



HAL
open science

PME: comment attirer et fidéliser les talents ?

Kousay Abid

► **To cite this version:**

| Kousay Abid. PME: comment attirer et fidéliser les talents ?. 2022. halshs-03867323

HAL Id: halshs-03867323

<https://shs.hal.science/halshs-03867323>

Submitted on 26 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PME : comment attirer et fidéliser les talents ?

Publié: 21 novembre 2022, 20:27 CET

Kousay Abid

Attaché temporaire de l'enseignement et de la recherche en sciences de gestion et du management, Université Côte d'Azur



Environ 6 PME sur 10 déclarent aujourd'hui manquer de talents pour croître. Flazingo Photos/Flickr , CC BY-SA

83 % des petites et moyennes entreprises (PME) françaises rencontrent des problèmes d'attractivité, de rétention et de développement des talents, selon une étude de Bpifrance de 2018. Ce constat est alarmant quand 6 PME sur 10 déclarent manquer de talents pour croître, avec un impact sensible sur leur chiffre d'affaires. Quand ces sociétés manquent de ressources pour investir, les grandes entreprises comme Google, Apple, L'Oréal restent davantage épargnées en raison de leur statut social, des avantages financiers qu'elles proposent et des ressources qu'elles allouent.

L'explication trouve notamment ses origines dans le management des talents (MT). Une étude *The Global Leadership and Talent Index* du Boston Consulting Group (BCG) de 2015 démontrait d'ailleurs que l'engagement d'une politique de MT (identification et responsabilisation des talents en interne, qualité de vie au travail, coaching, etc.) permettait de multiplier par 2,2 les profits des entreprises, et ce plus rapidement qu'une entreprise fonctionnant de manière classique.

Il s'agit donc d'un sujet important pour les directeurs des ressources humaines (DRH) mais aussi pour les directeurs financiers qui estiment désormais que la croissance de l'activité de l'entreprise par ses propres moyens constitue le principal levier pour s'adapter au marché, comme souligné dans une étude du cabinet de conseil PWC publiée fin 2021.

Toutefois, il demeure légitime de s'interroger plus largement sur le rôle de chacun des acteurs de l'entreprise dans ce nouveau modèle de management stratégique. Bien qu'il soit généralement admis que le MT est une affaire du top-management pour faire face aux divers changements contextuels, il n'est pas coutume de discuter le rôle des managers dans cette dynamique, fédératrice et collective.

Cependant, comme nous l'avons montré dans un travail doctoral récent, les managers dans les PME sont des leaders et des accompagnateurs du déploiement du MT au côté du top-management.

Posture de manager-coach

D'une part, les managers déterminent non seulement l'implémentation des stratégies et pratiques, mais contribuent également à l'identification du potentiel, des besoins de développement et des moyens de rétention des talents en PME, surtout à la vue de la proximité qui domine le relationnel dans ces organisations. Comme l'avance un DRH que nous avons interrogé :

*« Nous basons notre approche sur les retours des **managers**, qui appliquent nos pratiques, et qui nous permettent d'ajuster nos démarches et de forger nos politiques de développement des talents par exemple ».*

Les dirigeants doivent donc sensibiliser les managers de leurs rôles, importances et apports à l'organisation et au système de MT. D'autant plus, lorsqu'une nouvelle stratégie doit être mise en œuvre, puisqu'il appartient alors généralement aux managers de s'assurer qu'elle se déploie avec succès. Les managers apparaissent ainsi comme des relais primordiaux, d'où l'importance de les épauler et de les suivre dans leur mission d'agent d'implémentation ou de changement auprès des talents.

[Près de 80 000 lecteurs font confiance à la newsletter de The Conversation pour mieux comprendre les grands enjeux du monde. Abonnez-vous aujourd'hui]

D'autre part, les managers doivent opter pour une posture de manager-coach. Les managers sont en effet le premier point de contact pour leurs subalternes directs. Ils assurent la liaison et transmettent les informations entre les cadres supérieurs, les RH et les collaborateurs.

Les compétences de leadership, qui permettent de conduire efficacement des individus ou des organisations, apparaissent ainsi essentielles pour initier la dynamique et favoriser les comportements souhaités. En l'occurrence, notre recherche a par exemple montré que, dans le cas d'une PME du secteur technologique, les compétences de leadership transformationnel des managers avaient été primordiales dans l'accompagnement de la croissance de l'activité de la PME, en même temps que l'adaptation de sa structure, de ses procédures et de ses démarches.

Enfin, les managers sont des d nicheurs et des développeurs de talent. Le dirigeant d'une PME technologique que nous avons interrogé détaille ainsi la politique mise en place au sein de son organisation :

« nos **managers** identifient les talents avec un fort potentiel qui auront la capacité d'occuper des postes futurs de responsabilité et d'évoluer, dans et avec la boîte ».

L'identification des talents peut donc se faire à deux niveaux :   destination des talents qui ont le potentiel pour évoluer dans l'organisation vers des postes de direction et vers d'autres qui peuvent maximiser leur potentiel dans les rôles existants.

D'un autre côté, l'un des véritables objectifs du management des talents est le développement des compétences et de la carrière des employés. Il s'agit d'adopter une attitude proactive, par anticipation, en analysant les besoins futurs en termes de compétences et les potentiels axes d'évolution possibles en termes de carrières et de postes. Autrement dit, le développement des talents consiste à commencer à les préparer au travail qu'ils ne font pas encore mais qu'ils pourraient faire à l'avenir.

Réussir la réflexion stratégique

Ainsi, afin de réaliser l'un des objectifs stratégiques de management des talents, à savoir le développement des talents, il est recommandé de confier aux managers les rôles de coach et de mentor. Bien que l'idée traditionnelle soit de développer les talents à travers les méthodes classiques de formation, les managers constituent, entre autres, un levier de développement des talents en PME. Dans ce but, ils associent leurs connaissances personnelles et les compétences managériales pour exercer ce rôle.

Cela leur permet d'améliorer l'efficacité des démarches de développement et la transformation des relations humaines au travail davantage axées sur la qualité (se faire confiance et travailler ensemble en période de changement ou de crise par exemple).

Comme souligné dans notre recherche par les dirigeants :

« nous avons constaté divers changements positifs à la suite de la mise de l'accent sur nos **managers** qui, grâce à leur proximité, ont pu développer un climat de travail plus fédérateur ».

In fine, les managers s'inscrivent donc bien dans la dynamique stratégique du management des talents et jouent un rôle primordial dans les PME en France. Ils permettent de réussir la réflexion stratégique et de faire face aux problématiques d'attractivité, de rétention et de développement des talents en France.

Sabrina Loufrani-Fedida, professeure des Universités à l'Université Côte d'Azur, a supervisé la recherche doctorale à l'origine de la rédaction de cet article