance des statuts, un constat d'autant plus important considérant les réactions positives associées à la perception d'être identifié comme un talent (statut perçu) et le fait que dans les entreprises moins transparentes plus de la moitié des talents ne se perçoivent pas comme tels. On a donc tout avantage à être transparent pour les employés identifiés comme talents, mais qu'en est-il des employés non identifiés comme tels ?

Degré de transparence des pratiques de gestion des talents

Employé identifié comme talent et se percevant comme tel



Employé identifié comme talent et ne se percevant pas comme tel



Employé non identifié comme talent qui pense être un talent



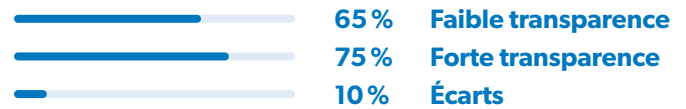
Alors que 87% des talents formellement identifiés se perçoivent comme tels dans les organisations transparentes, ils sont moins de 50% dans les organisations moins transparentes. Ces dernières comportent également une plus forte proportion de talents qui ne pensent pas l'être ou d'employés non identifiés comme talents qui pensent l'être.

En résumé, on observe que la transparence influence positivement la concordance des statuts, un constat d'autant plus important considérant les réactions positives associées à la perception d'être identifié comme un talent (statut perçu) et le fait que dans les entreprises moins transparentes plus de la moitié des talents ne se perçoivent pas comme tels. On a donc tout avantage à être transparent pour les employés identifiés comme talents, mais qu'en est-il des employés non identifiés comme tels ?

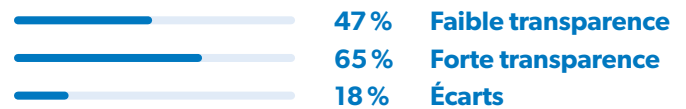
Le tableau ci-dessous se concentre uniquement sur le sous-échantillon des employés non identifiés comme talents (statut objectif). Il compare les réponses des employés qui perçoivent une forte transparence dans les pratiques de gestion de talents de leur organisation à celles des employés qui perçoivent une faible transparence.

Réactions mesurées

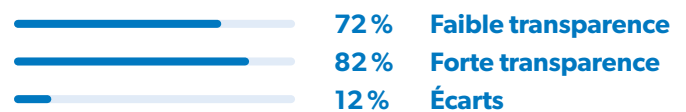
Justice distributive



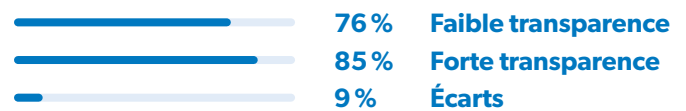
Justice procédurale



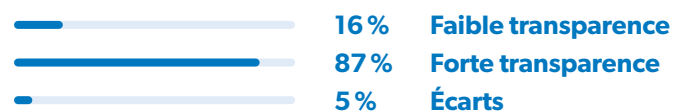
Justice interactionnelle



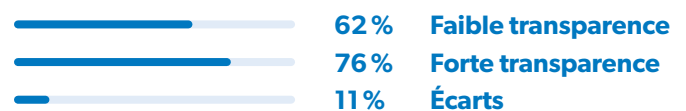
Engagement affectif



Intention de rester



Soutien à la performance



Nous observons que le niveau de transparence perçu dans les pratiques de gestion de la performance influence également positivement les réactions des employés non identifiés comme talents. Plus un employé perçoit que les pratiques sont transparentes et plus il se sentira soutenu et traité avec équité en dépit du fait qu'il ne soit pas identifié comme talent. Il sera plus engagé et voudra moins quitter l'organisation.

Donc, même si en comparaison aux talents, les employés non identifiés comme tels offrent des réponses moins favorables aux variables mesurées, une plus grande transparence dans les pratiques de gestion de talents aura un effet positif sur leurs réactions.

Faits saillants

- Les résultats de cette recherche montrent que les organisations ont avantage à favoriser la transparence en ce qui a trait à leurs pratiques de gestion des talents.
- En effet, les résultats montrent que le fait de communiquer clairement aux talents leur statut dans l'organisation engendre des réactions plus positives chez ces derniers.
- Par ailleurs, bien que les réactions des individus non identifiés comme talents soient moins positives, le fait de communiquer des informations sur les critères et le processus d'identification des talents dans l'organisation augmente leur perception de soutien et de justice, ainsi que leur engagement et leur intention de rester dans l'organisation.

Détails de l'étude

- Les données de cette étude ont été collectées par voie de questionnaires en ligne auprès d'un échantillon de 390 employés travaillant dans 4 organisations (deux ayant des pratiques transparentes en matière de gestion des talents et deux présentant un degré de transparence plus faible).
 - 42 % des répondants sont des femmes
 - L'âge moyen est de 41 ans
 - 76 % ont un diplôme universitaire
-

Détails de l'étude

Mesures utilisées pour l'étude :

Le statut de talent :

Le **statut objectif** renvoie à l'identification formelle par l'organisation de l'employé comme un haut potentiel.

Le **statut perçu (subjectif)** fait référence à la perception de l'employé d'avoir été identifié ou non comme un haut potentiel par l'organisation.

La transparence perçue des pratiques de gestion des talents :

Évaluation par l'employé de la communication de l'organisation par rapport aux pratiques de la gestion des talents. En d'autres termes, est-ce que l'organisation a communiqué des informations sur ses pratiques de gestion des talents, par exemple sur les critères d'identification, le processus d'identification des talents, le plan de développement type d'un talent, la liste des personnes identifiées comme talents, etc.

La justice des pratiques de gestion des talents :

Fait référence au jugement individuel de l'équité quant aux pratiques de la gestion des talents.

Elle comporte trois dimensions :

La justice **distributive** concerne les perceptions des employés quant aux résultats ou opportunités reçus en lien avec les pratiques de gestion des talents.

La justice **procédurale** renvoie au processus par lequel ces résultats ou opportunités sont affectés (p. ex., constance, absence de biais).

La justice **interactionnelle** fait référence au traitement reçu par les employés de la part des gestionnaires (dignité, respect, etc.).

L'engagement organisationnel

Cette forme d'engagement reflète le sentiment d'attachement affectif de l'employé envers l'organisation.

La performance au travail

Il s'agit de l'effort que l'employé investit dans son travail (assiduité au travail, prise d'initiative, la résolution de problème, etc.) tel que rapporté par ce dernier.

Intention de rester

Représente la prédisposition consciente et délibérée à quitter l'organisation.

La perception de soutien à l'atteinte de performance

Renvoie à l'aide organisationnelle que l'employé perçoit recevoir afin d'atteindre ses objectifs.
