

**Le management international des talents dans une perspective institutionnelle : les conflits de logiques dans les pays du Golfe**  
**An institutional perspective on global talent management: the conflicts of logics in Arab Gulf Countries**  
**El management internacional de talentos desde una perspectiva institucional: los conflictos de lógicas en los países del Golfo**

Akram Al Ariss, Yusuf Sidani et Sophie d'Armagnac

Volume 19, numéro 4, été 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1043084ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1043084ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

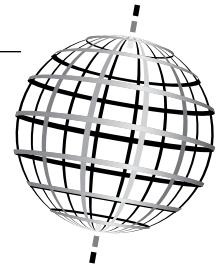
Al Ariss, A., Sidani, Y. & d'Armagnac, S. (2015). Le management international des talents dans une perspective institutionnelle : les conflits de logiques dans les pays du Golfe. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(4), 168–183. <https://doi.org/10.7202/1043084ar>

Résumé de l'article

Cette étude analyse le management international des talents par les entreprises dans une perspective institutionnelle. Elle est réalisée auprès de managers d'entreprises du Conseil de Coopération du Golfe (CCG). Dans ces pays, les problématiques d'emploi sont typiquement internationales et différentes du contexte occidental. Les difficultés du management des talents sont interprétées en examinant les conflits de logiques institutionnelles en jeu. Dans l'ensemble des entreprises, la nationalisation de la main d'oeuvre gêne la mise en oeuvre des programmes. Dans les entreprises régionales et locales, l'influence du contexte socio-culturel est un obstacle majeur mais des évolutions sont perceptibles.

---

# Le management international des talents dans une perspective institutionnelle : les conflits de logiques dans les pays du Golfe.



## An institutional perspective on global talent management: the conflicts of logics in Arab Gulf Countries.

## El management internacional de talentos desde una perspectiva institucional: los conflictos de lógicas en los países del Golfo.

AKRAM AL ARISS  
*Université de Toulouse  
Toulouse Business School, France*

YUSUF SIDANI  
*American University of Beirut,  
Olayan School of Business, Lebanon*

SOPHIE D'ARMAGNAC  
*Université de Toulouse  
Toulouse Business School, France*

---

### RÉSUMÉ

Cette étude analyse le management international des talents par les entreprises dans une perspective institutionnelle. Elle est réalisée auprès de managers d'entreprises du Conseil de Coopération du Golfe (CCG). Dans ces pays, les problématiques d'emploi sont typiquement internationales et différentes du contexte occidental. Les difficultés du management des talents sont interprétées en examinant les conflits de logiques institutionnelles en jeu. Dans l'ensemble des entreprises, la nationalisation de la main d'œuvre gêne la mise en œuvre des programmes. Dans les entreprises régionales et locales, l'influence du contexte socio-culturel est un obstacle majeur mais des évolutions sont perceptibles.

Mots clés : le management des talents, le management international des talents, les logiques institutionnelles, la complexité institutionnelle, le Conseil de Coopération du Golfe (CCG), les expatriés, les entreprises multinationales, la localisation, la globalisation des talents

### ABSTRACT

This paper addresses global talent management in firms from an institutional perspective. The study was conducted among managers of companies in the Gulf Cooperation Council (GCC). In these countries, the issues surrounding employment are typically international and different from those in a Western context. The difficulties facing talent management are unravelled by examining the conflict of the institutional logics at play. In all of the companies, the nationalization of the workforce hampers the implementation of their programs. In both regional and local companies, the influence of the socio-cultural context is also a major obstacle although some progress is apparent.

Keywords: talent management, global talent management, institutional logic, institutional complexity, Gulf Cooperation Council (GCC), expatriates, multinational companies, localization, globalization of talent

### RESUMEN

Este estudio analiza el management internacional de talentos de las empresas desde la perspectiva institucional. Fue realizado con managers de empresas del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG). En los países del Golfo, las problemáticas del empleo tienen un carácter típicamente internacional y diferente de las del contexto occidental. Las dificultades del management de talentos pueden ser interpretadas examinando los conflictos de lógicas institucionales que allí intervienen. La nacionalización de la mano de obra obstaculiza la aplicación de los programas. En las empresas regionales y locales, la influencia del contexto sociocultural constituye un impedimento mayor, pero se perciben evoluciones.

Palabras Claves: management de talentos, management internacional de talentos, lógicas institucionales, complejidad institucional, Consejo de Cooperación del Golfo, expatriados, empresas multinacionales, localización, globalización de los talentos

---

La dimension internationale dans le management des talents est devenue un enjeu de recherche majeur ces dernières années (Davel, Dupuis, et Chanlat, 2008; Joly, 2012; Point, Dickmann, et Audouard, 2012; Al Ariss et al. 2014). Les cadres ayant une expérience internationale sont très recherchés par les entreprises multinationales, car ils

contribuent à la réussite de l'implantation des firmes dans les pays émergents (Davoine et Ravasi, 2013; Mérignac et Grillat, 2012). De façon complémentaire, la présence de ressortissants des pays où la main d'œuvre est fortement globalisée contribue à la légitimité et à l'acclimatation de l'entreprise multinationale (Ebrasu et Al Ariss, 2012).

Les définitions actuelles du management international des talents s'accordent pour désigner par les termes « global talent management » l'ensemble des pratiques RH (attraction, sélection, développement, rétention des talents) qui procurent à une entreprise internationalisée les meilleurs employés dans les rôles stratégiques (Scullion et al., 2010; McDonnell et al., 2010; Farndale et al., 2010). L'élaboration de pratiques de management international des talents suppose de prendre en compte le contexte dans lequel ces pratiques sont développées, mais la recherche à ce sujet est encore fragmentée. D'une part, les chercheurs se réfèrent à des forces externes, indépendantes du champ d'action des entreprises (Tarique et Schuler, 2010, p.126) : les tendances internationales de migration des talents, les changements démographiques, les lacunes de l'offre par rapport à la demande, l'environnement juridique. D'autre part, Schuler et al. (2011) constatent que des facteurs internes, dans l'entreprise, s'opposent à la volonté d'élaborer des pratiques de management international des talents : il s'agit des limites cognitives des responsables de niveau intermédiaire ou de contraintes organisationnelles. Et puis certains facteurs qui *a priori*, semblent internes, sont en fait la conséquence de phénomènes externes. En effet, au fur à mesure que se diffuse le management des talents en théorie et en pratique dans des pays et sur des marchés émergents, l'attention des managers à l'environnement social et politique gagne en importance (Sidani et Al Ariss, 2014). Ceci s'applique avec force aux multinationales qui concilient adaptation locale et adoption des pratiques managériales globales (Kostova et Roth, 2002). Le constat d'obstacles au management international des talents renvoie donc à des influences interprétées à l'intérieur de l'entreprise.

Ce papier a pour but de rendre compte de ces influences de contexte sur le management international des talents.

Pour cela, il convient de se référer à un cadre théorique capable de relier l'action des individus et des organisations aux institutions. Dans des contextes ouverts à des influences diverses, il ne s'agira pas seulement de pression institutionnelle mais de logiques institutionnelles différentes. Il s'agira de leur coexistence dans le champ des entreprises, dans des zones géographiques correspondant à des Etats ou à des ensembles d'Etats. Pour appréhender cette complexité, nous mobilisons le courant institutionnaliste des logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 2008; Thornton et al, 2012). Une logique institutionnelle, selon Thornton et Ocasio (2008), est l'ensemble socialement construit de symboles culturels et de pratiques matérielles, comportant des hypothèses, des valeurs et des croyances, par lesquels les individus et les organisations donnent sens à leur activité. Thornton et Ocasio (2008) considèrent que les grandes institutions de la société (ou « ordres sociaux ») possèdent une logique centrale qui régit les conduites des individus et des groupes sociaux, tout en pouvant être transformées par eux. Lorsque plusieurs logiques institutionnelles sont présentes, cela génère de la complexité (Greenwood et al., 2011). Le management international des talents peut être

influencé par une logique de « marché des talents », une logique d'entreprise en environnement compétitif, ainsi que des logiques politiques, étant toutes insérées dans des environnements socio-culturels variés.

Cette étude a donc pour but de répondre à la question suivante : comment les entreprises engagées dans un management international des talents vont-elles concilier des influences institutionnelles multiples ? Le contexte étudié est la région du Golfe persique. C'est une région émergente dont le poids dans l'économie mondiale est très important. La notion de talent s'y définit en lien avec des enjeux internationaux et locaux combinés. Les acteurs des entreprises des pays du Golfe cherchent à mettre en place ces pratiques RH qu'ils ont parfois expérimentées ailleurs, ou qu'ils découvrent, destinées à améliorer la performance de l'entreprise. Ce faisant, ils sont confrontés à des politiques nationales et des influences socio-culturelles contraires. Nous identifierons dans une première partie les logiques présentes dans le management des talents (partie 1). Ensuite, nous présentons notre terrain de recherche, sa pertinence par rapport au management des talents au niveau international, les logiques à l'œuvre et nos choix méthodologiques (partie 2). L'ajustement dynamique des logiques institutionnelles est examiné pour interpréter les thématiques identifiées dans nos cas; puis nous envisageons les implications au niveau managérial (partie 3).

### **Le management international des talents dans une perspective institutionnelle**

Les travaux concernant le management des talents explorent la question du rôle du capital humain dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Capelli, 2008; Dries, 2013) et s'interrogent sur l'évolution des pratiques RH en la matière (Al Ariss et al. 2014). Le contexte international introduit d'autres logiques, liées au pays d'accueil. Si nous nous plaçons dans une perspective institutionnaliste, les acteurs dont nous étudions les pratiques de management des talents sont influencés par plusieurs logiques institutionnelles, c'est-à-dire plusieurs logiques centrales par rapport à des ordres sociaux tels que la famille, la communauté, la religion, l'état, le marché, l'entreprise, la profession, pour reprendre la typologie de Thornton et al. (2012). Lorsqu'ils sont immergés dans un environnement institutionnel complexe, les acteurs ont plusieurs possibilités d'identification sociale et développent une variété de réponses (Greenwood et al., 2011; Smets et Jarzabkowski, 2013; Bjerregaard et Jonasson, 2014). Dans cette perspective, la question des pratiques de management international des talents pourrait renvoyer à des logiques d'ordres sociaux tels que la famille, la communauté, la religion, l'état, le marché, l'entreprise, les professions; les pratiques de management des talents peuvent alors s'analyser en référence à l'articulation de logiques pouvant présenter plusieurs visages. Dans un premier temps, il nous faut identifier ces logiques.

La littérature sur le management des talents nous permet d'analyser ce dernier comme la combinaison d'une logique de marché (un « marché des talents ») et d'une logique d'entreprise. Le management des talents est issu d'une pression sur le marché du travail. A ses débuts, dans une période de surchauffe de l'économie américaine (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001), c'est bien dans l'optique d'une guerre pour les talents que le terme fut utilisé. La pénurie de main d'œuvre qualifiée et l'importance du turn-over rendaient nécessaire une amélioration de l'attractivité et une attention aux besoins des collaborateurs clés de l'entreprise. Depuis le début de la décennie, nous serions en train de vivre une pénurie de talents à l'échelle mondiale (World Economic Forum, 2011).

Le management des talents ne répond pas à un simple effet de pénurie, comme le montre le développement de pratiques RH spécifiques dans des pays où la main d'œuvre qualifiée est abondante. Ce qui ressort des travaux conduits depuis une quinzaine d'années, c'est l'utilisation du management des talents dans la stratégie de l'entreprise. L'optimisation des décisions concernant le capital humain passe par l'identification des besoins et notamment l'identification des postes les plus importants pour la réussite de l'entreprise (Boudreau et Ramstad, 2005; Collings et Mellahi, 2009; Schuler et al, 2011). En prenant en considération les positions clés, le management des talents introduit une figure idéale de 'performer' à laquelle on cherche à faire correspondre un employé, identifié soit à l'intérieur, soit à l'extérieur. Le management des talents s'accompagne de la segmentation de la main d'œuvre et d'un traitement différencié des employés selon leur place dans ce qui devient une hiérarchie fondée sur le talent (Huselid et Becker, 2011). L'entreprise crée des viviers de talents. La progression des carrières est articulée avec les besoins en ressources stratégiques. On voit donc bien ici que se combinent une logique d'idéal-type d'entreprise, fondée sur la hiérarchie, avec l'adéquation au poste et la place dans la hiérarchie comme principes directeurs, et la logique d'idéal-type de marché, fondée sur la transaction de talents et leur transfert « au meilleur prix ». Nous parlerons de logique managériale de management des talents pour exprimer la combinaison de ces deux logiques.

Pour progresser dans la compréhension du management international des talents, il nous faut donc étudier comment la logique managériale-type que nous avons décrite s'articule avec les autres logiques institutionnelles présentes en contexte international. Le fait de considérer l'activité dans une dimension internationale introduit des logiques dérivées des grands ordres sociaux, mais présentes selon des modalités spécifiques dans les contextes observés. Par exemple, une logique institutionnelle d'Etat pourra affecter la logique de management des talents des entreprises dans la mesure où la volonté politique dans l'un des pays détermine des contraintes d'action pour les entreprises. D'autres influences sont possibles. Le concept de « talent » est porté par des influences historiques ou culturelles : il varie selon

les régions du monde (Dries, 2013; Al Ariss et al, 2014; Rutledge et al., 2011; Iles et al., 2010).

### Presentation du contexte et methodologie

Le CCG est un contexte intéressant, non seulement parce qu'il correspond à une zone géographique peu étudiée, mais aussi parce que les phénomènes que l'on y observe élargissent notre compréhension des processus d'attraction, de sélection, d'évaluation, de développement et de rétention des talents en nous permettant d'analyser les influences politiques et sociétales sur les pratiques de management.

Créé en 1981, le Conseil de Coopération du Golfe (CCG), comprend les principaux pays producteurs de pétrole : les Émirats Arabes Unis, le Qatar, Bahreïn, Oman, le Koweït et l'Arabie Saoudite (EIU, 2009). L'énorme effort de construction des infrastructures des industries du pétrole et du gaz a nécessité l'importation massive de main-d'œuvre étrangère de pays voisins (pays du Moyen-Orient), mais aussi de pays plus lointains. La population locale a quitté les emplois des secteurs traditionnels (pêche ou agriculture), mais cela n'a pas suffi : les entreprises ont commencé à dépendre de plus en plus de la main-d'œuvre étrangère. En quelques décennies, le nombre des expatriés est passé de 9 millions en 1990 à un chiffre compris entre 21 à 24 millions en 2013 (dont environ 14 millions de travailleurs), soit environ 48 % de la population totale et 73 % de la population active (Hyslop, 2012; Najjar, 2013). La proportion d'expatriés a atteint des niveaux phénoménaux dans les Émirats Arabes Unis, le Qatar et le Koweït (parfois plus de 90 % de la population active), tandis que ces pourcentages sont plus faibles en Arabie Saoudite, Bahreïn, et Oman. Cette dépendance à l'égard des travailleurs étrangers a finalement conduit au chômage des populations locales, en raison de divergences entre les compétences des travailleurs locaux et les exigences des entreprises. La dépendance vis-à-vis des expatriés ne devrait pas s'atténuer dans un avenir proche (Naithani et Jha, 2010), malgré les investissements consentis par les gouvernements dans l'enseignement supérieur (EIU, 2009). Le tableau 1 présente quelques-unes des statistiques concernant les populations des pays du CCG (Najjar, 2013).

Inquiets de l'évolution des ratios travailleurs locaux / travailleurs étrangers, les pays du CCG ont réagi dans les années 1980 et 1990 en mettant en place des politiques visant à remplacer les travailleurs étrangers par des travailleurs locaux (Ebrasu et Al Ariss, 2012; Forstenlechner et Mellahi, 2011). Comme l'Etat se désengage de nombreux secteurs clés de l'économie en diminuant sa participation dans le capital des entreprises, il cherche à ce que le secteur privé en croissance soit ouvert en priorité aux locaux (Budhwar et Mellahi, 2007). Dans l'ensemble des pays, les obligations sont ciblées sur des types de poste et des secteurs clés. Les organisations ont progressivement appris à contourner ces obligations d'emploi. Dans les secteurs

**TABLEAU 1**  
**Données démographiques**

Pays	Population*		Total*	Pourcentage de natifs	Main d'œuvre*		Total*	Pourcentage de natifs
	Natifs	Étrangers			Natifs	Étrangers		
Koweït	1.133.214	2.433.223	3.566.437	32%	347.621	1.779.955	2.127.576	16%
Arabie Saoudite	18.707.576	8.429.401	27.136.977	69%	3.837.968	4.310.024	8.147.992	47%
Bahreïn	568.399	666.172	1.234.571	46%	139.347	457.694	597.041	23%
Émirats Arabes Unis	947.997	7.316.073	8.264.070	11%	250.271	4.909.084	5.159.355	5%
Qatar	254.484	1.442.079	1.696.563	15%	71.076	1.199.107	1.270.183	6%
Oman	1.957.336	816.143	2.773.479	71%	274.027	740.241	1.014.268	27%
	<b>23.569.006</b>	<b>21.103.091</b>	<b>44.672.097</b>	<b>53%</b>	<b>4.920.310</b>	<b>13.396.105</b>	<b>18.316.415</b>	<b>27%</b>

\*Source : Najjar (2013) avec des ajustements minimes

non régulés, la contrainte se transforme en une incitation au travers de l'opportunité de gagner des appels d'offre publics (Forstenlechner et Mellahi, 2011). Les dispositifs comportent généralement un volet « obligation d'emploi des locaux » et un volet « montée en compétence des locaux » (cf. tableau 2). Inévitablement, les politiques de localisation posent des problèmes aux entreprises qui ne peuvent pas partir de l'hypothèse que le talent peut provenir de n'importe où et être placé n'importe où sans obstacle. Outre l'attraction des talents, c'est aussi la remise en cause de l'attribution des positions-clé à ceux que l'entreprise perçoit

comme les plus capables de les tenir. Cette logique des Etats vis-à-vis de l'emploi voudrait inciter l'entreprise à jouer un rôle citoyen et à contribuer au bien de la nation en plaçant des ressortissants aux postes clé de l'économie.

Les pays du CCG sont tous situés dans la péninsule arabique et sont historiquement, géographiquement et culturellement liés (GCC, 2013). Leurs économies sont caractérisées par un fort PIB par habitant, elles sont très exportatrices et très dépendantes des investissements étrangers (cf tableau 3). Ces pays partagent l'Islam comme

**TABLEAU 2**  
**Des pratiques de localisation de la main d'œuvre différentes selon les pays**

PAYS	Volet : obligation d'emploi des locaux	Volet : montée en compétence des locaux
<b>Arabie Saoudite</b>	Obligation des entreprises installées sur son sol de ne pas dépasser certains ratios de main d'œuvre étrangère	Obligation de formation par les étrangers de travailleurs locaux susceptibles de se substituer à eux
<b>Bahreïn</b>	Des pénalités financières sont imposées à chaque mois d'emploi d'un étranger	Programmes de formation et de certification des jeunes
<b>Émirats Arabes Unis</b>	Des quotas de ressortissants des EAU sont imposés sur des postes clés (RH par exemple)	Programmes de formation et de certification des jeunes
<b>Koweït</b>	Régulation par la délivrance des autorisations de travail	Programmes d'apprentissage et de formation professionnelle
<b>Oman</b>	Obligation, pour certains postes listés par les autorités, de les attribuer à des travailleurs locaux	Mise en place d'une agence pour l'emploi incluant des programmes de formation
<b>Qatar</b>	Sélection pour l'accès aux postes vacants avec une gradation des préférences : les qatari, puis les fils d'au moins un parent qatari, puis les ressortissants des pays du Golfe, puis les autres nationalités.	Obligation de formation par les étrangers de travailleurs locaux susceptibles de se substituer à eux

TABLEAU 3

## Des pratiques hétérogènes et influencées par les styles traditionnels

État	Nombre d'habitants (2013) *	PIB par habitant (\$ US courant, 2012) *	Importations de biens et de services (% du PIB, 2012) * (1)	Exportations de biens et de services (% du PIB, 2012) *	Investissements étrangers directs, entrées nettes (% du PIB, 2012) *	Indice de perception de la corruption, score 2013 ** (2)	Stock international de migrants (% de la population, 2010) ***
Arabie Saoudite	28 868 870	25.946	29	54	1,7	46/100	27,8
Bahreïn	1 332 171	23 040	48	75	2,9	48/100	39,1
Émirats Arabes Unis	9 346 129	41 692	74	95	2,5	69/100	70,0
Koweït	3 368 572	56 367	23	71	1,6	43/100	68,8
Oman	3 632 444	23 624	32 (2011)	62 (2011)	1,3	47/100	28,4
Qatar	2 168 673	92 633	29	76	0,2	68/100	86,5

(1) Pour Bahreïn et les Emirats Arabes Unis, les importations et exportations totales dépassent 100% du PIB. C'est typique des pays de petite taille, ou dans lesquels la plus grande part du PIB est créée par un secteur unique, comme l'exploitation des ressources naturelles. Dans ce dernier cas, le pays exporte beaucoup, mais comme sa production n'est pas diversifiée, il importe également beaucoup.

(2) L'indice de perception de la corruption classe les pays ou territoires en fonction de la perception de corruption du secteur public. C'est un indice composite construit sur des données d'expert et une veille conduit par des institutions indépendantes et réputées. La valeur de l'indice va de 0 (corruption élevée) à 100 (absence de corruption) – traduit de *Transparency International*.

## Sources :

\* données issues de World Bank - <http://data.worldbank.org>

\*\* données issues de Transparency International - [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

\*\*\* données issues de UN Population Division - <http://esa.un.org/migration/>

religion dominante et sont gouvernés par des systèmes héréditaires (monarchies, émirats, ou sultanats). La promotion des élites est souvent liée à des réseaux d'influence et non aux qualités personnelles des individus (Sidani et Thornberry, 2010). Les réseaux de corruption sont puissants (cf tableau 3).

Dans les entreprises des pays du CCG, le management présente une centralisation de l'autorité et une absence de délégation (Branine et Pollard, 2010). La carrière des femmes est marquée par l'influence des valeurs de l'Islam

(Metcalf, 2007; Rutledge et al., 2011). Les managers des pays du Golfe peuvent donc penser adopter un référentiel managérial international mais ils restent sous l'influence de références traditionnelles dès qu'il s'agit d'autorité ou de la place des femmes. Ces différents éléments constituent un mélange d'influences du modèle de société traditionnel que nous proposons de désigner comme logique sociétale.

L'extrême hétérogénéité de la population active, la gestion des bassins d'emploi caractérisée par l'arbitrage entre travailleurs locaux et étrangers, ainsi que l'environnement

**TABLEAU 4**  
**Profil des personnes interrogées**

**Pays où la personne interrogée exerce l'activité professionnelle**

Bahreïn	14
Koweït	15
Oman	14
Qatar	15
Arabie Saoudite	25
Emirats Arabes Unis	27

*Certaines personnes intervenant dans plus d'un pays au sein d'une même entreprise, le total ne s'élève pas à 48.*

**Type d'entreprise**

	<b>Entreprise Multinationale</b>	<b>Entreprise régionale</b>	<b>Entreprise locale</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre</b>	19	15	14	48
<b>Sexe</b>	M= 17 F= 2	M= 14 F= 1	M= 12 F= 2	43 5
<b>Niveau hiérarchique</b>	Direction = 10 Managers intermédiaires = 6 Managers RH = 3	Direction= 6 Managers intermédiaires = 6 Managers RH= 3	Direction= 5 Managers intermédiaires = 4 Managers RH= 5	21 16 11

**Secteur**

Affaires	2
Divers	4
Éducation	5
Services	9
Conseil/Conseil en RH	5
Informatique/Télécommunications	7
Fabrication	4
Secteur public ou sans but lucratif	4
Pétrole et Gaz	2
Commerce de détail	4
Gestion des risques/ Audit	2
	<hr/> 48

Taux moyen global d'expatriés.

76%

sociétal affectant les pratiques d'emploi représentent autant de facteurs qui n'ont pas été pris en compte dans la recherche sur le management des talents. Face à cette complexité institutionnelle faite de différentes logiques - managériale, étatique, sociétale – les acteurs du management des talents élaborent des réponses qui peuvent exprimer la construction d'une compatibilité de ces logiques ou la domination d'une logique.

Quarante-huit entretiens ont été menés avec des managers d'entreprise de la région du CCG (tableau 4). Deux catégories de personnes ont été interrogées. D'une part, des décideurs, des membres du personnel politique, des universitaires et des professionnels des RH. D'autre part, des opérationnels de niveau intermédiaire à élevé, ayant travaillé (pendant au moins 5 ans) dans une ou plusieurs sociétés du CCG, et dont l'emploi exigeait une forte implication dans le processus de recrutement, de sélection, de développement et de rétention des talents.

La plupart des entretiens ont été menés en anglais (quarante-six), langue largement parlée par les cadres dans les pays du CCG. Les personnes interrogées ont été autorisées

à recourir à des allers-retours entre l'anglais à l'arabe, pour faciliter les échanges et atténuer les effets de la distance culturelle (Romelaer, 2006). Les entretiens ont été menés selon un protocole spécifique (annexe 1) sur un mode semi-directif. Les questions ont été inspirées par l'examen de la littérature sur le management des talents et sur le marché du travail dans la région du CCG (par exemple, Farndale et Paauwe, 2007; Farndale, et al., 2010; Forstenlechner et Mellahi, 2011; Hartmann, et al., 2010; Iles, et al., 2010; Li et Scullion, 2010; Lewis et Heckman, 2006; Mäkelä, et al., 2010; McDonnell et al, 2010; Mellahi et Collings, 2010; Scullion, et al., 2010; Schuler et al, 2011; Tarique et Schuler, 2010). Les entretiens ont été enregistrés et transcrits.

Cette étude utilise une méthode de recherche qualitative reposant sur l'analyse des contenus (King, 2004) et pratiquant des allers-retours entre le matériau empirique et l'élaboration des catégories conceptuelles (Strauss et Corbin 1998). Les questions de l'entretien constituent un point de départ et servent de codes de premier ordre (King, 2004). Les entretiens sont utilisés ensuite pour compléter ou remplacer ces codes. Le modèle initial comportait deux grandes catégories thématiques : les conceptions qu'avaient

**TABLEAU 5**  
**Résultats**

1. Différences de pratiques entre talent des locaux et talent des expatriés	Forte compétition pour attirer les talents étrangers
	Faible volonté de développer des talents étrangers: investissement dans des talents étrangers «prêts à l'emploi»
	Différents leviers de motivation : les expatriés veulent une compensation financière
	La rémunération n'est pas un facteur d'attraction suffisant pour les talents locaux
	Tendance au départ du talent local
	Culture des droits acquis des ressortissants
	Différents critères d'évaluation
2. Différences de pratiques entre talent des hommes et talent des femmes	Les positions élevées sont tenues par les hommes.
	Des améliorations lentes du management de talent des femmes en raison de difficultés persistantes à améliorer leur statut dans la société.
	Les relations hiérarchiques homme-femme restent complexes.
3. L'influence des styles de management traditionnels	La lente transition vers le management des talents : seules les multinationales, pour la plupart, sont en mesure de l'assumer
	Népotisme et «Wasta» persistent
	Le Directeur Général comme un Cheikh (une cheikhocracy)
	En termes d'amélioration du processus de management des talents, le printemps arabe n'a pas de répercussion évidente sur l'entreprise
	Les locaux commencent à accepter d'être des employés.



les répondants du management des talents, et les pratiques de management des talents dans la région. Sur la base de l'ensemble des questions et des réponses, de nouveaux thèmes sont apparus. Pour améliorer la qualité du processus de codage, les chercheurs ont procédé à des codages séparés, puis comparés, et ont examiné ensemble chaque étape de la génération des thèmes (King, 2007).

#### DES PRATIQUES HÉTÉROGÈNES ET INFLUENCÉES PAR LES STYLES TRADITIONNELS

Les entretiens permettent de comprendre que le management des talents ne conduit pas à des pratiques homogènes, selon que les employés sont des locaux ou des expatriés, ou selon qu'ils sont des hommes ou des femmes; de plus, ces pratiques de management des talents restent influencées par les styles traditionnels de management. Les citations mentionnées ci-après précisent le sexe (noté M ou F) et l'implantation de l'entreprise du répondant. La plupart des répondants étaient familiers avec les concepts de talent. Presque tous ont indiqué que le management des talents n'est pas une responsabilité exclusive du département des RH mais demande l'implication de la direction et des autres supérieurs hiérarchiques.

#### UNE DIFFÉRENCE DE PRATIQUES ENTRE TALENT DES LOCAUX ET TALENT DES EXPATRIÉS

Les entreprises du CCG privilégient le talent des expatriés dans la mesure où il est rapidement opérationnel. Lorsqu'elles embauchent des travailleurs locaux, les entreprises du CCG ont des attentes plus faibles. Ces travailleurs ne sont pas considérés comme des talents, ils sont là pour satisfaire les obligations d'embauche de locaux. Dans de rares cas, l'embauche de travailleurs locaux se conçoit comme un investissement à long terme, pour développer leurs compétences, ce que l'entreprise ne serait pas prête à faire pour les étrangers :

*«Le talent expatrié est souvent un talent importé, c'est la même chose d'importer de la main d'œuvre, que des produits, des services (...) Vous n'avez rien à gagner à faire grandir ce talent et en plus, ce n'est pas la culture. Finalement vous le regardez presque comme un bien tangible. Alors une fois que la prestation est fournie, vous pourrez toujours importer quelqu'un avec des ressources toutes neuves, un talent neuf pour faire le travail. (...) Mais le management des talents locaux, c'est autre chose. C'est important dans l'agenda politique du gouvernement» (M, entreprise multinationale du CCG)*

Les entretiens révèlent que les managers essayent de contourner l'obstacle de la contrainte réglementaire par diverses mesures : la création de sociétés indépendantes pour recruter des talents étrangers grâce à des accords d'externalisation, contribuant ainsi à maintenir les pourcentages

de main d'œuvre nationale requis; ou l'embauche de ressortissants sur des postes non-clés.

Les stratégies de rétention sont un enjeu important car dans un cas comme dans l'autre, les entreprises ont des difficultés à garder les talents. Le principal facteur d'attraction pour les étrangers, qui sont sous contrats courts (un à trois ans), est l'avantage financier par rapport à ce qu'ils peuvent gagner dans leur pays d'origine. Pour un même poste, les expatriés sont généralement mieux payés que les locaux. Avec les travailleurs locaux, la difficulté réside dans le fait que de nombreux employés talentueux peuvent préférer occuper les emplois gouvernementaux où la pression est moindre, le salaire meilleur et la durée du travail inférieure également.

*« Si vous offrez à un ressortissant un emploi « facile » dans le secteur public qui paie un salaire décent, alors que le secteur privé offre un travail plus difficile qui paie le même salaire, peut-être même un salaire moins élevé, pourquoi cette personne irait-elle dans le secteur privé ? » (M, entreprise multinationale du CCG)*

En fait, un répondant saoudien a indiqué qu'au cours des deux dernières années, il avait observé, face aux exigences croissantes du secteur privé en termes d'objectifs, une migration d'employés talentueux vers le secteur public. D'autres études dans la région constatent que les scores d'engagement et de satisfaction au travail ne cessent de baisser (Jones, 2010). Certains attribuent cela au sentiment partagé par les habitants de ces pays, que les avantages dont ils bénéficient leurs sont dus. Cette culture de l'acquis pourrait constituer un obstacle majeur au développement du management des talents. Entretien cette hétérogénéité des pratiques, les critères d'évaluation des talents sont différents entre locaux et expatriés :

*« Sur le plan macro-économique, c'est défendable d'avoir un système plus inclusif qui permet à des ressortissants de trouver un emploi. Mais quelle est leur formation ? Et peut-on dire que par cette formation, ils sont plus intéressants à recruter que des étrangers ? Est-ce que vraiment ils ont une meilleure formation, une meilleure éducation, une meilleure attitude... » (M, entreprise régionale du CCG)*

#### UNE DIFFÉRENCE DE PRATIQUES ENTRE TALENT DES HOMMES ET TALENT DES FEMMES

La situation des femmes devant l'emploi est encore loin d'être équitable. Certains pays évoluent très peu, comme l'Arabie Saoudite. Cependant, aux Émirats Arabes Unis et à Bahreïn, les responsables semblent accorder de l'importance à la façon dont les talents féminins sont accueillis et développés.

*« L'entreprise où je travaille en ce moment reconnaît l'importance du talent féminin et se bat pour cela. Mais c'est un fait : les postes à responsabilité sont tenus*

*en majorité par des hommes. Dans l'entreprise où je travaillais avant, ce n'était que des hommes. C'est un fait, dans la région.* » (F, entreprise multinationale des Émirats Arabes Unis).

Beaucoup de répondants ont constaté que les femmes avec lesquelles ils travaillent sont des femmes expatriées, et non des femmes originaires des pays du Golfe. Parmi nos personnes interviewées, nous avons des femmes à des postes de responsabilité aux Émirats Arabes Unis (4) et au Koweït (1); elles avaient la nationalité des Émirats (1), du Liban (3) et d'Inde (1). Certains regrettent que les femmes originaires des pays du Golfe soient maintenues dans un statut de dépendance, enraciné dans des stéréotypes culturels, qui empêche le développement des talents féminins au sein des entreprises :

*« Nous disons que nous voulons l'égalité entre les hommes et les femmes, mais tant que ce n'est pas accompagné de changements importants dans la loi sur le statut personnel des femmes, pour qu'elles puissent vraiment avoir un mot à dire sur leur vie personnelle, alors cela ne sert à rien. »* (M, entreprise multinationale des Émirats Arabes Unis).

De plus, les relations hiérarchiques entre les hommes et les femmes restent difficiles, compliquées par la référence au modèle social patriarcal. Cette complexité ne facilite pas la promotion des femmes dans l'entreprise : tout le monde craint de susciter des situations difficiles à gérer du point de vue culturel :

*« L'employé homme (local) n'aime pas avoir un supérieur hiérarchique femme. Et dans l'autre sens, quand un homme est le supérieur d'une femme 'talent', il faut qu'il fasse attention à son ressenti à elle. »* (M, entreprise régionale du CCG).

Fait intéressant, la plupart des entreprises ne disposent pas d'un programme d'action positive de ciblage stratégique des femmes de talent, pourtant efficace pour promouvoir la diversité (Cornet et Warland, 2008). Ainsi, non seulement les facteurs sociaux rendent difficile le management des talents des femmes, mais en plus, la plupart des organisations n'ont pas su s'engager stratégiquement sur cette question.

#### L'INFLUENCE DES STYLES DE MANAGEMENT TRADITIONNELS

La GRH dans les entreprises de la région du Golfe doit couvrir en quelques années la distance qui sépare l'administration du personnel des années cinquante et les processus de management des talents d'aujourd'hui (Ebrasu et Al Ariss, 2012). La maturité du processus de management des talents est inégale. Dans l'ensemble, le management des talents est développé dans les multinationales, mais peu développé dans les autres :

*« Pour être honnête avec vous, je n'ai pas vu un véritable management des talents dans la région. Dans les entreprises occidentales, c'est le département RH qui joue ce rôle-là. Mais au Moyen-Orient, ce n'est pas vraiment la même chose, les RH s'occupent plus de gérer les problèmes courants (maladies, difficultés personnelles). »* (M, entreprise régionale du GCC)

Nous remarquons cependant que dans certains pays où le nombre d'expatriés est important (Émirats Arabes Unis, Koweït) le management des talents concerne aussi les entreprises régionales, et pas seulement les multinationales :

*« Le rôle des RH est d'identifier le talent dans un groupe et de construire un programme. Si nous voyons chez quelqu'un un potentiel de leader, ce sera un programme pour développer ses compétences managériales ou de leadership, et on commence à travailler sur ça. »* (F, entreprise régionale du GCC)

La plupart des répondants ont souligné que les pratiques managériales actuelles créent un environnement qui n'est pas propice à l'attraction des talents, à leur développement et à leur rétention. Les multinationales déclinent les programmes de management des talents tels qu'ils existent dans d'autres pays, mais ont des difficultés à les faire accepter. Beaucoup de répondants, dans tous types d'entreprises, ont utilisé le terme « wasta » qui signifie l'emploi impropre du réseau de relations pour atteindre certains objectifs personnels ou organisationnels (Hutchings et Weir, 2006). Il s'agit d'une caractéristique typique des pays du CCG et des milieux d'affaires arabes en général, que des recherches antérieures ont déjà souligné (voir par exemple Sidani et Thornberry, 2010, 2013).

Les répondants ont souvent indiqué que certains dirigeants gèrent leur entreprise de manière autoritaire, soulignant qu'un tel style ne facilite pas l'attraction des talents et plus encore, leur rétention à long terme. Certains travaux antérieurs, en dépeignant le responsable arabe typique, ont mis en avant la métaphore du *cheikh* (« cheikhocracy ») gouvernant une tribu (Finlay, et al., 2005). Le *cheikh* (directeur général) s'attend à une obéissance absolue et n'est pas prêt à être remis en question. La « cheikhocracy » n'est pas un cadre propice au management des talents. Examinant les changements politiques récents survenus dans le monde arabe au cours des dernières années, la plupart des répondants étaient réservés sur leur impact dans l'entreprise :

*« Cela ne fait pas de doute que les événements qui se sont déroulés dans la région ces deux dernières années ont permis l'émergence d'une nouvelle génération, douée pour la communication et les réseaux sociaux. Sommes-nous capables d'attirer ces talents et de les mettre au service de l'entreprise ? Peut-être, mais un activiste qui utilise Twitter ou Facebook n'est pas forcément un bon manager. »* (M, entreprise régionale du CCG)

Certains répondants se sont montrés plus optimistes à propos de la nouvelle génération d'employés locaux : la plupart des managers locaux actuels sont la première génération à entrer dans le salariat. Leurs pères et grands-pères étaient marchands, pêcheurs, exploitants agricoles. Les carrières de la nouvelle génération de locaux sont un enjeu important qui se situe à la charnière entre les sphères de la politique, du social et de l'entreprise.

« *Je pense que les gouvernements doivent travailler sur le système éducatif au niveau de la société, pour préparer la population locale à accepter de travailler sur ce mode-là.* » (M, entreprise multinationale du CCG)

Notre analyse thématique des entretiens fait apparaître des traits caractéristiques du management des talents dans les pays du CCG : la non-homogénéité du management des talents, entre locaux et expatriés, hommes et femmes, et le poids des formes traditionnelles de management. Nous considérons les pratiques observées comme l'instanciation de logiques institutionnelles par les managers opérationnels et les responsables RH en charge du management des

talents dans un environnement institutionnel complexe. La logique politique des Etats, au travers de la nationalisation de la main d'œuvre, et les logiques sociétales traditionnelles sont en contradiction avec la logique managériale du management des talents, ce qui se traduit dans certains cas par une combinaison de logiques contradictoires, et dans d'autres par la domination d'une logique sur l'autre. Nous interpréterons d'abord nos résultats dans l'optique de la complexité institutionnelle puis nous présenterons les prolongements de cette analyse sur l'approche du management international des talents.

## Discussion

La multiplicité des logiques et leur coexistence dans l'organisation implique un travail visant à ménager un compromis, ou à organiser l'évitement, le rejet d'une logique ou la lutte ouverte (Paché et Santos, 2010). Mais les logiques présentes à un moment donné ne sont pas seulement un ensemble d'influences données générant des réponses prévisibles. Ces logiques influencent les acteurs et sont

**TABLEAU 6**

### Les logiques institutionnelles en jeu et les conflits observés

(d'après le modèle des idéaux-type des ordre sociaux inter-institutionnels de Thornton et al. 2012, p73)

<i>Quelques éléments caractéristiques des logiques</i>	<b>Logique managériale (logique d'entreprise et de marché)</b>	<b>Logiques d'Etat du CCG</b>	<b>Logiques sociétales (inspirée de logiques de famille, de communauté, de religion)</b>
Sources de légitimité	La valeur (le prix) de l'individu; la valeur de l'entreprise; l'un contribuant à l'autre	La participation à la conduite du pays	Les cadres traditionnels de la société dans chacun des pays du CCG
Sources d'autorité	Hiérarchique	Les lois et règlements de l'Etat (l'administration, etc.)	La domination patriarcale
Sources d'identité	Le rôle dans l'entreprise sur un poste clé	Le rôle en tant que citoyen contribuant au bien de la nation	La place dans un groupe social identitairement fort (famille ou autre communauté sociale)
Principe directeur des règles	Adéquation au poste.	Appartenance à l'État par la citoyenneté.	Appartenance à une société ayant une histoire, une religion, des coutumes spécifiques
Principe directeur de l'attention	Position dans une hiérarchie ou sur un marché	Importance dans l'échelle sociale	Importance dans la famille, la communauté, ou les réseaux de pouvoir
Principe directeur de la stratégie	Le développement de l'entreprise, en capacité et en compétitivité	L'accroissement du bien de la communauté	L'accroissement de l'impact des références traditionnelles

**Le conflit de logiques** : la logique managériale concernant le management international des talents

- en conflit avec les logiques d'Etat (Gris clair)

- en conflit avec les logiques sociétales (Gris foncé)

élaborées par elles (Smets et Jarzabowski, 2013). Le « jeu » entre acteurs et logiques a pour terrain la construction des identités sociales ou les phénomènes d'élaboration du sens (Thornton et al, 2012). Pour commencer, le cadre de Thornton et al. (2012) nous permet de situer les éléments de contradiction des logiques (cf. Tableau 6).

#### L'INFLUENCE D'UNE LOGIQUE MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES DU CCG

Les entreprises des pays du CCG s'intéressent au management des talents en vogue dans les économies des pays occidentaux avec l'idée d'améliorer leur performance. Elles se réfèrent ainsi à la logique managériale que nous avons précédemment décrite : notre cadre théorique, en référence aux idéaux types de Thornton et al. (2012) et à la littérature sur le management international des talents, propose de considérer la logique managériale qui sous-tend le management des talents comme l'expression d'une logique d'entreprise combinée à une logique de marché des talents (cf. première partie). Les pratiques de management des talents se diffusent dans les pays du Golfe d'abord via les multinationales. Et puis les acteurs des entreprises régionales et locales apprennent l'existence de ces pratiques par différents canaux, par exemple par leur personnel expatrié, par la communication faite par les multinationales, par les changements d'emplois fréquents dans la région. Ainsi les entreprises locales et régionales cherchent à mettre en place ces pratiques pour améliorer elles aussi, leur performance. La logique managériale caractérisant le management des talents est ainsi présente chez les responsables et managers RH, que les entreprises soient des multinationales ou des entreprises régionales et locales, à des degrés différents du fait d'une appropriation plus avancée dans les multinationales.

La logique managériale ne s'exerce pas de la même façon selon les catégories de population. Du côté des expatriés, les pratiques managériales expriment la domination d'une logique de marché. Les talents étrangers sont souvent regardés comme des « talents à gages » aptes à répondre aux besoins de l'entreprise à court terme. Le talent s'achète et se cède, l'individu lui-même se considère et se gère comme un talent transférable. L'avantage financier domine les autres éléments motivationnels. Du côté des locaux, une logique d'entreprise plus marquée existe dans la volonté de développer le talent et d'envisager sa montée en compétences dans l'entreprise. Une logique de marché existe aussi, cette fois avec une forme de pénurie : les locaux se placent là où les conditions de travail sont les plus avantageuses, c'est-à-dire dans le secteur public, et leurs managers du secteur privé peinent à les retenir. La logique managériale qui en résulte s'exprime donc par l'accent mis sur la formation et la rétention des locaux.

#### LOGIQUE MANAGÉRIALE ET LOGIQUE DES ETATS – ACQUIESCEMENT ET COMBINAISON DE LOGIQUES

Cette logique managériale du management des talents est confrontée à la logique politique des Etats du CCG. Certains des éléments caractéristiques de la logique d'Etat telle que nous avons pu l'identifier sont représentés dans le tableau 6. La logique d'Etat s'exprime au travers des différentes pratiques favorisant l'embauche et la carrière des locaux. Les entretiens nous permettent de préciser comment les logiques managériale et d'Etat sont activées dans les pratiques managériales. Certains ressortissants sont automatiquement rattachés aux programmes de management des talents, mais sans que cela corresponde à un engagement réel de la part des organisations. Les entreprises adoptent une conformité de façade. Les règles de localisation sont perçues comme une contrainte qui n'est pas atténuée par une conscience identitaire nationale ou l'idée du bien de la communauté nationale. Les sources de conflit concernent donc *la stratégie* (l'accroissement du bien de la communauté dans le cas de la logique d'Etat - le développement de l'entreprise, en capacité et en compétitivité, pour la logique managériale) mais elles concernent aussi *l'identité* : si l'entreprise se réfère à la logique managériale, l'identité serait rattachée au poste et non au fait d'être ressortissant d'une nationalité. La compatibilité avec la logique d'Etat au travers de l'emploi par l'entreprise de travailleurs locaux est donc un acquiescement de façade à une logique que l'on préférerait éviter (Paché et Santos, 2010). Pour éviter de prendre un risque avec ces travailleurs, les managers les placent à des postes non-clés, sans perspective de développement : ils ne sont dans l'entreprise que par égard pour les quotas.

Lorsque les locaux sont vraiment intégrés à la population des talents et leurs compétences développées, c'est souvent par privilège de nationalité et en raison d'un objectif de respect des pourcentages de locaux sur le long terme. C'est un peu comme si le management des talents intégrait le fait d'être un ressortissant du pays comme un critère pour entrer dans un programme de talents. C'est une combinaison qui s'opère grâce à un rapprochement du principe directeur de *la stratégie* de la logique managériale (le développement) et de la logique de l'Etat (l'accroissement du bien-être de la communauté nationale). Il serait intéressant dans des recherches futures de comprendre, lorsque les managers maintiennent la coexistence des logiques contradictoires, pourquoi c'est tantôt par l'acquiescement et tantôt par la combinaison.

#### LOGIQUES MANAGÉRIALES, LOGIQUE DES ETATS ET LOGIQUE SOCIÉTALE - INCOMPATIBILITÉ DE LOGIQUES ET DOMINATION DES LOGIQUES SOCIÉTALES

En élargissant notre regard pour avoir une vision plus complète des logiques auxquelles se réfèrent ou dans lesquels sont plongés les responsables du management des talents,

nous intégrons à présent l'influence sociétale, comme une logique inspirée des logiques de famille, de communauté, de religion, que nous identifions grâce aux entretiens (cf tableau 6, colonne de droite). Les logiques managériale, d'Etat et sociétale sont activées et répercutées dans les pratiques. Nous constatons que la logique sociétale prend le pas sur les autres pour certains enjeux. Pour le management du talent des femmes, la référence à un modèle traditionnel les empêche d'être reconnues comme talent. Cette référence présente des différences d'un pays à l'autre, mais globalement, on s'aperçoit que cette logique sociétale domine les autres pour ce qui concerne la promotion (ou plutôt la méconnaissance) du talent féminin dans les pays du CCG. Les femmes locales souffrent d'une difficulté supplémentaire qui vient du poids du modèle social patriarcal : un homme accepte difficilement d'avoir une femme comme supérieur, et la reconnaissance du talent d'une femme par un supérieur hiérarchique homme peut générer un climat de malaise. La logique sociétale du modèle patriarcal est en désaccord avec la logique managériale de management des talents. De plus, du côté des entreprises, on constate l'absence de programme de ciblage stratégique des femmes de talent. Sur la question des femmes, la logique managériale est récusée, d'une part sur le plan de la *légitimité* et de *l'identité* (faible légitimité de l'ordre social de l'entreprise par rapport aux autres formes d'organisation sociale, faiblesse de l'identité liée au rôle dans l'entreprise), d'autre part sur le plan de la référence à *l'autorité* (modèle patriarcal dominant), et pour finir sur le plan des *règles* d'appartenance (l'appartenance à l'entreprise est plutôt moins puissante que l'appartenance à la famille ou au groupe social). La logique d'Etat poussant au développement des ressortissants pourrait favoriser les ressortissantes; mais il n'en est rien, sauf peut-être aux EAU qui entament une évolution en favorisant la promotion des femmes par l'éducation. Le statut juridique des femmes, se basant principalement sur une interprétation de la Charia islamique (les lois islamiques inspirées des textes fondateurs), n'a que très peu changé. Les points de conflit des logiques sociétales traditionnelles et managériales portent sur la source de la légitimité, la source de l'autorité et la source de l'identité, ainsi que sur les règles définissant l'appartenance.

Ce conflit des logiques s'exprime également dans d'autres pratiques. Pour ce qui est du développement des carrières, la persistance du système « wasta », qui consiste à utiliser ses réseaux à son propre profit, crée des avantages de carrière selon un processus que l'entreprise ne maîtrise pas; les sources d'identité et de pouvoir fournis par l'entreprise sont moins puissants que les réseaux familiaux ou communautaires. La persistance de la « cheikhocracy », liée à une entrée encore récente dans le salariat, s'oppose à une réelle délégation d'autorité vers les jeunes.

## IMPLICATIONS

De tels constats invitent à reconsidérer la conception du management des talents. Notre définition initiale nous décrit plusieurs processus RH (attraction, sélection, développement, rétention des talents) qui procurent à l'entreprise les meilleurs employés dans les rôles stratégiques. En réalité, dans le contexte de ces pays, la relative faiblesse de la légitimité, de l'autorité, et de l'identité propre à la logique managériale par rapport à la logique sociétale, empêche la mise en place du management de talents. Ainsi, du côté des « meilleurs employés », le management des talents opère sur une très petite partie de la main d'œuvre. Il profite peu aux locaux qui cherchent des opportunités de carrière dans le public et ne ressentent pas d'attraction pour les perspectives d'avancement promises par les programmes mis en place dans le privé; il est jugé inutile pour les expatriés (talents-à-gage). De leur côté, les femmes ont peu de perspectives d'entrée dans un programme. Aucune de ces catégories ne bénéficie donc d'un développement en tant que talent de l'entreprise. S'agissant des « rôles stratégiques », cette notion est affaiblie dans des systèmes fondés sur l'attribution du pouvoir en fonction de réseaux personnels et communautaires et en raison de la difficulté à déléguer l'autorité.

Le management des talents dans les pays du Golfe se redéfinit donc par rapport à une population très restreinte (des hommes, ressortissants et susceptibles de vouloir faire carrière en entreprise) et avec un champ d'action résiduel (les rôles stratégiques non pourvus par les moyens d'avancement traditionnels). Quant à l'emploi des ressortissants à des postes non clés, cela renvoie à une image inversée de la conception initiale du management des talents : un management des non-talents à des rôles non-stratégiques.

Toutefois, il ne faudrait pas s'arrêter à ce constat. En effet, ces pays connaissent un développement rapide et des mutations sociales importantes. Le poids des logiques sociétales pourrait s'alléger car les logiques présentes à un moment donné ne constituent pas un ensemble figé de pressions institutionnelles (Smets et Jarzabkowski, 2013; Bjerregaard et Jonasson, 2014). La présence de femmes étrangères à des postes de responsabilité dans les multinationales et dans certaines entreprises régionales peut constituer la première étape d'un processus de valorisation du talent des femmes (étrangères ou locales), permettant de relativiser l'autorité patriarcale; ce point mériterait d'être exploré dans des recherches ultérieures. De la même manière, la référence à un modèle d'autorité ne procédant pas d'une logique managériale, tout comme la réticence à adopter une identité sociale de l'entreprise, constituent des éléments de culture qui actuellement influencent fortement les comportements, mais qui peuvent changer avec l'arrivée des nouvelles générations dans le salariat. De plus, la combinaison des logiques managériales et d'Etat dans un management des talents considérant la nationalité des ressortissants comme critère d'entrée pourrait être éphémère.

En effet, les privilèges auxquels certains employés locaux pensent avoir droit les rendent rétifs à l'effort personnel sérieux d'engagement auquel répond le management des talents, ce qui peut entraîner, à terme, leur non-entrée dans les programmes. Cela pourrait bénéficier aux expatriés, car les capacités de contournement des réglementations le permettent. Et le sentiment d'injustice des travailleurs expatriés par rapport à l'évaluation, ou d'autres pratiques RH injustes envers eux, pourrait être pris en compte par les managers RH soucieux de ne pas négliger tout à fait leur motivation et leur performance.

La question soulevée par cette étude concerne finalement la généralisation d'une référence au management des talents dans des entreprises soumises à une réglementation qui le contrarie et surtout, attachées à des valeurs traditionnelles qui le rendent hors de propos. Le management des talents s'est développé surtout dans les multinationales. Dans la plupart des entreprises locales et régionales, le management des talents est connu mais encore peu développé car les logiques sociétales sont très influentes. Les travaux de Zhang (2012) sur l'évolution du management des RH en Chine définissent la notion de « convergence limitée » des pratiques locales par rapport à des pratiques RH occidentales : les meilleures pratiques RH importées d'entreprises occidentales ne sont pas adoptées telles quelles en raison de l'influence prépondérante du contexte socio-culturel des entreprises chinoises. Concernant le management des talents dans cette région du Moyen-Orient, nous n'assistons pas non plus à une convergence des pratiques RH avec des pratiques RH « globales ». Dans le cas des entreprises locales, le constat est celui d'une divergence. Dans le cas des entreprises régionales, on remarque une évolution et un début de convergence. En effet, les entreprises régionales opérant dans les pays où la main d'œuvre internationale est fortement présente (le Koweït et les Emirats Arabes Unis) semblent moins influencées par les valeurs traditionnelles, ce qui ouvre la possibilité d'un enracinement des pratiques dans cette région.

## Conclusion

En nous appuyant sur les développements du courant institutionnaliste (Thornton et al, 2012), nous avons identifié l'influence sur le management des talents de logiques correspondant à des ordres sociaux différents : logiques d'entreprise et de marché caractérisant le management des talents, logique d'Etat et logique sociétale, dans le contexte des pays du Golfe. Les enjeux du management international des talents sont interprétés à partir de la difficulté à rendre compatibles ces logiques correspondant à des ordres sociaux différents. Une des limites de cette étude renvoie au projet initial, qui est de prendre en compte le contexte institutionnel : les contextes socio-politiques sont complexes et nous n'en abordons pas en profondeur tous les aspects. Par exemple, la question de la carrière des femmes de talent et l'évolution de leur statut social pourrait être un sujet en soi.

Les pays du CCG sont un des visages du management international des talents. L'étude montre que selon les entreprises, le management des talents génère des conflits de logiques différents. Pour les multinationales, l'opposition frontale de la logique sociétale au management des talents n'est pas présente, ce sont surtout les réglementations et incitations sur la nationalisation de la main d'œuvre qui sont contrariantes. Des recherches ultérieures devraient nous permettre de préciser dans quelle mesure la politique de nationalisation des talents gêne les entreprises. Pour les entreprises locales et régionales, dans la majorité des cas, la logique sociétale est en opposition et domine la logique managériale sur des enjeux comme la reconnaissance du talent des femmes, la promotion au seul mérite, la délégation de l'autorité. Face aux influences sociétales dominantes en entreprise, la logique managériale est faiblement légitime, elle ne procure pas d'identité sociale forte, elle ne détermine pas seule les rapports d'autorité. Il serait utile de confirmer l'observation, faite ici sur un petit nombre d'entretiens, d'une diffusion des pratiques de management des talents via les entreprises de niveau régional opérant dans les pays à forte densité d'expatriés.

Enfin, quel que soit le type d'entreprise, la tendance est à un management des talents de court terme. Actuellement, la faiblesse de la légitimité, l'incapacité à procurer autorité et identité résultent en un management des talents qui opère sur une population très restreinte et sans perspective de développement, aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. Des recherches futures devraient approfondir ce point qui est majeur : le management des talents s'est construit jusqu'à présent sur l'idée du développement de l'individu pour le bénéfice de l'entreprise, ce qui implique un horizon temporel long. Le « court-termisme » du management international des talents dans les pays du CCG est-il un cas isolé, ou d'autres régions du monde l'ont-elles expérimenté ?

## Bibliographie

- AL ARISS, A., CASCIO, W. F., PAAUWE, J. (2014). « Talent management : Current theories and future research directions », *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- BJERREGAARD, T., JONASSON, C. (2014). « Managing unstable institutional contradictions : The work of becoming », *Organization Studies*, vol.35, n°10, p. 1507-1536.
- BOUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M. (2005). « Talentship, talent segmentation, and sustainability : A new HR decision science paradigm for a new strategy definition », *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- BRANINE, M., POLLARD, D. 2010. « Human resource management with Islamic management principles : a dialectic

- for a reverse diffusion in management» *Personnel Review*, 39(6) : 712-727.
- BUDHWAR, P., MELLAHI, K. (2007). «Introduction : human resource management in the Middle East», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n°1, p.2-10.
- CAPELLI, P. (2008). «Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, vol.86, n°3, p.74-82.
- COLLINGS, D. G., MELLAHI, K. (2009). «Strategic talent management : A review and research agenda», *Human Resource Management Review*, vol. 19, n°4, p.304-313.
- CORNET, A., WARLAND, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Paris : Dunod.
- DAVEL, E., DUPUIS, J.-P., CHANLAT, J.-F. (2008). Gestion en contexte interculturel. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- DAVOINE, E., RAVASI, C. (2013). «The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation : A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland», *European Management Journal*, vol. 31, n°22, p. 152-163.
- DRIES, N. (2013). «Talent management, from phenomenon to theory : Introduction to the Special Issue», *Human Resource Management Review*, vol. 23, n°4 p. 267-271.
- EBRASU, M., AL ARISS, A. (2012). «Socially responsible employee management : Case studies from Saudi Arabia and Lebanon», dans D. Jamali et Y. Sidani (sous la direction), *CSR in the Middle East*, Hampshire UK, Palgrave Macmillan, p.93-113.
- EIU (Economist Intelligence Unit), 2009. The GCC in 2020 : the Gulf and its people. *The Economist*.
- FARNDALE, E., PAAUWE, J. (2007). «Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations», *Human Resource Management Journal*, vol. 17, n°4, p.355-375.
- FARNDALE, E., SCULLION, H., SPARROW, P. (2010). «The role of the corporate HR function in global talent management», *Journal of World Business*, vol. 45, n°2, p.161-168.
- FINLAY, J., NEAL, M., CATANA, A., CATANA, D. (2005). «The influence of cultural backgrounds on perceptions of manager and subordinate relationships in Romania, Lebanon and Oman : A preliminary cross-cultural investigation», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, n°4, p.181-210.
- FORSTENLECHNER, I., MELLAHI, K. (2011). «Gaining legitimacy through hiring local workforce at a premium : the case of MNEs in the United Arab Emirates», *Journal of World Business*, vol. 46, n°4, p.455-461.
- GCC (2013). Secretariat of the Gulf Cooperation Council. [http : //sites.gcc-sg.org/](http://sites.gcc-sg.org/).
- GREENWOOD, R., RAYNARD, M., KODEIH, F., MICELOTTA, E. R., LOUNSBURY, M. (2011). «Institutional complexity and organizational responses», *The Academy of Management Annals*, vol.5, n°1, p.317-371.
- HARTMANN, E., FEISEL, E., SCHÖBER, H. (2010). «Talent management of western MNCs in China : balancing global integration and local responsiveness», *Journal of World Business*, vol. 45, n°2, p.169-178.
- HUSELID, M. A., BECKER, B. E. (2011). «Bridging micro and macro domains : Workforce differentiation and strategic human resource management», *Journal of Management*, vol.37, n°2, 421-428.
- HUTCHINGS, K., WEIR, D. (2006). «Guanxi and wasta : a comparison», *Thunderbird International Business Review*, vol. 48 n°4, (1), p.141-156.
- HYSLOP, L. (2012). GCC population to reach nearly 50 million in 2013. *The Telegraph*, [http : //www.telegraph.co.uk/expat/expatnews/9095696/GCC-population-to-reach-nearly-50-million-in-2013.html](http://www.telegraph.co.uk/expat/expatnews/9095696/GCC-population-to-reach-nearly-50-million-in-2013.html), Accessed September 13, 2013.
- ILES, P., CHUAI, X., PREECE, D. (2010). «Talent management and HRM in multinational companies in Beijing : definitions, differences and drivers», *Journal of World Business*, vol.45, n°2, p.179-189.
- JOLY, A. (2012). «Comprendre le cycle émotionnel des expatriés de longue durée pour mieux le gérer», *Gestion*, vol. 37, n°2, p.54-63.
- JONES, D. (2010). «Manpower challenges in the Middle East», Presentation at advisory Seminar Series : Doing Business in Middle East, Singapore.
- KING, N. (2004). «Using templates in the thematic analysis of texts», dans C. Cassell et G. Symon (sous la direction de), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* p.256-270. London : Sage Publications.
- KING, N. (2007). «What is template analysis?» University of Huddersfield School of Human and Health Sciences. Retrieved November 14, 2011, from [http : //www.hud.ac.uk/hhs/research/template\\_analysis/whatis.htm](http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template_analysis/whatis.htm)
- KOSTOVA, T., ROTH, K. (2002). «Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : Institutional and relational effects», *Academy of Management Journal*, vol. 45 n°1, p.215-233.
- LEWIS, R. E., HECKMAN, R. J. (2006). «Talent management : A critical review», *Human Resource Management Review*, vol. 16, n°2, p.139-154.
- LI, S., SCULLION, H. (2010). «Developing the local competence of expatriate managers for emerging markets : A knowledge-based approach», *Journal of World Business*, vol. 45 n°2, p.190-196.
- MÄKELÄ, K., BJÖRKMAN, I., EHRNROOTH, M. (2010). «How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent», *Journal of World Business*, vol. 45, n°2, p.134-142.
- MCDONNELL, A., LAMARE, R., GUNNIGLE, P., LAVELLE, J. (2010). «Developing tomorrow's leaders : Evidence of global talent management in multinational enterprises», *Journal of World Business*, vol. 45 n°2, p.150-160.
- MELLAHI, K., COLLINGS, D. G. (2010). «The barriers to effective global talent management : The example of corporate elites in MNEs», *Journal of World Business*, vol. 45 n°2, p.143-149.
- MERIGNAC O., GRILLAT M. (2012). «La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de succès

- de l'expatriation», *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 17 n°1, p.117-131.
- METCALFE, B. D. (2007). «Gender and human resource management in the Middle East», *International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°1, p.54-74.
- MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B., (2001). *The War for Talent*, Boston : Harvard University Press.
- NAITHANI, P., JHA, A. N. (2010). «Challenges faced by expatriate workers in Gulf Cooperation Council countries», *International Journal of Business and Management*, vol. 5, n°1, p.98-103.
- NAJJAR, B. (2013). «Foreign labor and identity issues in the Arab Gulf», *Imran*, vol. 3, 1-23.
- PACHE, A. C., SANTOS, F. (2010). «When worlds collide : The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands», *Academy of Management Review*, vol.35, p. 455-476
- POINT S., DICKMANN M., AUDOUARD J. (2012). «Explorer la mobilité internationale à travers le discours des grandes entreprises», *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 16, n°4, p.11-21
- ROMELAER P. (2006). «L'Entretien de Recherche», dans P. Roussel et F. Wacheux (sous la direction de), *Management des Ressources Humaines, Méthodes de recherche en Sciences humaines et sociales*, De Boeck Université, 2<sup>ème</sup> édition, p.101-137.
- RUTLEDGE, E., AL-SHAMSI, F., BASSIONI, Y., AL-SHEIKH, H. (2011). «Women, labour market nationalization policies and human resource development in the Arab Gulf states», *Human Resource Development International*, vol. 14 n°2, p.183-198.
- SCHULER, R. S., JACKSON, S. E., TARIQUE, I. (2011). «Global talent management and global talent challenges : strategic opportunities for IHRM», *Journal of World Business*, vol. 46 n°4, p.506-516.
- SCULLION, H., CALIGIURI, P., COLLINGS, D. (2010). «Special Issue Editors, Global talent Management», *Journal of World Business*, vol. 43, p.105-196.
- SIDANI, Y. M., THORNBERRY, J. (2010). «The current Arab work ethic : Antecedents, implications, and potential remedies», *Journal of Business Ethics*, vol. 91 n°4, (1), p.35-49.
- SIDANI, Y., THORNBERRY, J. (2013). «Nepotism in the Arab World : An Institutional Theory Perspective», *Business Ethics Quarterly*, vol. 23, n°4, p.69-96.
- SIDANI, Y., AL ARISS, A. (2014). «Institutional and corporate drivers of global talent management : Evidence from the Arab Gulf Region. *Journal of World Business*, vol.49, n°2, p.215-224.
- SMETS, M., JARZABKOWSKI, P. (2013). «Reconstructing institutional complexity in practice : A relational model of institutional work and complexity» *Human Relations*, vol.66, n°10, p.1279-1309.
- STRAUSS, A.L., CORBIN, J.M. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.
- TARIQUE, I., SCHULER, R. S. (2010). «Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research», *Journal of World Business*, vol. 45, n°2, p.122-133.
- THORNTON, P. H., OCASIO, W., LOUNSBURY, M. (2012). *The institutional logics perspective : A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- THORNTON, P., OCASIO, W. (2008). *Institutional logics*, dans Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin-Andersson, K. (sous la direction de) *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, p.99-128.
- WORLD ECONOMIC FORUM. (2011). *Global talent risk - seven responses*. Geneva : World Economic Forum. [[http : // www3.weforum.org/docs/PS\\_WEF\\_GlobalTalentRisk\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf)]
- ZHANG, M. (2012). «The development of human resource management in China : An overview », *Human Resource Management Review*, vol.22, n°3, 161-164.



---

---

## ANNEXE 1

---

1. Que signifie le mot «talent» pour vous ? Expliquer.
  2. Quel rôle devrait avoir le Directeur des Ressources Humaines et l'équipe RH pour attirer, développer et retenir les talents ? Le management des talents fait-il partie pour vous de la GRH ou avez-vous un point de vue différent du management des talents ?
  3. Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer les talents dans votre secteur d'activité ? Y a-t-il des obstacles spécifiques ? Pensez-vous que votre implantation actuelle comporte des avantages ou des inconvénients concernant l'attraction et la rétention du talent ?
  4. Comment suivez-vous le parcours de vos meilleurs employés ? Que faites-vous pour eux ? Comment vous assurez-vous que vous n'êtes pas passé à côté de talents clés dans l'organisation ? Qu'en est-il des employés moins performants ? Que doit faire l'entreprise pour eux ?
  5. Comment votre entreprise fait-elle face aux politiques d'emploi de main d'œuvre nationale ? Qu'en pensez-vous ? Quelles sont les différences entre le management des talents des expatriés par rapport aux gens du pays ?
  6. Quels sont les caractéristiques des gens talentueux (ou plus performants) dans votre entreprise : nationalité, âge, genre, attributs psychologiques etc. ? Cela dépend-il du secteur, du type de travail ?
  7. Comment votre entreprise procède-t-elle pour faire correspondre le management et l'évaluation de la performance, et l'atteinte d'objectifs de management des talents clés, comme identifier et retenir ces talents ?
  8. Comment gérez-vous les talents des jeunes générations ? Voyez-vous un impact des mouvements du printemps arabe sur les jeunes talents ? Constatez-vous que des employés talentueux passent d'une entreprise à l'autre ? Pourquoi ? Qu'y peuvent les entreprises ?
  9. Comment votre entreprise tient-elle compte de la mixité des employés talentueux ? Voyez-vous des difficultés dans la gestion des talents féminins dans votre contexte ? Comment faire face à ces défis (vous, ou des entreprises de votre environnement) ?
  10. Comment les entreprises s'assurent-elles que les compétences génériques et les talents des employés seront bénéfiques dans leur contexte de travail ? En d'autres termes, comment faire pour que les compétences «individuelles» et les talents se traduisent en avantage concurrentiel ?
  11. Comment une entreprise peut-elle agencer l'ensemble de ses talents pour construire un avantage concurrentiel ? Comment une entreprise pourra-t-elle éviter d'avoir des talents qui ne peuvent travailler ensemble ? Quelle est votre expérience à cet égard ?
  12. Qu'advient-il lorsque les talents s'affrontent (les employés superstar ont des aspirations, des intérêts et des perceptions en conflit) ? Quel est le rôle de l'organisation dans la création d'un environnement de collaboration sans compétition ? Pouvez-vous donner des exemples précis ?
  13. Comment évalueriez-vous, de 1 (faible) à 5 (forte), l'organisation dans laquelle vous travaillez en termes de sa capacité à
    - (1) attirer les talents
    - (2) retenir les talents
    - (3) faciliter le travail collectif des talents ?
- 
-