

Le management international des talents au défi des influences institutionnelles

Akram Al Ariss, Toulouse Business School

Yusuf Sidani, American University of Beirut

Sophie d'Armagnac, Toulouse Business School



La recherche

	Entreprise Multinationale	Entreprise régionale	Entreprise locale	Total
Nombre	19	15	14	48
Sexe	M = 17 F = 2	M = 14 F = 1	M = 12 F = 2	M = 43 F = 5
Niveau hiérarchique	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

Les résultats : constats tirés de la région du Golfe

1. La dualité du management des talents entre expatriés et locaux : motivation, évaluation, développement, rétention
2. La méconnaissance du talent féminin
3. Le poids des stéréotypes de talents, la cheikhocracy, le népotisme, les multinationales ayant une meilleure gestion des talents

La dualité du management des talents

« 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... on peut dire que c'est un service que vous importez. 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 (...) Mais le management des talents locaux, c'est autre chose. C'est important dans l'agenda politique du gouvernement... »

(Entreprise multinationale du CCG)

La méconnaissance du talent féminin

« 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 »

(Entreprise multinationale des Émirats Arabes Unis).

L'influence des styles de management traditionnels

« 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). »

(Entreprise régionale du GCC)

Conclusion

1. La multiplicité des logiques et leur co-existence implique un travail visant à ménager un compromis
2. Incompatibilité de logiques : Logique managériale, logique des Etats, et logique sociétales
3. Un management des talents de long terme suppose de rendre compatible ces différentes logiques
4. La tendance est à un management des talents de court terme, ce qui signifie un renoncement aux processus de plus long terme comme le développement des talents