



Centre de recherche sur les innovations sociales

**L'Université managériale.
Les Théories de la gestion des talents
(GT) et les possibles effets
discriminatoires de leur application en
milieu universitaire**

Guy Bellemare

Université du Québec en Outaouais

Novembre 2017

Les Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques
ET1702



Centre de recherche sur les innovations sociales

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques et méthodologiques - no ET1702

« L'Université managériale. Les Théories de la gestion des talents (GT) et les possibles effets discriminatoires de leur application en milieu universitaire. »

Guy Bellemare, UQO

ISBN : 978-2-89605-403-9

Dépôt légal : 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada



Centre de recherche sur les innovations sociales

PRÉSENTATION DU CRISES

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) rattaché à la Faculté des sciences humaines (FSH) et à l'École des sciences de la gestion (ESG). Organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire, elle regroupe plus d'une quarantaine de chercheurs réguliers et de nombreux collaborateurs qui étudient et analysent principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et la construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestiers
- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.



Centre de recherche sur les innovations sociales

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. 5 thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale et pour l'amélioration des conditions de travail
- Les mutations du marché du travail, les nouveaux statuts d'emploi et le précarariat
- Les nouvelles stratégies d'insertion et d'intégration en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

Notre Centre de recherche est d'abord un regroupement de chercheurs qui profite du partage d'un objet de recherche commun pour stimuler l'étude de l'innovation sociale. En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus récents travaux des membres (<http://crises.uqam.ca/publications/cahiers.html>).

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR L'AUTEUR

Guy Bellemare est professeur titulaire au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est éditeur de la Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) ainsi que de la collection Gestion des ressources humaines et relations industrielles aux Presses de l'Université du Québec. Il poursuit des recherches sur les innovations sociales dans le travail et le syndicalisme, particulièrement dans les administrations publiques, les entreprises de l'économie sociale et les entreprises privées de services. Ses recherches portent aussi sur les pratiques de surveillance, en plus de travailler au renouvellement des théories en relations industrielles.

Parmi ses publications récentes : BELLEMARE, G., en collaboration avec N. LEGRAND, 2017. « Résistances individuelles et collectives envers les nouvelles pratiques managériales de surinvestissement des subjectivités et d'envahissement des temps personnels », dans D. Mercure et M-P. Bourdages-Sylvain, *Travail et subjectivités. Perspectives critiques*, Québec, Presses de L'Université Laval, p. 277-297. BELLEMARE, G., BRIAND, L. 2015. « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapports de travail et dénationalisation : le cas de l'action de la Banque Mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon-1980-2000 » ainsi que : BRIAND, L., BELLEMARE, G., HODGSON, D. « L'organisation en équipes : rupture ou reconfiguration du contrôle? », dans M. D'Amours, S. A. Soussi et D.-G Tremblay, 2015. *Repenser le travail. Des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.15-48 et p. 85-102.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ/ABSTRACT	IX
LE DÉBAT SUR LA GESTION DES TALENTS DANS UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE	11
1. RECENSION DE QUELQUES ÉTUDES RÉCENTES SUR LA GT	12
2. LA GT DEVANT LES TRIBUNAUX	20
3. RÉFLEXIONS ET ANALYSES AU SUJET DE LA GT À L'UNIVERSITÉ ET DANS UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE.....	20
L'APPROCHE D'UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE AU SUJET DE L'OCCUPATION DES POSTES ADMINISTRATIFS CONSTITUE UNE POLITIQUE DE GT INCLUSIVE ET NON DISCRIMINATOIRE.....	22
BIBLIOGRAPHIE.....	25

RÉSUMÉ

Partout, les universités subissent diverses pressions étatiques et privées afin d'accroître leurs performances. Cette notion de performance ayant de plus en plus à voir avec l'atteinte de quantités de personnes diplômées, de subventions, de publications et de brevets. Les administrations universitaires se considèrent de plus en plus comme des gestionnaires devant s'inspirer de pratiques managériales empruntées au secteur marchand de l'économie. Une de ces approches managériales importée dans le secteur universitaire est la Gestion des talents (GT). Ce texte explore les enjeux que pose la GT en milieu universitaire à partir d'une recension de textes récents à ce sujet. Cette recension a permis de découvrir que le courant dominant d'étude de la GT, exclusiviste, conduit à des pratiques qui comportent de forts biais genrés et pourrait générer une importante détérioration du climat de travail dans une organisation ou un département universitaire. L'auteur considère que l'approche inclusive de gestion des talents sied davantage au milieu universitaire.

Mots-clés : gestion des talents (exclusive, inclusive), université managériale, discrimination sexuelle, élitisme.

ABSTRACT

In North America and elsewhere in the world, universities are under pressures to increase their « performance ». The notion of performance has more and more to do with quantitative goals: number of graduates, number and amount of grants, quantity of publications and patents. University administrations, who are increasingly viewing themselves as managers, have become inspired by practices that prevail in the private sector to manage academic staff. One of these practices is Talent Management (TM). Drawing on a review of literature on TM, this paper explores the issues raised by the Talent Management in academia. The review reveals that the mainstream study of the (TM) - exclusive TM -, leads to practices that have strong gender bias and could generate a significant deterioration of the work climate in faculty. The author concludes that the inclusive approach of TM is more appropriate for academia.

Key words: Talent management (exclusivist, inclusivist), managerial university, gender discrimination, elitism.

LE DÉBAT SUR LA GESTION DES TALENTS DANS UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE

Lors de débats récents dans une assemblée départementale universitaire au sujet de l'occupation des postes administratifs, des professeur.es ont plaidé pour une gestion des talents (GT). D'autres ont plaidé pour le principe « à chacun son tour » et certains ont signalé le caractère arbitraire de la notion de GT. La GT est : « the systematic utilization of human resource management (HRM) activities to attract, identify, develop, and retain individuals who are considered to be 'talented' » (Meyers *et al.*, 2014, p. 192). Dans d'autres départements universitaires, ce même débat se fait autour des notions de productivité, de performance, de rayonnement, etc. J'ai voulu explorer ces enjeux.

Dans un de ces débats, une personne contestait la règle régissant l'occupation des postes administratifs de son département, laquelle prévoit que tous les professeurs et toutes les professeures auraient à tour de rôle à occuper ces postes administratifs. Un des arguments soulevé a été que la politique départementale sur l'occupation des postes administratifs serait mal évaluée en regard des connaissances sur la GT.

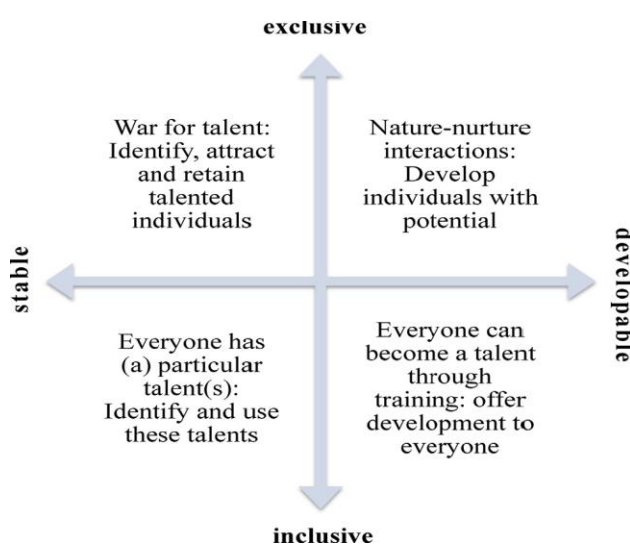
Le texte proposé cherche à explorer ces enjeux à partir d'une recension de textes récents au sujet de la GT. Cette recension m'a permis de découvrir plus que des nuances quant aux perspectives d'analyse de cette thématique. Comme dans tout domaine de recherche, il y a plus d'un paradigme d'analyse. Conceptuellement, il y a de nombreuses définitions. Empiriquement et méthodologiquement, l'état de la recherche pose problème tant dans la qualité des recherches que dans le fait qu'un des paradigmes, le plus exclusif et élitiste, soit davantage enquêté. Par ailleurs, j'ai constaté que dans le domaine des sciences de l'éducation, aux adultes entres autres, les recherches tendent à abandonner la notion de « talent » pour lui substituer une perspective développementale et la notion de « potentiel ». Une approche qui se rapproche des conceptions classiques en relations industrielles au sujet du rôle des règles et institutions comme je l'argumente plus loin dans le texte.

À la lumière de ces découvertes, il apparait essentiel que les enseignements dispensés aux étudiant.es de premier cycle puissent contribuer à développer leur esprit critique en leur offrant plus d'une perspective d'analyse au sujet d'une même thématique ainsi qu'un état de la connaissance mis à jour. Et que, dans une discussion dans des assemblées départementales, on puisse présenter et discuter plus qu'une seule perspective d'analyse de la GT selon un modèle du *one best way*. Dans les paragraphes suivants, j'examine la GT à partir de différentes perspectives.

1. RECENSION DE QUELQUES ÉTUDES RÉCENTES SUR LA GT

Ma première découverte fut de constater qu'il y a au moins 4 perspectives différentes d'analyse et de pratique de la GT. Meyers et Van Woerkom (2014) ont développé une typologie de 4 types de GT : exclusive, inclusive, stable ou « développable ». Cette typologie montre que l'approche exclusive et stable de la GT est plus individualiste que l'approche inclusive et développable, qui est plus collective.

Figure 1. Typologie de la gestion des talents



Source : Meyers et Van Woerkom (2014, p. 194).

Je considère l'expression gestion « exclusive » des talents plus juste que l'expression de gestion « élitiste » des talents qu'on retrouve souvent dans la littérature scientifique en ressources humaines (RH) puisque l'antonyme d'inclusion est exclusion et parce que la notion d'exclusion caractérise mieux le projet et l'effet de ce type de GT, soit l'exclusion d'une masse d'individus de l'accès à un statut d'élite¹.

Une fois ces types de GT mentionnés, voici la recension de quelques textes récents sur le sujet.

Un des textes qui m'est apparu le plus utile est celui de Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016) qui constitue un recensement d'études empiriques sur la GT. Selon les auteures, leur recherche « is the first to specifically and objectively examine the advances made in the field and to identify under-explored areas. By doing so, it helps to avoid presuppositions and misguided beliefs [...] » (p.31).

¹ Selon Meyers *et al.*, cette exclusion massive ne pose pas de problèmes particuliers pour le type exclusif stable car ils considèrent que seuls quelques « élus » possèdent des qualités innées (Meyers *et al.*, 2013).

Les auteures ont recensé dans différentes revues scientifiques les articles qui présentent des études empiriques de la GT, entre 2006 et 2014. Elles ont retenu 96 articles qu'elles ont livrés à une analyse bibliométrique et de contenu. Celle-ci indique que la recherche traitant de la GT est dominée par les études portant sur les États-Unis, les multinationales et les entreprises privées². Les principales personnes enquêtées sont des gestionnaires et des directions des RH, et inversement presque jamais les cadres de premier niveau et encore moins les salariés visés, promus ou exclus de la GT.

Leur principal résultat, que nous détaillons par la suite, est le suivant :

The results reveal that the anglo-saxon context (in particular EU) has a great impact on empirical TM³ research. Also research foundations and designs are not very rigorous. A slight awareness of context and culture was found. Empirical TM research is predominantly built on an exclusive approach to TM. Yet, how TM works in practice and how well (from the perspective of multiple actors) as well as the role and perceptions of line managers are under-explored areas (p. 31).

Bien que 62 % des articles recensés par Gallardo-Gallardo et Thunnissen utilisent un ou plus d'un cadre théorique, l'analyse de contenu montre que la plupart des auteurs les utilisent pour accentuer leur ligne d'argumentation plutôt que pour bâtir sur ceux-ci, pour explorer de nouvelles perspectives ou pour renforcer les fondations de la GT (p. 41). Toutefois, 38% des articles ne mentionnent pas ni n'utilisent de cadre théorique. Les auteures ont identifié dans leur recension des études empiriques : « 57 different theoretical concepts and frameworks, of which 40... were only used in one article » (p. 41). Par ailleurs, au plan empirique, 27 % des articles ne présentent aucune opérationnalisation de la notion de talent et seulement 18% ont une définition explicite du talent (figure, p. 46). « This raises the question whether defining talent is not interesting and important anymore to TM scholars. It is even more surprising that two out of those five articles whose focus was on conceptualizing talent do not have an explicit definition of the concept » (p. 46).

Quant aux organisations étudiées, « more than half of the codes articles offered no information about the size and type or organisation studied » (p. 49). La recherche empirique reflète la perspective des gestionnaires, lesquels constituent la population dominante. Les auteures en appellent à des études multi-acteurs afin de comparer les différentes perspectives.

Les principaux sujets étudiés sont l'attraction, le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rétention et l'identification des talents (p. 42). Il y a très peu d'études sur la carrière que connaissent effectivement les personnes qui ont été choisies comme les « talents » à

² Des organisations qui partagent peu de choses avec des structures de cogestion comme dans le réseau des Universités du Québec.

³ TM = *Talent management*.

développer et l'efficacité de la GT (p. 49). Bref, les auteures constatent qu'on sait peu de choses sur comment fonctionne la GT et jusqu'à quel point (*how well*) les pratiques de GT font une différence. L'approche exclusive de la GT domine largement, négligeant ainsi l'étude de la gestion inclusive des talents. Par ailleurs, les conceptualisations de la GT dans la littérature sont toutes ancrées dans des approches individualistes.

Ceci, selon moi, pose aussi d'importantes limites à ces recherches car on ne peut comparer leurs résultats avec ceux d'une approche collective de la GT afin d'évaluer laquelle permettait de faire mieux. Par exemple, au plan national (un niveau peu étudié par la littérature sur la GT), Marsden (1990) a démontré par le biais d'une comparaison de systèmes nationaux de formation professionnelle que le modèle britannique, individualiste et peu réglementé par l'État, favorisait les pénuries de main-d'œuvre qualifiée alors que le système allemand basé sur le dialogue social et réglementé favorisait au contraire le développement de la main-d'œuvre. C'est d'ailleurs une des recommandations de Lee Cooke, Veen et Wood (2016, p. 21-22) qui, suite à leur recension de 27 articles sur la GT, proposent que : « In order to inform organizations how to meet today's human capital requirements, research needs to concentrate on macro-level institutional structures that support labor markets (training providers) as well as organizational capabilities (HR practices and policies) (p. 21). La GT pourrait avoir besoin de ressources collectives, de capacités⁴, de biens communs (en économie néo-institutionnelle, voir : Harribey, 2011) pour développer les talents. Ainsi, ces questions ramènent le courant individualiste et exclusif de la GT au cœur du champ scientifique des relations industrielles. Ce champ a démontré depuis Commons en passant par Dunlop, KKM, Kaufman et en économie néo-institutionnaliste avec les prix Nobel d'économie Sen (1998), Williamson (2009) et Oestrom (2009), que l'efficacité et l'équité nécessitent des institutions et des règles collectives, soit la création de biens communs tout en rappelant que ces règles sont établies entre des acteurs pouvant se retrouver dans des relations de pouvoir inégalitaires.

Les auteures Gallardo-Gallardo et Thunnissen (2016) posent aussi la question de l'éthique différenciée des conceptions de la GT.

After all, according to Greenwood (2002) managers have an obligation to attend to all those who are at stake in or have a claim on the organization. This implies the abilities and competencies, commitment and willingness and the performance of all employees

⁴ Selon la théorie des capacités, le développement économique, social et personnel repose sur une exigence éthique fondamentale : « ... les potentialités humaines s'assortissent de l'exigence morale de les développer. Les êtres humains sont des créatures qui, à condition de bénéficier de l'appui matériel et éducatif approprié, peuvent devenir pleinement capables d'exercer des fonctions humaines » (Nussbaum, 1999, p. 258). Dans cette théorie, on pourrait interpréter la GT inclusive comme davantage apte à offrir les conditions éthiques et matérielles du développement des talents de toutes et tous.

(the talents and the employees not (yet) labeled as talent) need to be developed and supported, for example based on the strength-based approach (Meyers et al., 2013), but with different approaches and activities, consistent with the needs and possibilities of these different employee groups. The exclusive orientation implies that TM is aimed at the specific needs and strengths of the talented employees (p. 50).

Luo (2016) traite lui aussi de la gestion globale des talents et propose que celle-ci tente d'élargir le bassin de talents, selon une approche *reverse* qui s'apparente à la gestion inclusive des talents. Il fait état des pratiques connues de multinationales consistant à s'adapter au contexte local. Il présente l'idée de l'adaptation renversée (*reverse adaptation*), soit le cas où les employés locaux de la multinationale apprennent, assimilent et modifient leur comportement, leurs valeurs et normes ainsi que leurs compétences professionnelles afin de s'adapter à la culture générale de la multinationale et ainsi accroître leurs chances d'être assignés à des postes supérieurs internationaux. Selon l'auteur, les multinationales gagneraient à développer et à transformer le « talent local » afin qu'il devienne un « talent global » (p. 38). Ainsi, « MNEs⁵ and powerful local rivals are increasingly vying for the same global talent, propelling MNEs to build their global talent pool by cultivating local talent » (p. 33). Cet article pose, dans le contexte de multinationales, l'idée de base que la GT doit élargir les talents, les développer, plutôt que d'investir massivement dans ceux qui sont déjà « talentueux », soit ici les *global managers*.

Pour leur part, Hoff et Scott (2016) s'intéressent aux difficultés que rencontrent les femmes médecins à pouvoir développer leurs talents aux États-Unis. Les auteures ont effectué une revue de littérature de la recherche publiée à ce sujet aux États-Unis entre 2006 et 2014. Les résultats montrent que les femmes ont une grande satisfaction par rapport à leur carrière mais qu'elles continuent à connaître des iniquités de genre, un manque de défis et des difficultés de conciliation travail-vie personnelle. De plus, ils révèlent qu'il y a un manque de modèles et de mentorat. Les auteurs concluent que les hôpitaux devraient déployer des stratégies de GT pour contrer ces iniquités vécues. Cette proposition se situe selon moi dans une approche inclusive des talents et illustre les effets potentiels de discrimination associés à l'approche exclusive de GT. C'est ce que documentent les deux études suivantes.

Deux recherches (Van Den Brink *et al.*, 2016 ; Van Den Brink et Benschop, 2011) font une analyse des biais genrés dans les processus de sélection et de promotion de travailleurs et travailleuses hautement qualifiés. Ces études sont révélatrices dans un contexte où, dans la version exclusive de la GT, il faut sélectionner les « talentueux » (surtout) et les « talentueuses ».

⁵ MNE = multinational enterprise.

1) Van Den Brink *et al.* (2016) s'intéressent à l'étude des processus et pratiques de sélection au moment où ceux-ci se font, selon une approche ethnographique. « [...] litterature highlights how interpretations of competences are made against a specific male norm and that in relation to this norm, women are defined as deficient and lacking essential traits, skills and experience » (p. 21). Dans cette recherche, les auteures veulent étudier le processus de sélection en cours de déroulement afin de démontrer comment ces effets de genre, identifiés statistiquement ou par des entrevues *a posteriori*, se construisent durant l'activité de sélection.

Les auteures ont donc assisté à toutes les étapes de deux processus de sélection de gestionnaires potentiels dans une banque suédoise et de partenaires dans une entreprise hollandaise de services professionnels. Elles ont combiné les entrevues des participant.es (*a posteriori*), l'observation des entrevues avec les candidat.es et des processus de délibération entre les évaluatrices et évaluateurs, l'analyse des documents dont les rapports d'évaluation des candidat.es par les évaluatrices et évaluateurs. Elles montrent comment la construction genrée et discriminatoire des évaluations des qualités, compétences et potentiels des candidat.es se fait en cours de processus, la plupart du temps de façon non consciente par les évaluatrices et évaluateurs. Elles montrent comment les forces et les faiblesses des candidat.es sont genrés et biaisés selon l'âge par des processus d'inflation des qualités masculines et des défauts féminins et de déflation des défauts masculins et des qualités féminines. Par exemple, « ... young age is used to emphasize the temporality of a man's weaknesses, how he will mature, learn and develop, signaling activity, or to emphasize the permanence of a woman's weaknesses, how she is still dependant like a child/girl, conveying woman as passive » (p. 30).

2) Van Den Brink et Benschop (2011) ont utilisé la même méthodologie pour étudier des situations d'évaluation de l'excellence (recrutements et promotions) de professeur.es dans des universités aux Pays-Bas. Elles rappellent que l'excellence universitaire est habituellement considérée comme une norme universelle, et neutre au plan du genre, du mérite.

Les auteures rappellent que l'idéologie méritocratique implique que le mérite est individuel, que les individus portent seuls la responsabilité pour le développement de leur mérite (ou talent), et que leur succès est le résultat de leur seule action. Or, plusieurs études ont montré la construction sociale de ces mérites et des réseaux d'acteurs favorisant le mérite de certains, et illustrent « that hegemonic structures of inequality based on gender, race and class are being reproduced »⁶ (p. 518).

⁶ Dans le monde francophone, l'étude de Bourdieu (1984) demeure un classique.

Leur étude ethnographique montre que :

« ... academic excellence is an evasive social construct that is inherently gendered. We show how gender is practiced in the evaluation of professoral candidates, resulting in disadvantages for women and privileges for men that accumulate to produce substantial inequalities in the construction of excellence » (Van Den Brink et Benschop, 2011, p. 507).

Les auteures constatent que les critères d'évaluation favorisent les carrières continues et orientées seulement vers la recherche et dévalorisent les tâches d'enseignement et d'administration. Or plusieurs femmes universitaires ont des trajectoires de carrières universitaires différentes de cette norme :

(They) have non-standard career trajectories⁷ and less research time⁸, and these differences are not taken into account in decisions about which candidates to interview. Second, individual qualifications (e.g. perceived personality and leadership potential) play an important role in selection interviews. In this context, gender practices involve the tendency of committee members to attribute likability to men, which may grant them excellence points, whereas the tendency of committee members to attribute modesty to women may result in a loss of excellence points for these candidates. Third, network connections can provide candidates with extra value in the form of social credentials that reflect the candidate's status and influence in the international community. Gender is practiced in strong male support networks that advantage male candidates by encouraging them to apply, recommending them to committee members, and nominating them for positions. Women are less likely to benefit from their networks in these ways (n Den Brink et Benschop, 2011, p. 519).

Les chercheuses ajoutent :

Not excelling in one qualification can be enough to cause a woman candidate to be rejected and thus to lose the competition. The problematic relationship between gender and excellence sets the bar higher for women; they must 'have it all'. Committee members appear reluctant to let go of the ideology of excellence and to feel that doing so will lower the standards when women are involved, even though they are willing to

⁷ À titre d'exemple, des membres de la direction de l'UQO ont qualifié le début de carrière d'une professeure qui a vécu deux maternités en quelques années avant sa permanence de (et je cite et rends anonyme le texte) : « À la suite de certains questionnements soulevés dans le dossier de la professeure ZZZ, nous avons procédé à une analyse du cheminement de carrière de la professeure depuis son embauche le _ _ / _ _ / _ _ . Ainsi, nous constatons que la professeure ZZZ a un **cheminement atypique** [mon soulignement] quant au déroulement de ses contrats depuis le début de sa carrière à l'UQO » (Source : Syndicat des professeures et professeurs de l'UQO).

⁸ Vu la répartition encore fortement genrée des rôles parentaux.

do so with men (whether consciously or unconsciously). Men receive the benefit of the doubt: not excelling in one qualification is likely to be seen less as a problem than as an opportunity for growth and development. Similarity to evaluators helps evaluators to consider a candidate's potential and to trust that shortcomings can be remedied in the near future. The visibility of female candidates adds to the committees' application of high standards; because they expect that appointment decisions will be scrutinized very closely, committee members are careful to avoid the impression that they have appointed a candidate simply because she is a woman. The fact that it is only women who need to have it all, however, gets lost in the rhetoric of meritocracy and in the relatively unnoticed appointments of men. Men's qualifications are systematically seen as more legitimate (Acker, 2006). Due to the scientific ethos of meritocracy, the influence of gender practices in academic evaluation is largely denied (n Den Brink et Benschop, 2011, p. 519).

Selon les auteures, ce n'est pas en aidant les femmes à mimer les carrières masculines qu'on éliminera les inégalités de genre dans le monde universitaire. Il faut plutôt, selon elles, que l'évaluation des candidates et candidats inclut l'enseignement et l'administration, pas seulement la recherche. L'évaluation de la recherche devrait tenir compte du temps de recherche réellement disponible des candidates et des candidats. Les comités de sélection doivent être équilibrés selon le genre et formés pour reconnaître les pratiques genrées en cours de processus de sélection (*on the spot*), etc. (p. 520).

La littérature scientifique documente la discrimination fondée sur le genre générée par les pratiques de GT (voir Handley 2014, Festing *et al.*, 2014). Il s'agit là de résultats préoccupants surtout lorsqu'ils sont mis en relation avec les conclusions d'une étude récente de la FQPPU⁹ qui révèle qu'il ne suffit pas aux femmes d'être présentes dans les universités et qu'il importe d'analyser la géopolitique¹⁰ de leur position relative, laquelle est plus révélatrice du pouvoir des femmes dans le milieu universitaire. Les auteures retiennent notamment le nombre de chaires occupées par des femmes, les promotions accordées à des femmes, etc.. L'étude conclut à la sous-représentation importante des femmes dans des postes d'autorité scientifique ou administrative.

⁹ Naudillon, F., Nourredine, N. 2013. *Femmes et pouvoir dans les universités québécoises*, Montréal, FQPPU.

http://fqppu.org/assets/files/bibliotheque/publications/femmes_et_pouvoir_2013.pdf

Voir également : <http://spuqofil.ca/conciliation-travail-famille-milieu-universitaire-constats-de-recherches/>

¹⁰ « Il y aurait donc une analyse « géopolitique » du pouvoir des femmes « à partir de leur présence au dedans et en dehors des institutions dans lesquelles se décident les éléments de la vie en commun, et à partir de la place hiérarchique qu'elles y occupent. L'état des lieux du pouvoir des femmes se lirait donc sur une carte en relief, en fonction de leur présence dans les lieux de décision collective et en fonction des places plus ou moins hiérarchiquement supérieures qu'elles réussissent à y occuper » (Naudillon et Nourredine, 2013, p. 6-7).

Signalons que le programme des chaires de recherche du Canada a été condamné en 2006 par la Commission canadienne des droits de la personne pour discrimination basée sur le genre dans l'attribution des chaires¹¹. Malgré ce jugement de la Commission, la situation des femmes au Canada à l'intérieur du programme de chaires de recherche ne s'est guère améliorée, entre autres suite à des pratiques discriminatoires liées aux interruptions de travail pour des congés de maternité et parental (*Ottawa Citizen*, 20 janvier 2017)¹². Au sein de certaines universités les comités chargés de recommander les candidatures au programme des chaires sont encore composés exclusivement d'hommes (cadres et professeurs).

Finalement, certaines recherches indiquent que la GT exclusive contribuerait à démotiver les personnes qui sont jugées comme ayant moins de talents ou, comme ayant des talents « autres ». Lacey et Grooves (2014) résument certains des effets négatifs de la gestion exclusive des talents :

Such elitism challenges widely held beliefs of fair treatment and access to opportunities, which are so popular across Europe and the USA. The disparate treatment of individuals not designated as HiPo¹³ also undermines employees' perception of fairness and equity concerning rewards, process, and treatment by supervisors, dimensions of organizational justice that are strongly supported by empirical research (Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2005; Colquitt *et al.*, 2001). By definition, when an elite class of employee is created, those not included are left on the outside looking in (p. 403).

La GT conduit à la création d'un groupe de travailleurs de seconde classe :

- [...] Isolation engenders feelings of being ignored and lack of significance (Schutz, 1994)
- Cognitive and emotional distress ensues whereby workers may wonder why they are working so hard when they are not apparently valued.
- Discouraged by being excluded from specialized formal training and coaching for improvement, the unidentified take a blow to self-esteem, confidence is diluted, and productivity declines.
- Lessened zeal and weakened commitment to the success of the organization can be expected; seeking job opportunities elsewhere can be predicted. Enthusiasm for performing a job well wanes.
- Should they exit the organization, there are concomitant costs of their knowledge disappearing from the operation, and the price of new hires up the ante for the Company. (p. 403-404).

¹¹ Voir : <http://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/crc-nouvelles-directives-pour-contrer-les-prejuges-inconscients-envers-les-femmes/>

¹² Voir : <http://ottawacitizen.com/opinion/columnists/gullason-still-not-there-inequity-endures-in-the-canada-research-chairs-program>

¹³ Note de l'auteur : HiPo = High Potential

2. LA GT DEVANT LES TRIBUNAUX

L'état de la littérature que j'ai pu consulter suggère que la GT, selon une perspective exclusive, peut présenter dans son application pratique de nombreux biais ainsi que de nombreuses conséquences négatives pour les individus et les organisations. J'ai donc voulu vérifier si des griefs ou autres plaintes avaient été documentées au Québec (années 2010 et suivantes). J'ai identifié une seule décision de la Commission des relations du travail en lien avec la GT : Deshaies et Médias Transcontinental SENC (2014 QCCRT 0431).

Dans la décision Deshaies C. Transcontinental, l'arbitre constate le caractère arbitraire de la GT dans le cas qui lui est soumis. Le discours de la GT ne servait qu'à couvrir une gestion arbitraire du personnel et, particulièrement la gestion à l'égard d'un professionnel ayant exercé préalablement un recours juridique, qu'il a gagné, contre son employeur. On ne peut rien extrapoler de cette seule décision mais je vous invite à en lire les paragraphes 31 et suivants, 53 et 54, 70 et suivants¹⁴.

En conclusion de cette partie, comme l'illustre la décision arbitrale précitée, ainsi que la littérature recensée, l'approche exclusive de la GT peut constituer une rhétorique de légitimation de positions dans des relations de pouvoir¹⁵.

3. RÉFLEXIONS ET ANALYSES AU SUJET DE LA GT À L'UNIVERSITÉ ET DANS UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE

En contexte universitaire, le modèle exclusif de la GT propose d'exempter de tâches administratives les plus lourdes (direction de département, de module, de programmes) le ou les « talents » afin qu'ils puissent se consacrer davantage que les autres professeures et professeurs du département au développement de leur recherche. Ceci pourrait avoir pour effet contraire de raréfier le talent de recherche au département en le concentrant chez quelques individus et d'inciter les collègues jugés moins talentueux et talentueuses en fonction d'une conception exclusive, genrée et élitiste des talents.e. celles et ceux sur qui pèse le fardeau des tâches administratives, à quitter l'université (pour s'éviter de devoir assumer plus qu'à leur tour le surcroît d'années d'occupation des postes administratifs) ou à voir diminuer graduellement leur « talent » comme chercheur et leur capacité à

¹⁴ Dossier - <http://bit.ly/2B1xBk7> (Site de l'Institut canadien d'information juridique - <https://www.canlii.org/fr/>).

¹⁵ C'est d'ailleurs ce qu'illustrent aussi Harding *et al.* (2017) avec un extrait d'entrevue :

The CE, in refusing to implement the strategy, defends her right as CE to autonomous action: ... I struggle with the let's have a talent management scheme. You know it is a bit like the NHS at the moment, it has never had a more insidious and bullying culture than it has at the moment. And yet it thinks by putting a talent management scheme on top of it, that that is going to produce the goods. I mean it is insane you know. We ... work on the basis... we try and stop the worst excesses of the NHS at the front doors of this organization. And we stop it, and we say OK now it is up to us how we do it (p. 1216).

s'intégrer à la communauté scientifique faute de temps et d'énergie mentale, tel que défini par les promoteurs de la GT exclusive. En amenant des individus à occuper davantage qu'à leur tour les postes administratifs, la gestion exclusive des talents accélérerait ainsi la prédiction auto-réalisatrice (Merton 1948) de l'approche de GT : ces individus auront de plus en plus de difficulté à développer et à valoriser leur talent, confirmant ainsi leur moins grand talent, dans une spirale sans fin.

Le caractère de la fonction professorale est hautement complexe et diversifié et il m'apparaît que le potentiel d'arbitraire que comporte la GT exclusive appliquée à cette fonction est d'autant plus grand. Ce caractère complexe et diversifié du travail professoral appelle selon moi davantage à une gestion inclusive et collective des talents. La gestion exclusive des talents met à risque un département de connaître un affaiblissement de son talent collectif en cas de départ de la personne ou des quelques personnes conçues comme plus « talentueuses » sur lesquelles un département universitaire aurait fait des efforts spécifiques de développement, ou inversement, en incitant d'autres collègues à quitter leur université face au constat qu'elles et ils devraient assumer plus souvent qu'à leur tour les tâches administratives lourdes.

La GT inclusive proposerait plutôt d'accorder des ressources (dans notre contexte universitaire) à toutes les professeur.es et tous les professeurs, afin qu'elles et ils puissent atteindre les standards attendus ou les dépasser. Cette GT inclusive pourrait permettre d'accroître le bassin des personnes talentueuses et de diminuer les effets déstabilisants du départ de collègues.

Les professeures et professeurs d'université sont déjà des personnes dotées de plusieurs attributs que la littérature scientifique reconnaît comme des signes de talent. La gestion inclusive des talents me semble alors la plus appropriée dans tous les milieux, dont le milieu universitaire. Dans cette logique, la politique d'un département universitaire qui établirait une obligation à chaque professeure, professeur d'assumer à tour de rôle sa part des tâches administratives constitue un élément de la gestion inclusive des talents. De plus, la gestion inclusive des talents est plus à même de développer ce même talent en assurant que la manifestation de ce talent soit complète, ce que permet davantage la participation aux quatre dimensions de la tâche professorale. Par ailleurs, on ne peut pas savoir si on a un talent pour la recherche ou l'administration pédagogique si on n'a pas effectué ces tâches, dans des conditions propices, aidantes à leur réalisation.

Pour sa part, l'approche de la gestion exclusive des talents vise à favoriser la spécialisation des « talents » et à accroître la division des tâches ainsi qu'à créer *de facto* des strates informelles, soit, dans notre cas, différentes classes de professeures et professeurs. La GT exclusive dans un département universitaire proposerait d'orienter les ressources en soutien au développement de quelques-un.es, dans ce cas les ressources « argent » et « temps à consacrer à la recherche », au détriment d'autres personnes. Cela créerait une barrière de plus en plus étanche entre « lesdits talentueux » et les autres. C'est ce que les Américains définissent comme une politique auto-entretenu de type *Winner takes all* ou *Rich get richer*.

Tenant compte des éléments défavorables que la GT exclusive engendre (discriminations fondées sur le genre, la perte de talents, des déséquilibres entre collègues, etc.), il apparaît approprié en contexte universitaire de s'appuyer sur une GT inclusive et la recherche de solutions qui permettent de rééquilibrer la situation. Par exemple, des mesures d'actions positives relevant de la gestion des affaires départementales, de la convention collective et des politiques et règles entourant la recherche (attribution de dégagements de recherche, concours du Fonds interne de recherche et de création, attribution de chaires, etc.).

L'APPROCHE D'UN DÉPARTEMENT UNIVERSITAIRE AU SUJET DE L'OCCUPATION DES POSTES ADMINISTRATIFS COMME PISTE DE GT INCLUSIVE ET NON DISCRIMINATOIRE

L'approche adoptée par le département universitaire ZZZ¹⁶ participe de la perspective inclusive de la GT. L'approche permet en effet à chaque professeure, professeur de planifier et de gérer les divers volets de la tâche sur la durée de la carrière.

La promesse que contient l'approche de ce département de dégager de tâches administratives lourdes toutes les personnes nouvellement engagées, leur permet de consacrer les premières années de leur carrière à l'intégration professionnelle et au lancement de la carrière de chercheur.e. Enfin, la rotation dans les postes administratifs, assure un partage et un équilibre des tâches et donne à chacune et chacun l'opportunité de développer ses capacités et habiletés de gestion.

Enfin, l'approche limite fortement les biais de genre que produit la GT exclusive puisqu'elle tient compte des congés de maternité et parental et, de ce fait, elle permet aux professeur.e.s de relancer leur recherche à leur retour de congé.

Comme le signale la professeure Louise Langevin (Faculté de droit, Université Laval) dans ses travaux, l'absence de discrimination ne repose pas sur l'absence d'intention ou sur la définition de critères appliqués également à tous. La discrimination repose sur l'absence de critères d'égalité substantive i.e. des critères qui tiennent compte de la réalité des personnes concernées¹⁷. La prise en compte des congés de maternité et parentaux, ainsi que des congés de maladie, dans l'approche adoptée par ce département pour définir le « rang théorique d'occupation des postes administratifs » constitue un début d'application du principe d'égalité substantive qui devrait toutefois être renforcé.

¹⁶ Ce département et son université d'attache ne sont pas nommés afin de préserver la confidentialité des sources.

¹⁷ Dans un contexte d'évaluation quinquennale par exemple, cela signifie qu'il est inadéquat d'établir des cibles de production de recherche en se fondant sur une « règle de trois ». Par exemple, si la cible de production de recherche est de 10 sur une période de 5 ans, il serait discriminatoire d'imposer une cible de 6 à une professeure dont la période d'évaluation comporte deux interruptions pour grossesse d'une année chacune. En effet, la cible de 6 (10 pour 5 ans, donc 6 pour 3 ans) est discriminatoire puisqu'elle ne tient pas compte que le retour au travail impose de revoir ses cours, de rétablir les collaborations de recherche, de relancer les activités de recherche, etc.

À cet égard, Langevin, s'appuyant sur deux décisions de la Cour suprême du Canada rappelle que l'employeur doit fournir un milieu de travail exempt de discrimination. La Cour suprême du Canada a en effet statué en 1989 dans l'affaire *Andrews c. Law Society* que :

Le point de vue selon lequel "les personnes qui se trouvent dans une situation identique doivent être traitées de façon identique" n'entraînera pas nécessairement l'égalité, pas plus que toute distinction ou différence de traitement ne produira forcément une inégalité. L'expression "indépendamment de toute discrimination" que l'on trouve à l'art. 15 a une importance cruciale.

La discrimination est une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Les distinctions fondées sur des caractéristiques personnelles attribuées à un seul individu en raison de son association avec un groupe sont presque toujours taxées de discriminatoires, alors que celles fondées sur les mérites et capacités d'un individu le sont rarement¹⁸.

Dans *Brooks c. Safeway* (1989)¹⁹, la Cour suprême a aussi précisé que : « Tous les membres d'une société bénéficient de la procréation, mais ce régime en fait porter un des principaux coûts à un seul groupe de personnes dans la société, les femmes enceintes. La suppression des désavantages injustes imposés aux femmes et aux autres groupes dans la société constitue un des objets clef des lois anti-discrimination » (p. 1221). La Cour poursuit plus loin : « Celles qui donnent naissance à des enfants et favorisent ainsi l'ensemble de la société ne devraient en subir un désavantage économique ou social » (p. 1221).

L'article 5.03 de la convention collective des professeures et professeurs de l'UQO, comme celle de plusieurs autres conventions collectives de professeures et professeurs d'université, va dans le même sens :

L'Université et ses représentants et le Syndicat et ses membres n'exerceront ni directement, ni indirectement de pression, contrainte, discrimination ou distinction injuste contre un professeur à cause de sa race, de son origine ethnique, de ses croyances, de son sexe, de son état de grossesse, d'un handicap physique, de son âge, de ses opinions et actions politiques ou autres, de sa langue, de son orientation sexuelle ou de l'exercice d'un droit que lui reconnaît la présente convention collective ou la loi.

¹⁸ *Andrews c. Law Society of British Columbia*, 1989, 1 RCS 143
<https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1989/1989canlii2/1989canlii2.pdf>

¹⁹ *Brooks c. Canadian Safeway Limited*, 1989, 1 RCS 1219.
<https://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1989/1989canlii96/1989canlii96.pdf>

Enfin, je conclus que l'approche adoptée par le département universitaire ZZZ pour la prise en charge des tâches administratives s'inspire de la perspective inclusive de la GT et qu'elle limite la discrimination puisqu'elle comporte des modalités qui se rapprochent du principe d'égalité substantive.

La typologie présentée au début du texte suppose que l'approche inclusive favorise le développement des talents, via la formation notamment. À cette fin, les directions d'université devraient créer des programmes de formations pour les responsables de programmes, de modules et de département au sujet des divers volets de la tâche : formation à l'organisation d'un bureau, à la gestion de conflit, à la gestion de personnel, à l'utilisation des bases de données nécessaires à ces tâches. Le mentorat de la part de la personne qui quitte un poste envers la nouvelle personne nommée à ce poste est aussi une source d'aide importante pour la réussite de son intégration à ces fonctions.

BIBLIOGRAPHIE

Bourdieu, P. (1984). *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit.

Festing, M., A. Kornau et L. Schäfer (2014). « Think Talent. Think Male ? A Comparative Case Study Analysis of Gender Inclusion in Talent Management Practices In the German Media Industry », *The International Journal of HRM*, vol. 26, n° 6, p. 707-732.

Gallardo-Gallardo, E. et M. Thunnissen (2016). « Standing on the Shoulders of Giants ? A Critical Review of Empirical Talent Management Research », *Employee Relations*, vol. 38, n° 1, p. 31-56.

Gingras, Y. (2016). « Classements des universités. Les habits neufs des universités », *Affaires universitaires*, 21 novembre. En ligne : http://www.affairesuniversitaires.ca/opinion/a-mon-avis/classements-des-universites-les-habits-neufs-des-universites/#_ga=1.36283942.722800475.1480340894

Handley, J. (2014). « Gender, Networks and Talent management: Interim Findings of a Narrative Inquiry », European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) 3rd Workshop on Talent Management, 13 et 14 octobre 2014, Berlin, Allemagne (Non publié). <http://eprints.hud.ac.uk/22155/>

Harding, N.H., J. Ford et H. Lee (2017). « Towards a performative theory of resistance: Senior managers and revolting subjectivities », *Organization Studies*, vol. 38, no 9, p. 1209-1231.

Harribey, J.M. (2011). « Le bien commun est une construction sociale. Apports et limites d'Elinor Ostrom », *L'économie politique*, n° 49, p. 98-112.

Hoff, T. et S. Scott (2016). « The Gendered Realities and Talent Management Imperatives of Women Physician », *Health Care Management Review*, vol. 41, n° 3, p. 189-199. (Seul le résumé est présentement disponible en ligne pour les non-abonnés de la revue).

Lacey, M. et K. Grooves, 2014. « Talent Management Collides with Corporate social Responsibility. Creation of Inadvertent Hypocrisy », *Journal of Management Development*, vol. 33, n° 4, p. 403-404.

Lee Cooke, F., A. Veen et G. Wood (2016). « What do We Know about Cross-Country Comparative Studies in HRM ? A Critical Review of Literature in the Period of 2000-2014 », *International Journal of HRM*, vol. 28, n° 1, p. 196-233.

Luo, Y. (2016). « Toward a Reverse Adaptation View in Cross-cultural Management », *Cross Cultural and Strategic Management*, vol. 23, n° 1, p. 29-41.

Marsden, D. (1990). « Institutions and Labour Mobility. Occupational and Internal labour Markets in Britain, France, Italy and West-Germany », dans R. Brunetta et C. Dell'Aringa (dir.), *Labour Relations and Economic Performance*, Londres, Palgrave Macmillan, p. 414-438.

Merton, R. (1948). « The Self-Fulfilling Prophecy », *The Antioch Review*, vol. 8, n° 2, p. 193-210.

Meyers, C. et M. Van Woerkom (2014). « The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management : Theory, Implications for Practice, and Research Agenda », *Journal of World Business*, vol. 49, n° 2, p. 192-203.

Meyers, C., M. Van Woerkom et N. Dries (2013). « Talent – Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management », *Human Resource Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 305-321.

Naudillon, F., Nourredine, N. 2013. *Femmes et pouvoir dans les universités québécoises*, Montréal, FQPPU. En ligne : [http://fqppu.org/assets/files/bibliotheque/publications/femmes et pouvoir 2013.pdf](http://fqppu.org/assets/files/bibliotheque/publications/femmes_et_pouvoir_2013.pdf)

Nussbaum, M. (1999). « Femmes et égalité : l'approche fondée sur les capacités », *Revue internationale du travail*, vol. 138, n° 3, p. 247-268.

Sen, A. (1999). *Commodities and Capabilities*, Oxford, Oxford University Press.

Van Den Brink, M., C. Holgersson, S. Linghag et S. Deé (2016). « Inflating and Down Playing Strengths and Weaknesses – Practicing Gender in the Evaluation of Potential Managers and Partners », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 32, p. 20-32.

Van Den Brink, M. et Y. Benschop (2011). « Gender Practices in the Construction of Academic Excellence : Sheep with Five legs²⁰ », *Organization*, vol. 19, n° 4, p. 507-552.

²⁰ « In many cases, the interviewees mentioned that full professors should be 'sheep with five legs': a Dutch idiomatic expression referring to someone with the ideal (and impossible to find) combination of skills and experiences. », p. 512.