

La gestion de la relève des talents Cas : GE OIL & GAS Algérie
The Succession Management Talent Case: GE OIL & GAS
ALGERIA

Yasmina TESSADA^{1*}, Abdelaziz BELAIDI²

¹ Ecole supérieure de commerce Koléa, Email,
tessada.yasmina@gmail.com

² Ecole supérieure de commerce Koléa, Email, belaidiaziz@yahoo.fr

Date de réception: 27/09/2019 Date de révision: 03/11/2019 Date d'acceptation: 26/11/2019

Résumé

Ce travail tente de développer la problématique liée à la gestion des talents s'inscrivant dans le volet de la préparation de la relève en matière de ressources humaines. C'est une préoccupation stratégique majeure pour toute entreprise qui cherche en permanence la performance et la compétitivité sur le marché du travail et afin d'anticiper le risque de perte de savoirs et savoirs faire détenus par ces salariés talentueux.

Dans cette étude, nous tenterons d'analyser les pratiques de gestion de la relève des talents au sein de la joint-venture algéro-américaine Général Electric OIL & GAS. De plus, l'enquête nous a permis de situer la perception des cadres de Général Electric concernant les conditions de mise en œuvre de la préparation de la relève des salariés talentueux.

Mot clés- Talent, gestion de la relève, Compétence, GE OIL & GAS.

Abstract

Our paper attempts to develop problems related to talent management enrolling in the part of the preparation of the human resource succession. It is a major strategic concern for any company that continuously seeks performance and market competitiveness work and to anticipate the risk of loss of knowledge and know-how held by these talented employees.

In this study, we attempt to analyze the emerging talent management practices within the Algero-American joint-venture General Electric OIL & GAS. In addition, the survey allowed us to locate the perception of General Electric's managers on implementing conditions of preparing the next generation of talented employees.

Keywords- Talent, Succession Management, Competence, GE OIL & GAS.

* TESSADA Yasmina, Email: tessada.yasmina@gmail.com

1. Introduction :

Dans un environnement d'affaires, de plus en plus complexe, la question de la gestion de la relève des talents devient aujourd'hui un enjeu clé aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences de gestion. Il s'agit pour les firmes de gérer conjointement le développement des salariés talentueux et la préparation de leur relève. Ce qui peut être sans difficultés à articuler entre les deux. En outre, ce contexte requiert que les employés aient des expertises de plus en plus pointues. En plus d'embaucher du personnel compétent, il faut aussi s'assurer que celui-ci demeure engagé. Ulrich (2001) et Audet (2004) nous font part que les organisations devront mettre en place des mécanismes qui permettront aussi d'assurer le maintien et le transfert des connaissances entre les employés. En particulier, nous constatons que les dirigeants s'orientent vers la gestion des talents à cause des départs massifs des baby-boomers, des défis du transfert intergénérationnel du savoir et de la fragilité et non stabilité de la génération Y, il ne suffit plus de sélectionner les bonnes personnes dotées d'un grand potentiel mais de les préparer adéquatement, les développer et, surtout, réussir à les fidéliser.

Cette question est devenue, au cours des années 2000, un tel enjeu stratégique (Besseyre Des Horts, C. 2018) que les entreprises attendent des talents une capacité décisionnelle et d'action élevée dans les situations nouvelles et urgentes. Il s'agit d'agilité, de solidarité, de créativité, d'adaptation face à des événements exogènes... (Soufyane Frimousse, 2014).

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les pratiques de cette gestion. En d'autres termes, nous cherchons à apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Comment se fait-il le processus de gestion de la relève des talents ; et dans quelle mesure la mise en place d'un plan de relève peut-il affecter les rôles, les responsabilités et les compétences des RH ?**

Pour ce faire, notre recherche repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur une étude de cas, conduite au sein de Général Electric OIL & GAS Algérie.

Cet article est structuré en deux parties : Le cadre théorique qui va aborder la problématique de l'articulation entre le management des talents et la gestion de leur relève, et en quoi cela constitue une exigence pour les entreprises ; puis la présentation du processus de gestion de la relève des

talents ; et enfin, nous démontrons les rôles, responsabilités et compétences des RH dans la gestion de la relève. La seconde partie présentera le cas pratique, les principaux résultats et l'analyse y afférente.

2. Cadre théorique:

2.1 La problématique de l'articulation entre le management des talents et de la gestion de la relève :

2.1.1 Définition des concepts clés de la recherche :

Levy Leboyer (2003) considère que les compétences sont « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises ».

S'ajoute à cela, Miralles (2007, p.128) qui dit que « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres ». En effet, la notion de talent est en fait réintégrée à une perspective gestionnaire 'RH' adéquationniste classique, sous une forme associant les caractéristiques de la compétence et du potentiel (Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. 2016)

Le terme de talent est positif (Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, 2015), si l'on retient comme définition qu'il constitue « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter » (Miralles, 2007, p.158). Mais aussi la notion de talent suppose une forme d'excellence, une différence par rapport aux autres car le talent est la marque de l'unicité et de l'originalité d'une personne (Dejoux et Thévenet, 2012).

Alors « l'utilisation habile par l'organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la gestion au sens traditionnel, puisqu'il s'agit d'une ressource qu'il est indispensable de reconnaître, protéger, exploiter (Plane, Thévenet) » et « le management, puisqu'il s'agit d'une ressource humaine, qu'il est tout aussi nécessaire de coordonner, diriger, motiver... Pour la faire adhérer aux objectifs de l'organisation et participer à la performance collective » (Miralles, 2007, p. 159).

Le management des talents ne répond pas à un simple effet de pénurie mais a une stratégie d'entreprise (Al Ariss, A., Sidani, Y. & d'Armagnac, S. 2015). Traditionnellement, la gestion des talents est définie comme la détection, le recrutement, le développement, la rétention et la gestion des individus répondant aux objectifs stratégiques et économiques des entreprises (Akram Al Ariss, 2016).

En conséquence, Miralles (2007, p. 160) définit le Talent Management ou la gestion des talents comme suit :

- « Pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation » ;
- « Pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, [...] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter (Thévenet, 2000) ».

Nous définissons cette dernière comme la capacité d'un individu ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un côté et de l'autre reconnaître et développer leurs ressources rares. Le Talent Management repose alors sur l'ensemble des processus (attraction, sélection, développement et rétention) visant à anticiper les besoins en talents pour occuper ces emplois stratégiques (Cappelli et Keller 2014 ; Vaiman et al. 2012).

Quant à « la gestion de la relève », terme mis en valeur dans les travaux de Gosselin et Foucher (2004) qui stipulent que «la gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant pour but l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations ».

En résumé : C'est un processus continu de repérage, de perfectionnement et de maintien en poste des talents pour les postes/secteurs clés afin d'atteindre les objectifs opérationnels. Notamment, le statut de talent envoie un signal aux employés quant à leur valeur au sein de l'organisation (Salma Kharti, 2017)

Enfin, nous proposons, à présent, de montrer en quoi cette problématique de l'articulation constitue une exigence pour les entreprises.

2.1.2 L'articulation entre management des talents et gestion de la relève : une exigence pour les entreprises :

Le management des talents et la gestion de la relève sont deux réalités sur lesquelles les entreprises n'investissent pas trop de nos jours car elles répondent à des difficultés auxquelles sont confrontés les managers.

Auparavant, les discussions concernant la relève se faisaient derrière des portes closes, en groupe très restreint, de façon informelle, sans que ce processus soit balisé par des critères bien définis. Dans le contexte d'une guerre des talents, de telles pratiques ne sont plus tolérables aujourd'hui (Gosselin, A. & Morvan, D. 2016). Face à ces difficultés, l'entreprise se doit donc d'articuler le management des talents et la gestion de la relève pour assurer la pérennité de l'entreprise, en lui maintenant et renforçant ses compétences et lui faisant gagner en efficacité et accroître sa capacité à maintenir ces ressources rares.

L'absence de relève des talents peut ralentir et même empêcher l'adoption d'initiatives clés nécessaires à la réussite des firmes, à contrario, elle permet d'augmenter l'engagement des employés grâce à la planification de la carrière, permet aux gestionnaires de mieux apprécier les capacités, les compétences et l'expérience de leur employés. Elle permet aussi de réaliser des économies de coûts en favorisant la création d'un effectif plus engagé et productif, développer les réserves de candidats qualifiés prêts à occuper des postes clés mais aussi d'éviter la perte de la mémoire institutionnelle lorsque les employés quittent l'organisation.

2.2 Le processus de la gestion de la relève des talents :

Le processus de préparation de la relève exige beaucoup de planification, de réflexion et de temps.

De ce fait, une bonne communication et une implication sont indispensables. Ce processus se décline en 5 étapes :

1. Identifier les secteurs et postes clés ;
2. Identifier les capacités relatives aux secteurs et postes clés ;
3. Identifier les employés intéressés et les évaluer au regard des capacités nécessaires ;
4. Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances ;
5. Évaluer et contrôler l'efficacité du plan de relève.

Cette démarche doit être en continu en bâtissant une culture de la relève des talents dans son organisation, à laquelle la direction donnera son

adhésion, et les RH donneront leur appui comme le précise Bourhis& al. (2004), le processus doit permettre de favoriser parallèlement le développement des cadres de l'organisation.

2.3 Rôles, responsabilités et compétences des RH dans la gestion de la relève:

Ulrich (2003) et Schcoonover (2003) recommandent que les professionnels RH agissent à titre de partenaires d'affaires, c'est-à-dire qu'ils puissent connaître les besoins des différents groupes, tels que les clients, les investisseurs, l'organisation et les employés.

Les nouveaux rôles de la fonction des ressources humaines actuellement exigent aux managers une maîtrise de nouvelles compétences. Les activités RH sont appelées à changer pour tenir compte de l'environnement externe, de la structure, de la technologie, de la philosophie de gestion des dirigeants et des besoins et des aspirations des employés (Guérin &Wils, 2004, p. 673).

2.3.1 Le rôle du manager dans la gestion de la relève :

De nos jours, le manager se doit de gérer la relève de ces collaborateurs les plus talentueux afin d'assurer la performance de son entreprise en développant son leadership. S'ajoute à cela la formation, en effet ce n'est plus les gestionnaires en ressources humaines qui sont concernés par la formation individuelle ou collective de leurs salariés mais aussi les managers sont appelés à y participer car il n'y a qu'eux qui connaissent les besoins réels de leurs collaborateurs.

2.3.2 La part du manager dans les processus RH:

Le manager s'implique aussi dans certains processus RH comme :

❖ Processus de recrutement

Le manager d'aujourd'hui intervient dans l'analyse de son besoin en recrutement, il définit la fiche de poste et le profil du candidat qu'il souhaitera voir dans son équipe. Après cela, il exprime ce besoin au service ressources humaines. Une fois que ce service lui envoie des candidatures présélectionnées, le manager va mener aussi un entretien technique.

❖ Processus de formation

Le manager se doit d'informer son équipe et lui expliquer les principaux axes du plan de formation établi par le service ressources humaines. Ensuite, il est indispensable d'harmoniser entre les attentes des salariés en formation et les axes retenus par l'entreprise. Le manager transfère ces besoins en formation

au service des ressources humaines, et une fois que le collaborateur est formé, un suivi est nécessaire en temps réel.

❖ **Processus de gestion de carrière**

Dans ce processus, le manager se doit de donner son avis lors du *people review*, conseiller sur le bilan de compétence et accompagner le collaborateur dans la réalisation de son plan de formation.

❖ **Processus d'évaluation**

Concernant les évaluations, le manager doit fixer des objectifs RH liées au business, utiliser les référentiels de compétences dans l'évaluation annuelle et mener des entretiens professionnels qui visent à évaluer les performances, les compétences et recadrer ces collaborateurs.

2.4 La gestion de la relève chez Général Electric en Algérie :

Général Electric OIL & GAS Algérie, Sonatrach et Sonelgaz forme une Joint-venture dénommée Algesco, et qui est un centre d'excellence à Boufarik avec plus de 3000 employés. Le centre permet la remise en état des turbines à gaz utilisées par Sonatrach et Sonelgaz et les autres entreprises travaillant dans le secteur pétrolier particulièrement. Il est doté de matériels très performants utilisant les dernières technologies de pointe dans le domaine du revêtement des pièces de rechange, de soudure à l'arc et même au laser, de four sous vide. Son personnel est dans sa quasi-totalité algérienne, ce qui permet un transfert de technologie et de savoir-faire conséquent.

Général Electric OIL & GAS est la première et la seule société à part entière au monde qui dispose d'une capacité complète : le portefeuille, la technologie et les ressources humaines pour transformer radicalement l'industrie pétrolière et gazière et apporter une amélioration sans précédent du rendement industriel à leurs clients.

2.4.1 Méthodologie de l'enquête :

Notre travail de collecte de données s'appuie sur deux interventions différentes dans cette entreprise. D'une part, nous avons observé les pratiques appliquées dans la direction Ressources humaines pendant 6 mois durant l'année 2018, et d'autre part, nous avons réalisé des entretiens semi directifs d'une heure chacun auprès de l'ensemble des managers de l'entreprise qui sont au nombre de 11.

Ces entretiens ont permis d'identifier la notion de talent au sein de GE OIL & GAS Algérie, les conditions de travail, la communication et les outils utilisés afin de gérer les talents et de préparer leurs relèves.

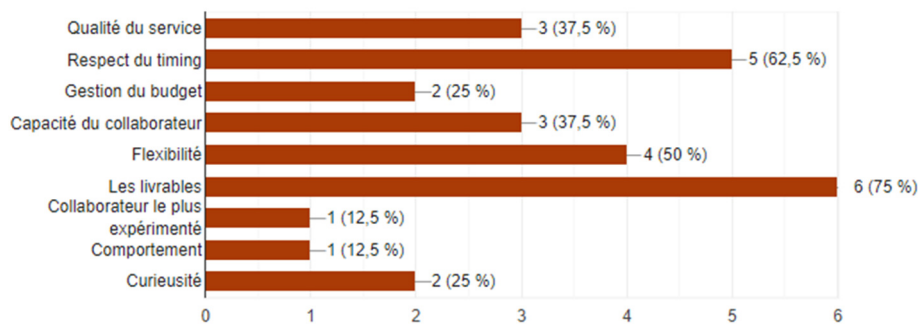
3. Résultats de l'étude:

3.1 Le contexte de la gestion de la relève chez Général Electric OIL & GAS Algerie :

3.1.1 Perception du talent:

Suite à l'analyse des entretiens réalisés, nous avons constaté que la perception du talent chez les managers de GE s'identifie en majorité selon les livrables, le timing et la flexibilité. Les autres identifiants sont de moindre importance. (Figure n°1)

Figure N° 1. La perception du Talent

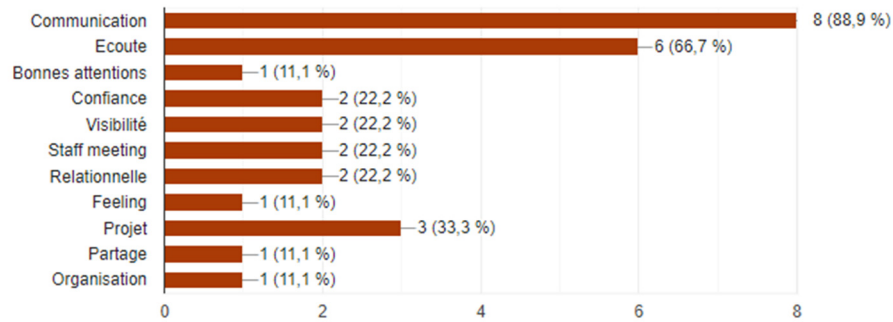


Source : établis par nous-mêmes.

3.1.2 La gestion de l'équipe:

La majorité des managers est convaincue que la communication et l'écoute sont les principaux points sur lesquels ils se basent pour gérer leur équipe, néanmoins tout ce qui est du partage et la réalisation des projets sont en minorités. (Figure n°2)

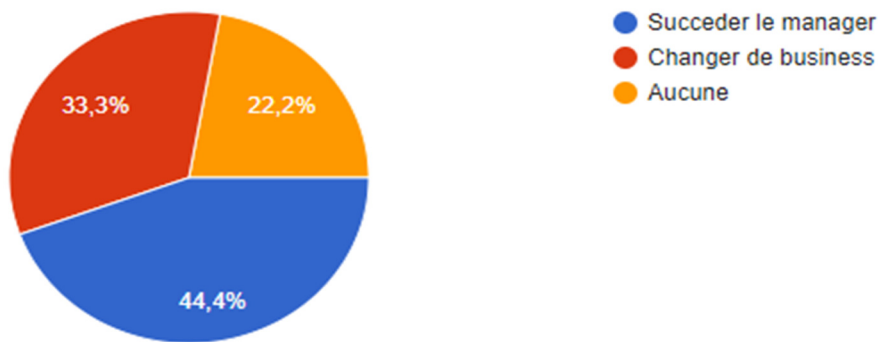
Figure N° 2. La gestion de l'équipe



Source : établis par nous-mêmes.

Nous obtenons aussi que 77,7% de ces managers confirment l'importance du recrutement interne dans l'entreprise ou l'on retrouve deux opportunités d'évolutions de carrière qui sont la succession du manager et le changement du business. Néanmoins 22% pensent qu'il n'y a aucune opportunités d'évolutions. (Figure n°3)

Figure N° 3. Les opportunités d'évolution de carrière au sein de GE OIL & GAS



Source : établis par nous-mêmes.

3.2 Processus de gestion de relève de GE OIL & GAS Algérie :

Les principales étapes de la gestion de la relève des talents chez Général Electric OIL & GAS en Algérie sont comme suit :

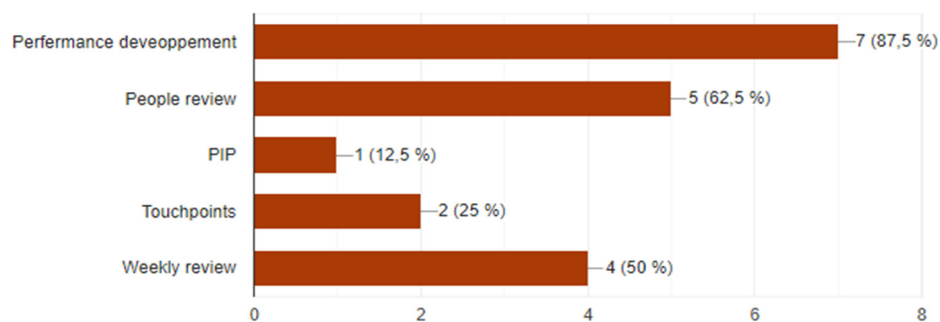
1. Identification des postes clés : la première étape dans ce processus de planification de la relève des talents est l'identification des postes clés, que l'entreprise estime qu'ils sont stratégiques ;

2. La gestion de la performance : cette deuxième étape, concerne les différents managers de l'entreprise qui doivent suivre et évaluer la performance de leurs collaborateurs quotidiennement à travers une application interne surnommé *Performance Development* ;
3. L'identification des hauts potentiels : dans cette étape, après avoir évalué les collaborateurs, le manager va sélectionner les profils à haut potentiel.
4. Communication de la *people review* avec le DRH : en se réunissant, les managers et la DRH établissent ensemble une planification de la relève grâce à la *people review* ;
5. Élaboration d'un plan de développement des compétences : la dernière étape du processus est d'établir un plan de développement pour les talents identifiés afin de préparer leur mise en poste future.

Selon les managers qui ont répondu lors de ces entretiens, l'identification des hauts potentiels se fait lors de l'évaluation des performances et le seul outil RH que la majorité des managers ont cité qu'ils utilisent dans cette étape est le « *performance development* » qui est un outil interne propre à l'entreprise. (Figure n°4)

On trouve aussi, 8 managers sur 9 qui disent que le seul outil mis en place par l'entreprise pour soutenir l'employé dans sa carrière est le plan de formation.

Figure N° 4. Les outils RH utilisés dans la gestion de la relève



Source : établis par nous-mêmes.

La majorité des managers sont d'accord pour dire que l'enjeu principal pour la planification de carrière de leurs collaborateurs est la continuité du

business, et 66% d'entre eux sont d'accord pour dire que la difficulté majoritaire est l'utilisation du *Performance development*.

3.3 Les activités RH intégrées au plan de relève de GE OIL & GAS :

Nous retrouvons certaines activités ressources humaines dans le plan de la relève des talents comme l'orientation et l'intégration d'un nouvel employé en poste qui demeure sous la responsabilité des managers. Une base de données intégrée dans le *Performance development* pour le suivi de développement des compétences des managers.

Néanmoins il y'a absence d'éléments incitatifs favorisant la reconnaissance des managers participant à la promotion de la carrière de leurs employés.

3.4 Analyse SWOT:

Après avoir analysé nos entretiens, établis nos observations et avoir vérifié les procès de l'entreprise, nous avons établi une analyse SWOT concernant la gestion de la relève. (Tableau n°1)

Table N° 1. Analyse SWOT

Force	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement favorable au développement des compétences - Personnel technique qualifié et expérimenté, un atout pour l'entreprise - Existence des outils nécessaire à la préparation de la relève - Politique de formation dynamique - Bon climat social - Turn over faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Non implication des managers dans la préparation de leurs relève - Difficultés dans l'utilisation de l'outils d'évaluation du personnel - Difficultés dans la planification des mouvements interne - Aucune visibilité sur le plan de carrière - Outils d'identification des besoins en formation - Communication des changements après le processus - Description des fiches de poste - Sous effectifs dans certains services
Opportunité	Menace
<ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'entreprise dans tout ce qui est communication - Les formes de reconnaissances - Conditions et avantages qu'offre l'entreprise comparativement au marché en terme de rémunération - Le dévouement des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinir la perception du talent - Contrôlé le processus d'appréciation des managers - Sensibilisation des employés concernant l'appréciation - Mettre en place un plan de relève a court terme - Revoir l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues - Inexistence d'un système, procédure ou outils de partage des connaissances

Source : établis par nous-mêmes

Les résultats de cette matrice nous éclairent sur ce qui peut être un élément de force ou d'opportunité pour GE OIL & GAS, mais aussi tout élément qui peut engendrer sa faiblesse et une menace pour sa survie. Le Talent Management se définit donc, dans cette perspective, comme une activité

stratégique distincte de la GRH classique appelant à une attention soutenue aux quelques employés et positions qui ont un impact différentiel sur la stratégie de l'organisation (Mickaël Naulleau, 2015). Cependant, des « talents experts » capables de reproduire dans un domaine particulier un haut niveau de performance, aux « talents audacieux », « créatifs » (Florida, 2002), capables d'innover et de saisir les opportunités d'un environnement « volatile, incertain, complexe et ambigu » (Church & Silzer, 2014), les représentations et les pratiques de gestion renvoient à une réalité diverse (Gallardo-Gallardo, et al. 2013, Gallardo & Thunnissen, 2016) (Terramorsi, P., Fabiani, T. & Albertini, T. 2018)

4. Conclusion:

Il est essentiel d'allier gestion des talents, mobilité interne et planification des carrières et de la succession. Chez Général Electric OIL & GAS Algérie, l'intégration de la gestion des talents et de la performance à travers le *Perfemence Development* a donné un autre niveau de visibilité à la direction : les RH peuvent désormais suivre les performances des collaborateurs mais la grande révolution s'est surtout jouée au niveau du management.

Jusqu'à présent, Général Electric OIL & GAS Algérie a limité ses actions en matière de gestion des talents et de relève aux postes de management, ce qui est préférable est détendre ceci à l'ensemble des collaborateurs mais plus précisément les postes sensibles. Au lieu de limiter les évaluations à une simple revue des résultats par rapport aux objectifs fixés, ils devraient inciter leurs salariés à développer des compétences attrayantes qui sont essentielles à la réussite de l'entreprise en vue de l'importance qu'elle accorde à la mobilité interne.

La transformation digitale a entraîné d'importants bouleversements chez GE. Pour autant, elle ne peut pas se permettre de perdre l'expérience et les connaissances accumulées par les collaborateurs occupant des postes clés.

5. Liste bibliographique:

- 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.
- Al Ariss, A. (2016), Comment gérer efficacement les talents à l'international, Dans le harvar business review

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/06/11478-comment-gerer-efficacement-les-talents-a-linternational/> (Consulté le 26/09/2019).

- Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016), La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, @GRH, 20(3), 9-41.
- Audet, Michel (2004), La gestion de la relève et le choc des générations, Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004.
- Besseyre Des Horts, C. (2018), Chapitre 3. Pour un management responsable des talents, Dans: Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 39-49), Caen, France: EMS Editions.
- Bordeleau, Y. (1987), Comprendre et développer les organisations : méthodes d'analyse et d'intervention, Montréal : Agence d'Arc.
- Bourhis, Aime, Line Dubé et Réal Jacob (2004), La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève, Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004.
- Cappelli, P., et Keller, J. (2014), Talent Management : conceptual approaches and practical challenges, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., vol. 1, n° 1, p. 305-331.
- Dejoux C., Thévenet M., (2010), La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod.
- Dejoux C., Thévenet M., (2015), La Gestion des talents, 2e édition, DUNOD.
- Dejoux C., Thévenet M. (2012), Talent Management, Dunod.
- Dejoux C. (2001), Les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisations, Paris.
- Foucher, Roland et Alain Gosselin (2004), Mettre en place une gestion de la relève : Comment procéder, quelles pratiques adopter ?, Gestion, volume 29 numéro 3, automne 2004.
- Guérin, Gilles et ThieffyWils (2004), L'Harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse, REI 6613, stratégies des ressources humaines, Victor Haynes, Recueil de Textes Universités de Montréal.

- Gosselin, A. Foucher, R. et L. St-Cyr (2004), Préparer la relève : enjeux et stratégies, *Gestion*, volume 29, numéro 3.
- Gosselin, A. & Morvan, D. (2016), La gestion des talents : quatre questions à débattre au comité de direction, *Gestion*, vol. 41(1), 42-49.
- Le Boterf G., (1994), *De la compétence*, Editions d'organisation.
- Levy-Leboyer C., (2003), *La psychologie du travail*, Editions d'Organisation.
- Mickael Naulleau (2015), Elaboration d'une stratégie de management du talent: quelques conditions de réussite illustrées par une recherche-action, *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 18-3 | 2015 (consulté le 26/09/2019).
- Miralles P., (2007), *Le management des talents*, Entreprises et management.
- Peretti J.M. et al, (2009), *Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Schoonover, Dr Stephen C., traduit par Michel Maher (2003), *Les compétences gestion des ressources humaines dans les années 2000 : il est temps d'agir !* Le portail-RHRI, 23 octobre 2003.
- Soufyane Frimousse (2014), *Management des talents dans un contexte hypermoderne : vers une gestion des singularités* Dans *Ressources humaines et responsabilités sociétales*.
- Terramorsi, P., Fabiani, T. & Albertini, T. (2018), *De l'expertise à l'audace : comprendre les représentations pour développer les talents*. *Question(s) de management*, 20(1), 89-101.
- Ulrich, Dave (2003), *HR : what's next ?*, Congrès 2003, *Maîtrisez le changement !* Ordre des Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 21 octobre 2003.
- Salma Kharti (2017), *L'effet du statut de « Talent » sur l'intention de quitter des gestionnaires: Analyse de deux mécanismes intermédiaires, mémoire de maîtrise* ÈS sciences de la gestion, Université du QUÉBEC À MONTRÉAL.