



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

**MEMOIRE**

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des Ressources Humaines

INTITULÉ DU MÉMOIRE

**LA GESTION DES TALENTS AU SEIN  
D'UNE ENTREPRISE**

**CAS : SONATRACH**

Préparé par :

BOULZAZEN Fairouz

ZEMMOURI Chaima

Date de soutenance : 23 juin 2025

**Jury :**

Présidente : Mme MOUSSAOUI Houria

Examineur : Mr NABET Nacer

Rapporteur : Dr. BOUDACHE Souad

Dirigé par : Dr. BOUDACHE Souad

Année universitaire : 2024/2025

# Remerciements



*Le merci infini à nos PARENTS pour leur soutien moral, psychologique, matériel et leurs sacrifices pour nous aider à faire nos études dans les meilleures conditions possibles.*

*Nous exprimons notre grande reconnaissance à notre encadrant*

*Dr. BOUDACHE Souad qui nous a fait l'honneur d'accepter l'encadrement de ce mémoire et qui nous a donné son support, sa disponibilité, ses conseils et surtout sa confiance à notre égard tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nos plus sincères remerciements vont également à notre encadrante : Mme RAHMOUNI Leila née ZEMOURI et Mr. SAIDANE Lyes chef de service RH au niveau de l'entreprise SONATRACH, Mr ZOUGGAR.F et BOULZAZEN.A pour leur aide, leur encouragement, leurs fidélités et le bon suivi. Nous tenons aussi à exprimer nos plus grands respects et nos vifs.*

*Notre grand honneur et l'immense plaisir de transmettre nos chaleureux remerciements à tous nos enseignants de nous avoir formés, guidés, encouragés et dirigés. Nous les remercions pour leurs efforts fournis durant notre cursus afin de nous amener jusqu'au bout de la formation.*

*Enfin nous tiendrons à remercier nos chères camarades les MRH de la promotion « 2024/2025 », et tous ce qui ont participées près ou de loin à la concrétisation de ce mémoire.*



# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail :*

*À celle qui m'a inséré le goût de la vie...ma chère Maman.*

*À celui qui a été toujours ma source d'inspiration, qui a été toujours à mes côtés, celui qui m'a transmis le sens de la responsabilité, à ma source de courage, ma source du bonheur .....mon cher papa.*

*À mes adorables sœurs : Amel, Nesrine que Dieu ait son âme.*

*À mon cher frère : Abdelhafid.*

*À toute ma famille et ma meilleure amie : Massilva.*

*À ma cher binôme Chaïma Zemmouri.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A ma raison d'être, ma joie, ma source de fierté et les fleurs de ma vie, ma mère et mon père, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.*

*A mes deux yeux, chères sœur Soulaïf et Nada.*

*A tous ma grande adorable famille et toute personne qui porte le nom  
ZEMMOURI.*

*A ma chère binôme Fairouz Boulzazen.*



*Fairouz*

*Chaïma*

## Sommaire

<b>Introduction Générale</b> -----	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Aspects théorique sur la gestion des talents</b> -----	<b>05</b>
<b><u>Section 1</u> : Définition des concepts :</b> -----	<b>05</b>
<b><u>Section 2</u> : La gestion des talents dans la GRH :</b> -----	<b>12</b>
<b>Chapitre 2 : La démarche de la gestion des talents.</b> -----	<b>18</b>
<b><u>Section 1</u> : Les pratiques d'attraction et de recrutement des talents :</b> -----	<b>18</b>
<b><u>Section 2</u> : Les stratégies et méthodes de développement et fidélisation des talents.</b> -----	<b>24</b>
<b>Chapitre 3 : Analyse des pratiques de gestion des talents au sein de SONATRACH :</b> ---	<b>32</b>
<b><u>Section 1</u> : Présentation de l'entreprise SONATRACH.</b> -----	<b>32</b>
<b><u>Section 2</u> : Processus de gestion des talents chez SONATRACH.</b> -----	<b>33</b>
<b><u>Section 3</u> : Analyse et discussion des résultats.</b> -----	<b>36</b>
<b>Conclusion Générale.</b> -----	<b>58</b>
<b>Bibliographie.</b> -----	<b>62</b>
<b>Annexes.</b> -----	<b>65</b>
<b>Table des matières.</b> -----	<b>76</b>
<b>Résumé.</b> -----	<b>80</b>

➤ **Liste des abréviations :**

Abréviations	Signification
(GRH)	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GT	Gestion des talents
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ANEM	Agence Nationale De l'Emploi
IA	Intelligence Artificielle
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
ISO	Organisation Internationale de normalisation
36000	Numéro de la série de normes liée à la gouvernance des organisations

## ➤ Liste des figures

<b>Figure N°01</b> : Les objectifs de la gestion des talents -----	15
<b>Figure N°02</b> : La répartition selon l'âge-----	37
<b>Figure N°03</b> : La répartition selon les données et les années d'expérience dans l'entreprise. -----	39
<b>Figure N°04</b> : La répartition selon les réponses et le type de contrat. -----	42
<b>Figure N°05</b> : la répartition des motivations des employés à rejoindre SONATRACH. --	44
<b>Figure N°06</b> : La répartition selon la satisfaction des talents. -----	45
<b>Figure N°07</b> : Les compétences essentielles qui répondent aux défis actuels et futurs de l'entreprise. -----	48
<b>Figure N° 08</b> : La répartition selon l'impact des formations. -----	51
<b>Figure N°09</b> : La répartition selon les réponses sur la mesure des employés qui satisfait leurs expériences chez SONATRACH.-----	52

## ➤ Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Définitions de la gestion des talents dans la littérature sur la GRH. -----	10
<b>Tableau N°02</b> : La structure de l'échantillon selon le genre. -----	36
<b>Tableau N°03</b> : La répartition selon les réponses et le niveau d'instruction (qualification). -----	38
<b>Tableau N°04</b> : La répartition selon les données et la catégorie professionnelle. -----	40
<b>Tableau N°05</b> : La répartition selon les données et le poste occupé. -----	41
<b>Tableau N°06</b> : Les principaux atouts de SONATRACH en tant qu'employeur. -----	42
<b>Tableau N°07</b> : Les principaux défis que SONATRACH doit relever pour maintenir et améliorer son attractivité auprès des talents. -----	43
<b>Tableau N°08</b> : La répartition selon les réponses des principaux facteurs qui incitent les employés à rester chez SONATRACH. -----	46
<b>Tableau N°09</b> : Les actions à engager à entreprendre pour renforcer la fidélisation des talents. -----	47
<b>Tableaux N° 10</b> : Évaluation des formations engagées par SONATRACH -----	49
<b>Tableau N°11</b> : La répartition selon les données d'accès à des formations qui adaptées aux besoins professionnels, ainsi, la fréquence des employés qui participent à des formations. -----	50

# **Introduction Générale**

### Introduction Générale

Les ressources humaines ne consistent pas à considérer les individus comme de simples outils au service de l'organisation, mais à reconnaître la richesse qu'ils portent en eux. Ainsi, « Les ressources humaines (RH) ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management de ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Les compétences, talents lorsqu'ils sont évalués et cultivés, peuvent contribuer de manière significative au succès de l'organisation et le bien-être des individus »<sup>1</sup>.

Dans ce contexte « Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue »<sup>2</sup>. En effet, la fonction RH n'est plus cantonnée à des rôles administratifs : elle devient un acteur stratégique. À ce titre « L'un des axes stratégiques de la DRH est d'attirer, de développer et de fidéliser les collaborateurs qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise. En effet, la fidélisation des salariés constitue un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines et dans la stratégie d'une organisation. De plus, face aux nombreuses réorganisations internes « l'ensemble des dispositifs mis en place à cette occasion, place le collaborateur au centre des stratégies adoptées »<sup>3</sup>.

La gestion des talents, quant à elle, s'impose comme une culture organisationnelle à part entière. Elle repose sur la reconnaissance de la performance, l'évaluation du potentiel, et le développement des compétences. Elle vise à créer des parcours d'évolution adaptés, offrant aux collaborateurs des perspectives claires de carrière. Lorsqu'elle est négligée, les conséquences sont lourdes : les salariés peuvent se sentir sous-valorisés, ce qui peut entraîner démotivation, frustration, voire départs prématurés, autant de pertes pour l'entreprise.

Enfin, les pratiques RH actuelles tendent à recentrer leurs actions sur le collaborateur, désormais perçu comme un véritable « client » des RH. Cela suppose une prise en compte de ses attentes individuelles, notamment en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. À ce propos, il est aujourd'hui reconnu que la marge liberté permet de garder les talents et de les fidéliser à l'organisation.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti « Gestion Des ressources humaines » 18 édition 2012/2013 P1.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti « Gestion Des ressources humaines » 18 édition 2012/2013 P1.

<sup>3</sup> Mémoire présenté et soutenu par Asmaa DOUAK « La fidélisation des ressources humains » Université de VERSAILLES-Paris P1.

C'est dans cet ordre d'idée que s'inscrit notre questionnement ainsi formulé : « **comment SONATRACH peut-elle optimiser ses pratiques de gestion des talents pour attirer ; développer ; fidéliser des compétences stratégiques tout en améliorant sa performance globale ?** ».

Pour répondre à cette question, il serait important de pose autre questions qui va nous aider à mieux progresser dans notre recherche que nous avons énoncée comme suit :

- Quels sont les outils et les processus utilisés par SONATRACH pour la gestion des talents ?
- Quels sont les indicateurs de performance actuels pour évaluer ses pratiques ?
- Quels sont les freins à l'attraction des talents ?
- Quelles sont les stratégies adoptées pour alignes la gestion des talents avec les objectifs de performance et de progrès technologique ?

Afin de répondre à cette interrogation, nous avons formulé deux hypothèses :

**Hypothèse 1** : Chez SONATRACH, l'amélioration de la gestion des talents implique l'adoption de technologies de pointe l'amélioration des programmes de formation continue et l'établissement d'une politique de rétribution et de reconnaissance plus attrayante afin d'attirer et de retenir les compétences clés.

**Hypothèse 2** : A l'heure actuelle, SONATRACH utilise une gamme d'indicateurs de la gestion des talents. Ces critères ne suffisent pas à comprendre l'impact des méthodes de gestion des talents sur la performance globale de l'entreprise, en particulier sur sa capacité à innover. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur les indicateurs existants pour déterminer si les méthodes de gestion des talents contribuent à améliorer l'innovation et le développement de l'entreprise, ou l'entravent.

Notre étude se divise en deux phases complémentaires. La première, de nature théorique, repose sur une revue de la littérature relative à la gestion des talents au sein des entreprises. La seconde, plus pratique, s'est appuyée sur une série d'entretiens menés avec les responsables des ressources humaines de l'entreprise SONATRACH. Nous avons également recueilli les perceptions d'un échantillon d'employés sur la même thématique.

Ce travail de recherche est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre, intitulé « Les aspects théoriques de la gestion des talents », est consacré à la définition des concepts clés et à l'exploration de la gestion des talents dans le cadre plus large de la gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre, intitulé « La démarche de la gestion des talents », analyse les principales composantes de cette démarche et examine les conditions de sa mise en œuvre efficace au sein d'une organisation.

Enfin, le troisième chapitre, intitulé « Gestion des talents chez SONATRACH », s'attarde sur l'historique et le rôle stratégique de SONATRACH en Algérie. Ce chapitre met en lumière les défis spécifiques liés au secteur pétrolier et gazier, tout en analysant les stratégies mises en place pour aligner la gestion des talents avec les impératifs de performance et de progrès technologique.

# **CHAPITRE I :**

## *Aspects théoriques sur la gestion des talents*

**Introduction :**

Aujourd'hui, avec l'évolution rapide de l'économie mondiale et l'innovation technologique et l'apparition de la concurrence entre les organisations, l'attraction des bons profils et les développer par la suite les fidéliser devient un enjeu stratégique majeur. Dans ce stade la gestion des talents joue un rôle crucial et efficace pour répondre aux exigences stratégiques des organisations et les défis liés l'innovation et à la compétitivité durable. Autrefois, la gestion des talents considérée comme une simple fonction de la gestion des ressources humaines, subit aujourd'hui une transformation importante et nécessaire pour créer et maintenir des solutions clés pour les organisations et leurs durabilités.

Dans ce chapitre en va explorer les fondements théoriques de la gestion des talents en présentant des définitions des concepts clés commencer par la gestion des ressources humaines, puis explorer les notions « talent » et « compétence », ils s'agiront également d'analyser les convergences et divergences entre ces deux concepts, et mettre la lumière sur la gestion des compétences et le haut potentiel qui jouent un rôle important dans cette dernière. En fin, des définitions précises de la gestion des talents, qui va permettant de bien comprendre la théorie.

**Section 1 : définition des concepts**

Dans un contexte organisationnel suivre par une concurrence et une évolution importante dans les compétences requises, la gestion des talents joue un rôle majeure dans le processus d'attraction, de développement et de fidélisation des meilleurs talents qui sont les personnes qui ont « une combinaison des compétences rares qui est un facteur de réussite si important ce qui explique sans doute pourquoi la notion de talent pénètre peu à peu le monde des ressources humaines. Certains y voient une mode, d'autres une révolution qui transforme en profondeur un mode de gestion des ressources humaines qui a perdu pied dans le sable mouvant du procès et de la technicité »<sup>1</sup>. Cette section vise à définir les notions de base telles que « la gestion des ressources humaines », « les talents » ; « la compétence », « la gestion des compétences », « haut potentiel » et à la fin « la gestion des talents ».

---

<sup>1</sup> Cécile Dejoux ; Maurice Thévenet « Talent Management » P1, P2.

**1.1. Définition de « la gestion des ressources humaines » :**

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, nous avons extrait deux définitions qui nous semblent être les plus pertinentes :

« La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se caractérise par l'ensemble des activités destinées à gérer les talents et les énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation »<sup>2</sup>.

Selon **L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007)** : « la gestion des ressources humaines est l'ensembles des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »<sup>3</sup>.

On peut dire que « la gestion des ressources humaines » : c'est un ensemble des activités qui organise, développe et gère le capital humain en quantité et en qualité pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

**1.2. Définition des concepts « talent », « compétence »****1.2.1. Le concept « talent » :**

Nous pourrions définir le talent comme étant « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales »<sup>4</sup>. Moins de 5% des salariés sont talentueux. Ils sont rares et possèdent « des compétences particulières qui ne figurent pas dans la liste habituelle des compétences des DRH »<sup>5</sup>.

D'après les autres auteurs, comme **A. Roger et D. Bouillet**, sont définirent « les talents comme un sous-ensemble de compétences, celles dans lesquelles la personne concernée excelle et qui la distinguent des autres ».

Selon l'ouvrage « **The war for talent** », les termes « talent » et « talents » sont utilisés pour décrire les personnes qui présentent l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes : elle font régulièrement preuve d'aptitudes et de réalisations exceptionnelles soit dans un

---

<sup>2</sup> SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3<sup>ème</sup> édition, Montréal, 1999, p25.

<sup>3</sup> LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, paris, 2007, p45.

<sup>4</sup> Thévenet M., « l'hyperbole des talents », in J.-M. Peretti(coord), Tous talentueux, Eyrolles, Edition d'Organisation, 2009.

<sup>5</sup> Ibid. P 81.

Éventail d'activités et de situations, soit dans un domaine d'expertise spécialisé et étroit elles font régulièrement preuve d'une grande compétence dans des domaines d'activité qui suggèrent fortement des aptitudes transférables et comparables dans des situations où leur efficacité n'a qu'elles sont potentielles.

A partir de ces définitions et d'information on peut dire que : le talent pourrait être considéré comme une qualité excellente chez l'homme. Ce sont des caractéristique complexes qui confèrent à l'individu des accomplissements élevé et supérieurs dans divers domaines, compétences et professions. Le talentueux se distingue par ses compétences dans divers domaines et systèmes, comme la réflexion, l'innovation, les aptitudes, les potentialités.

### **1.2.2. Le concept « compétence » :**

La compétence est un concept largement reconnu et utilisé dans la gestion des ressources humaines tant au niveau pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps<sup>6</sup>.

Selon **le dictionnaire des ressources humaines** : « la compétence rassemble trois types de savoir ; un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »<sup>7</sup>.

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, **Lawler et Schippmann** avancent que « la compétence est une caractéristique latente et profonde de l'individu. Elle présage le comportement de l'employé dans diverses situations et se traduit par des actes observables et mesurables qui mènent à une performance supérieure »<sup>8</sup>.

Donc c'est la capacité à mobiliser les connaissances (pratiques ou théoriques) permettant de traiter efficacement une situation de travail dans un contexte donné. Dans ce contexte **Guy le Boterf** a dit que « la compétence c'est la capacité d'un individu à mobiliser ses

---

<sup>6</sup> LECOEUR Elisabeth Gestion des compétences, Editions de Boeck, 2008, Paris p. 18.

<sup>7</sup> Jean-Marie Peretti, « Dictionnaire des ressources Humaines », 2<sup>ème</sup> Edition Vuibert, 2001, P 60.

<sup>8</sup> BENROUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, Offices des Publications Universitaire 2010, P 52.

ressources afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation »<sup>9</sup>

Nous pouvons aussi ajouter que « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances »<sup>10</sup>.

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que : la compétence d'une personne ou d'un groupe est une caractéristique importante aide les organisations à résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées sur la voie de la réalisation de leurs objectifs.

### **1.2.3. La compétence et le talent :**

Les compétences et les talents représentent des initiateurs cruciaux pour l'efficacité individuelle et collective dans tous les secteurs d'activité, où l'on peut distinguer des similitudes et des divergences qui sont énoncées comme suit :

#### **A. Les points communs :**

1. **Leur orientation :** « le talent et la compétence sont des concepts axés sur l'action. Pour exister, ils doivent être appliqués, et c'est par l'application pratiques qu'ils se développent, s'ils ne sont pas utilisés, ils diminueront ou disparaîtront.
2. **L'approbation des autres et le jugement extérieur :** la personne ne se déclare talentueux ou compétent sans passer par un ensemble d'expériences ou d'obstacles qui prouveront qu'il est talentueux.
3. **Les objectifs :** Ces deux notions existent dans un monde de résultats et de performances. Dans le cas de la compétence, le résultat peut être un seuil à dépasser, tandis que pour le talent, il s'agit de la quête de la meilleure performance possible »<sup>11</sup>.

#### **B. Les points de différence :**

Trois différences majeures soulignent les traits distinctifs entre les compétences et le talent :

1. **La population cible :** La gestion des compétences est une activité collective des RH, alors que la gestion des talents concerne quelques individus. La compétence est un

---

<sup>9</sup> LE BOTERF Guy. De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Editions d'organisation, 1994, Paris p 18.

<sup>10</sup> Zarifian Philippe, « Le modèle de la compétence ». Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, 1999, P 70.

<sup>11</sup> C. Dejoux., M. Thévenet., « talent management », p94.

terme fédérateur, car tous les individus ont des compétences, alors que la notion de talent est plus exclusive, car elle s'applique à un seul groupe contenant les meilleurs individus d'une catégorie donnée.

2. **La différence réside dans l'étalonnage ou l'énumération** : Les compétences sont référencées et répertoriées, alors que les talents ne sont pas catégorisables. Selon **M. Thévenet** « Les talents nécessitent une gestion individuelle par les RH qui ne doivent pas se laisser impressionner par les divas et les caractères difficiles », dans le même ordre d'idée **A. Roger et D. Bouillet** disent que « les gestionnaires RH doivent veiller à ne pas trop les « chouchouter », car les talents s'expriment là où la pression des résultats est forte »<sup>12</sup>.

3. **La dernière différence concerne la mesure** : Lorsqu'elles sont évaluées sur une échelle, les compétences se rapportent essentiellement à des individus, qui peuvent passer d'une catégorie de compétences à une catégorie supérieure. Une évolution des compétences individuelles à celles d'autres salariés »<sup>13</sup>.

### **1.3. La gestion des compétences :**

La gestion des compétences occupe une place centrale dans le développement et la durabilité des organisations. Dans le domaine de la GRH elle est définie comme un ensemble d'activités qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs, ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes.

Son objectif est d'évaluer les compétences existantes d'une entreprise et de prévoir les compétences nécessaires à court, moyen et long terme<sup>14</sup>.

Cette notion permet de faire un bilan de l'existant, cette démarche est pilotée par la direction de ressources humaines, dont le rôle va être d'une part de lister les compétences requises par métier de l'entreprise, d'autre part, les compétences que possèdent les salariés pour parvenir à la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Roger A., Bouillet D., « talents et potentiels », in J.-M. Peretti (coord), Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.

<sup>13</sup> C. Dejoux, M. Thévenet., « talent management », p95.

<sup>14</sup> Gestion des compétences : en enjeu stratégique pour les organisations <https://recrutee.com/fr-articles/gestion-des-competences>.

<sup>15</sup> D. Duchamp, I. Guery, la gestion des ressources humaines, p35.

**1.4. Le haut potentiel :**

Le haut potentiel est la personne qui, par son profil ou ses performances, laisse à penser qu’il pourra devenir un dirigeant d’entreprise.

**Dehoux (2010)** a défini le haut potentiel comme « une personne dont l’organisation estime qu’elle a la capacité à occuper un poste de direction ». Et cette notion varie fortement selon les cultures et les pays et son développement.

Les hauts potentiels sont une denrée rare. En effet, ceux-ci ne représentent qu’une petite part de la population active au sein des organisations.

**1.5. Définition de concept « la gestion des talents » :**

La gestion des talents est une fonction importante de la gestion des ressources humaines qui travaille sur le processus d’attraction, développement et fidélisation des talents dans un environnement concurrentiel.

C’est un concept qui a été défini par plusieurs auteurs et chercheurs dans le domaine de la GRH. Et le tableau suivant regroupe quelques définitions de la gestion des talents dans la littérature sur la GRH.

**Tableau N°01 : Définitions de la gestion des talents dans la littérature sur la GRH**

Référence	Définition de la gestion des talents
Silzer and Dowell (2010)	« La gestion des talents est un ensemble intégré de processus, de programmes et de normes culturelles au sein d’une organisation, conçu et mis en œuvre pour attirer, développer, déployer et retenir les talents afin d’atteindre les objectifs stratégiques et répondre aux besoins futurs de l’entreprise » <sup>16</sup> .
Rothwell (2011)	« la gestion des talents est le processus d’attirer, de développer, retenir et déployer les meilleures personnes » <sup>17</sup> .
Ashton and Morton (2005)	« La gestion des talents est une approche stratégique et holistique de la planification des ressources humaines et des activités, ou une

<sup>16</sup> (Silzer et Dowell (2010), « Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative ». San Francisco, p15.

<sup>17</sup> (Silzer et Dowell (2010), « Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative ». San Francisco, p15

	nouvelle voie vers l'efficacité organisationnelle. Elle améliore les performances et le potentiel des personnes – les talents – qui peuvent faire une différence mesurable pour l'organisation, aujourd'hui et à l'avenir ».
Dutttagupta (2005)	« Dans les termes les plus généraux possibles, la GT est la gestion stratégique du flux de talents au sein d'une organisation. Son but est de s'assurer qu'une réserve de talents est disponible pour aligner les bonnes personnes sur les bons postes au bon moment, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise ».
Jerusalim and Hausdorf (2007)	La GT c'est « l'identification et le développement du haut potentiel (également connu sous le nom de gestion des talents) fait référence au processus par lequel une organisation identifie et développe les employés qui sont potentiellement capables d'accéder à des fonctions de direction dans le futur ».
Capelli (2008)	« au fond, la gestion des talents consiste simplement à anticiper les besoins en capital humain et à établir un plan pour y répondre ».
Collings and Mellahi (2009)	« Nous définissons la gestion stratégique des talents comme les activités et les processus qui impliquent l'identification systématique des postes clés qui contribuent de manière différenciée à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, le développement d'un vivier de talents composé de personnes à haut potentiel et de titulaires très performants pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture de ressources humaines différenciée pour faciliter l'occupation de ces postes par des titulaires compétents et pour garantir leur engagement continu envers l'organisation ».

Source : [Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15(3), p 274].

A partir de ces définitions nous pourrions dire : la gestion des talents, est la stratégie utilisée pour recruter, développer et retenir efficacement les employés.

C'est le processus d'attraction, d'identification, de développement, d'engagement, de rétention et de déploiement d'individus en valeur pour l'organisation en raison de leur potentiel ou du rôle crucial qu'ils jouent.

Les employés qui sont motivés à faire de leur mieux sont plus susceptibles de progresser et dont les objectifs sont alignés sur l'entreprise dans leurs postes et deviennent de futurs leaders.

## **Section 2 : La gestion des talents dans la GRH :**

La gestion des talents constitue un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'elle se concentre sur les méthodes et procédures visant à attirer et développer et fidéliser les individus disposant des compétences nécessaires pour optimiser la performance de l'organisation. Dans cette section, nous allons examiner les principaux domaines de la gestion des talents au sein de la GRH, avant d'analyser les objectifs et les enjeux stratégiques liés à cette dernière.

### **2.1. Les domaines de la gestion des talents dans la GRH :**

Les principaux domaines de la gestion des talents dans l'entreprise sont :

#### **2.1.1. Le recrutement :**

Le recrutement, est la principale porte d'entrée dans la gestion des talents. Cela se fait en attirant et en sélectionnant les profils corrects qui sont développés grâce à la gestion des talents. Ce qui a son tour contribue au développement de l'institution et à la réalisation de ces objectifs.

Alors, « Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques, qui repose sur la description réaliste du poste, sur l'identification du profil correspondant, et sur la recherche fructueuse du candidat compétent »<sup>18</sup>.

#### **2.1.2. Formation et développement des compétences :**

La formation et le développement des compétences sont l'un des moyens de base les plus importants et les meilleurs qui sont utilisés et diffusés dans la gestion des talents. Il contribue au renforcement et au développement des capacités des employés et de leur potentiel professionnel au sein de l'organisation.

---

<sup>18</sup> Jean-Marie Peretti ; « gestion des ressources humaines », 18<sup>e</sup> édition 2012/ 2013, P 61.

Donc, « la formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour les employés »<sup>19</sup>

### **2.1.3. Gestion de la performance :**

La gestion des performances est l'un des aspects les plus importants dans la gestion des talents. Car, « elle inclut une évaluation continue de la contribution de chaque individu à la réussite de la stratégie pour prendre en compte les compétences, les organisations et les carrières à tous les niveaux de l'entreprise »<sup>20</sup>.

### **2.1.4. La rémunération :**

La rémunération est une stratégie utilisée par la gestion des talents, car elle contribue à motiver et à attirer les meilleurs talents pour les préserver avec les meilleurs documents personnels en améliorant leurs capacités et leurs réalisations.

La rémunération est la totalité des compensations reçues par l'employé en échange du travail réalisé pour l'organisation qui l'emploi.

### **2.1.5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

La GPEC et la gestion des talents contribuent à se compléter mutuellement pour assurer la performance de l'organisation, car la force attribue les exigences de compétences futures à venir, tandis que la gestion des talents améliore et développe les talents.

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences représente une stratégie d'ingénierie des ressources humaines qui cherche à élaborer, mettre en pratique et superviser des politiques et procédures destinées à anticiper les disparités entre les besoins et les moyens de l'entreprise, tant du point de vue quantitatif que qualitatif »<sup>21</sup>.

### **2.1.6. La gestion des carrières :**

La gestion des carrières contribue à encourager et soutenir le développement professionnel des talents en leur donnant des opportunités de développement et de progrès, ce qui améliore leur motivation, leur engagement et leur rétention.

---

<sup>19</sup> Jean-Marie Peretti ; « gestion des ressources humaines », 18<sup>e</sup> édition 2012/ 2013, P 149.

<sup>20</sup> C. Dejoux, M. Thévenet ; « talent management », p 160.

<sup>21</sup> DIMITRI Weiss, « Ressources humaines », Edition d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, passim, p 498.

« La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne »<sup>22</sup>.

## **2.2. Les objectifs principaux de la gestion des talents :**

La gestion des talents s'impose comme un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines, qui vise à améliorer la performance globale de l'organisation.

Ensuite que, « Les objectifs de la gestion des talents incluent l'amélioration de la performance organisationnelle, la promotion de l'innovation, et l'assurance de la continuité des compétences essentielles à travers la planification de la succession et le développement de carrière »<sup>23</sup>. Selon **l'enquête sur l'apprentissage et le développement du CIPD (2006)**<sup>24</sup>, les deux principaux objectifs de gestion des talents sont : développer des personnes à fort potentiel et faire croître les futurs cadres supérieurs. Ce constat implique qu'une organisation, après avoir identifié ses talents, doit trouver des moyens d'améliorer leurs aptitudes et compétences afin de faire face aux défis de son environnement commercial.

D'après ces informations, nous pouvons dire que les objectifs de la gestion des talents sont de développer l'organisation et de coordonner entre ses différents secteurs, en attirant les meilleurs talents, en les développant, et en les conservant.

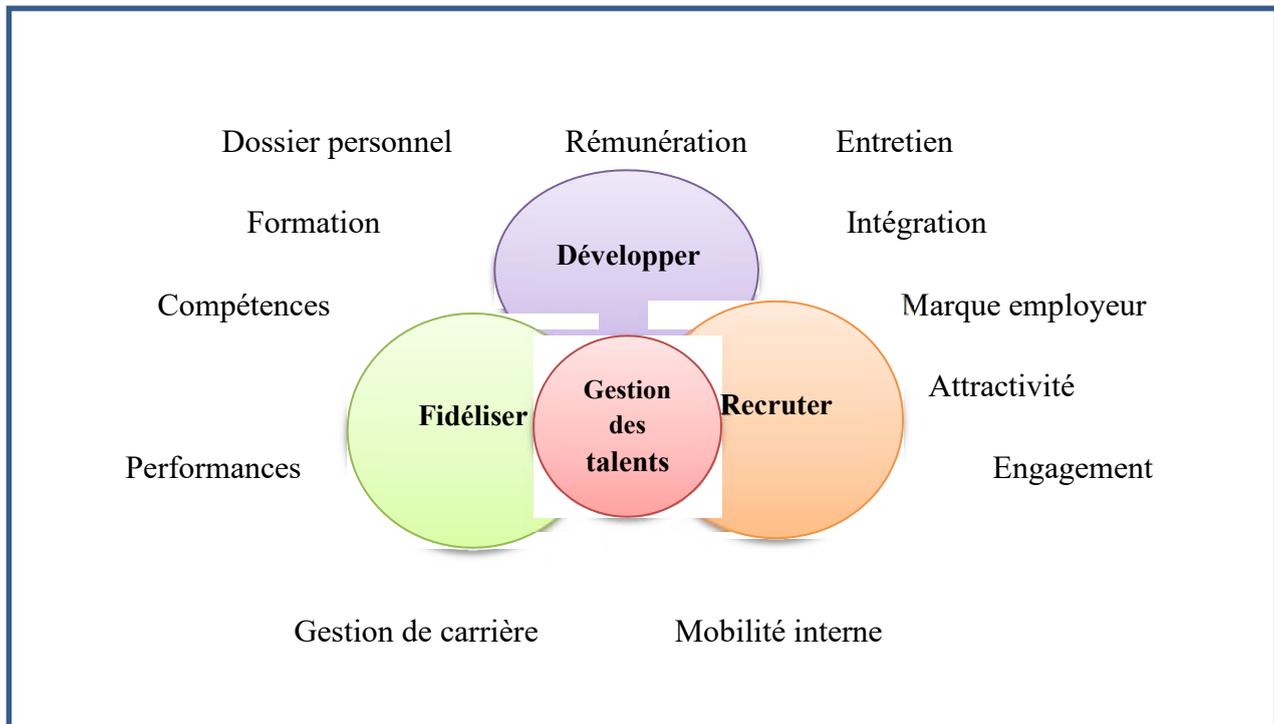
---

<sup>22</sup> Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 18 Edition 2012/2013, P 77.

<sup>23</sup> <https://www.formagora.fr/actualites/importance-gestion-talents-millieu-profisonnel> .

<sup>24</sup> CIPD (2006), Reflections on Talent Management, CIPD, London.

Figure N°1 : Les objectifs de la gestion des talents.



**Source :** site internet : (<https://www.formagora.fr/actualites/importance-gestion-talents-milieu-professionnel>) .

### 2.3. Les enjeux de la gestion des talents :

La gestion des talents est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises, ça commence par la concurrence sur le marché de travail pour attirer les meilleurs profils. Et de développer ces talents pour répondre aux besoins de l'entreprise. Sans oublier l'alignement des objectifs stratégique de l'organisation et les attentes des talents.

#### 2.3.1. L'identification précise et le développement des compétences clés :

Constituent le noyau central de la gestion efficace des talents au sien de toute organisation. En mettant en place et en offrant des opportunités de formation approfondie et de mentorat de qualité, les organisations peuvent non seulement s'assurer que leurs employés sont parfaitement préparés pour leurs rôles et responsabilités actuels, mais aussi qu'ils sont adéquatement équipés avec les outils et les compétences nécessaires pour relever avec succès les défis futurs qui pourraient se présenter à eux dans leur parcours professionnel.

#### 2.3.2. Assurer l'avenir de son entreprise :

La gestion efficace des talents « est un élément crucial et indispensable pour la planification de la succession au sein d'une organisation. Elle garantit qu'il existe toujours

un vivier de candidats hautement qualifiés, prêts et capables de remplir des rôles clés au sein de l'entreprise. Cette approche stratégique contribue de manière significative à la durabilité et à la résilience organisationnelle, en permettant à l'entreprise de s'adapter et de résister efficacement aux chargements et aux fluctuations du marché »<sup>25</sup>.

**Conclusion :**

De nos jours, la gestion des talents est devenue une dimension stratégique essentielle de la gestion des ressources humaines. Face au développement et aux progrès rapides de l'environnement économique et à la force concurrentielle croissante et avancée avec l'importance et le fondement de l'innovation, il est nécessaire que les organisations attirent des personnes à fort potentiel et capacités pour travailler sur leur développement et leur rétention. A partir de l'analyse et de l'évaluation de concepts et de termes clés et de base tels que le talent, l'efficacité, la capacité et le potentiel élevé, ainsi que des pratiques associées telles que le recrutement, la formation, la gestion professionnelle et le GPEC, il est clair et connu que la gestion des talents va au-delà et va au-delà du cadre traditionnel de la gestion des ressources humaines pour devenir et être un facteur décisif pour le succès et la prospérité. Il répond non seulement aux besoins actuels de l'entreprise, mais aussi aux espoirs de compétences de demain, assurant ainsi sa continuité et son adaptation aux changements futurs.

---

<sup>25</sup> <https://www.formagora.fr/actualites/importance-gestion-talents-millieu-profisonnel> .

# **CHAPITRE II :**

## La démarche de la gestion des talents

**Introduction :**

La gestion des talents est une thématique qui s'impose depuis quelques années en Gestion des Ressources humaines, en réponse aux limites de l'approche par compétences.

Dans un contexte de crise économique, les entreprises cherchent à développer une approche plus individuelle et personnelle en se concentrant sur la recherche de « talents », soit personnes aux compétences distinctives.

Il est donc essentiel pour les organisations d'identifier les talents dont elles ont besoin grâce à un ensemble de pratiques.

Dans ce contexte, nous explorons les principales pratiques de la gestion des talents avec des personnes talentueuses, en mettant en lumière les outils et méthodes utilisés par les organisations pour développer leurs talents, ainsi que pour pouvoir s'adapter au changement de l'environnement et le marché du travail actuel.

**Section 1 :** Les pratiques d'attraction et de recrutement des talents :

Dans un environnement innovant et dynamique marqué par la concurrence, et la rareté des compétences, les entreprises doivent adopter des nouvelles pratiques pour attirer et recruter les meilleurs talents. Dans ce contexte, les organisations ne se concentrent pas seulement sur les postes vacants, mais aussi sur les profils qui doivent être capables de répondre durablement à la performance de ces derniers.

Cette section vise à expliquer les principales pratiques qui sont mises en œuvre pour attirer et recruter les meilleurs talents.

**1.1. Attirer des personnes talentueuses :**

L'attraction est un processus continu et stratégique de dotation en personnel qui consiste à cibler des employés talentueux pour ensuite les attirer et les intégrer au sein d'une entreprise, afin d'atteindre à court et à long terme les objectifs de celle-ci.

Ce concept est défini par **AIMAN-SMITH, BAUER et CABLE (2001)** : « une attitude ou un effet général positif envers une organisation, envers l'observation comme une entité désirable avec lequel amorcer une relation ».

Dans un article publié en 2006 intitulé « **The battle for brain power** », l'économiste **Adrian Wooldridge** a rapporté que 62% de DRH à l'échelle mondiale considéraient que l'attractivité et la conservation des talents étaient leurs priorités majeures. Plusieurs approches distinctes ont été employées pour réaliser cette objectif<sup>26</sup>.

### **1.1.1. Développer une image de marque employeur attrayante :**

Pour convaincre les individus, il faut d'abord les attirer et les intéresser. Des études ont montré que les personnes talentueuses sont attirées par les entreprises dont l'image de marque correspond à leurs propres valeurs.

Il existe plusieurs études, nous avons extrait, deux approches qui nous semblent être les plus pertinentes :

#### **A. L'impact de l'image de la marque employeur sur le recrutement :**

**S.S. Knox et C. Freeman**<sup>27</sup> « examinent l'impact de l'image de l'employeur sur les candidats potentiels à l'aide du modèle de gestion de l'image de l'entreprise et de la théorie des attentes exposée par V-H Vroom. Ils avancent l'idée que les entreprises doivent utiliser leur image de marque lors du recrutement de personnes talentueuses. Sur la base d'une recherche empirique menée auprès d'une population de jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi, ils proposent un modèle de marque employeur basé sur 14 critères. Les résultats démontrent que pour chacune de ces 14 variables, la perception de l'image de marque diffère en interne et en externe. Il existe une relation positive entre une image de marque employeur positive et le désir de postuler à un emploi dans l'entreprise concernée. Ils concluent en insistant sur le fait que les messages envoyés par les entreprises aux nouvelles recrues doivent être renforcés par les actions des employés et des recruteurs ».

#### **B. L'impact de l'image de la marque employeur sur le développement de carrière :**

**K. Backhaus et S. Tikoo** examinent en 2004 l'impact de la « marque employeur » sur le développement de carrière. Ils se réfèrent à la théorie de la représentation et aux « Associations de marques » et examinent les idées évoquées dans l'esprit des consommateurs par les noms de marques. Ces « associations de marques »,

---

<sup>26</sup> <http://www.economist.com>

<sup>27</sup> S. Knox., C. Freeman., « Managing and Managing Employer Brand Image in The Service Industry », *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no. 7/8, 2006, pp. 695-716.

Sont déterminantes pour l'image de marque. Ils proposent un modèle basé simultanément sur la théorie des ressources et la représentation sociale, dans lequel les salariés potentiels développent leur propre perception de l'image de marque de l'entreprise sur la base d'associations issues de la marque employeur diffusée par l'entreprise. Cette étude démontre que le processus de marque d'employeur est une nouvelle approche qui permet de recruter et de retenir des personnes talentueuses sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel<sup>28</sup>.

Nous pourrions alors nous demander ce que les personnes talentueuses recherchent au-delà de l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur.

(**J.-N kapfere**) a écrit « La marque est un contrat économique, psychologique est non juridique<sup>29</sup>» Un candidat qui a déjà travaillé dans une entreprise a forte image de marque sera perçu positivement par un futur employeur, qui aura tendance à imaginer que l'employé concerner a exploité et développer ces compétences au sein d'un système de management éprouvé et reconnu.

### **1.1.2. Identification interne des personnes talentueuses à développer :**

Recruter des personnes talentueuses est crucial, mais leurs performances dépendent également d'un contexte favorable. De nombreux exemples de recrutement de talents se sont soldés par des échecs, ce qui a conduit de nombreuses organisations à développer les talents actuels et futurs dont elles ont besoin en interne.

A partir de ce dernier, il y a un côté philosophique qui a proposé deux idées complémentaires qu'elles s'intitulent : L'avantage concurrentiel d'une entreprise se construit à partir de son capital humain, qui est le pilier principal d'une organisation.

L'organisation a le devoir d'identifier les talents de ses collaborateurs en leur fournissant un contexte favorable, leur créativité et leur engagement qui différencieront l'entreprise sur ses marchés. L'organisation est responsable de l'employabilité des salariés employables.

Ainsi, les entreprises recherchent des « employés qui font la différence », tandis que les employés recherchent des entreprises offrant des conditions qui stimulent davantage leur talent ».

---

<sup>28</sup> Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.

<sup>29</sup> J.-N kapfere « Les Marques, capital de l'entreprise », 4eme Editions d'organisation, 2007.

En effet, les talents qui brilleront dans le futur seront ceux qui mettront en valeur leurs particularités et élaboreront des plans pour devenir indispensables. Ainsi, les responsables de l'entreprise ont une importance capitale dans la réussite de cette stratégie d'identification. Comme l'ont noté **J.-P Arnaud** et **J.-M Peretti**<sup>30</sup> ont écrit : « est essentiel dans l'identification des talents en interne. Concrètement, il incombe aux managers de première ligne d'identifier le potentiel des personnes talentueuses et de les aider à développer ce potentiel ». Il ne faut pas sous-évaluer la relation entre le « le manager » et « le talent ».

### **1.1.3. Analyser les besoins actuels et futurs en termes de talent :**

Parmi les nombreuses méthodes existantes, deux approches nous semblent plus pertinentes :

#### **1.1.3.1. L'approche par le développement :**

**C. voynnet-Fourboul** et **C. Forasacco**<sup>31</sup> citent les travaux de **R. Charan**, **S. Drotter** et **J. Noel**<sup>32</sup>, qui proposent six étapes progressives dans l'identification et le développement des personnes talentueuses :

Transition 1 : de l'autogestion à la gestion des autres.

Transition 2 : de la gestion des autres à la gestion des managers.

Transition 3 : de la gestion de manager à la gestion d'une fonction de l'entreprise.

Transition 4 : de la gestion d'une fonction de l'entreprise à la gestion d'une unité d'entreprise.

Transition 5 : de la gestion de d'une unité opérationnelle à la gestion d'une filiale.

Transition 6 : de la gestion d'une filiale à la gestion de l'ensemble de l'entreprise.

L'idée maîtresse est de créer des transitions sous la forme d'un pipeline. L'auteur souligne que le développement des talents repose sur l'aspiration à faire quelque chose de différent,

---

<sup>30</sup> Arnaud J., Peretti J.-M., « Développer les talents : une affaire interne et /ou externe... », In J.-M. Peretti, Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.

<sup>31</sup> voynnet- Fourboul C. Forasacco C., « Talent Mindset ou comment développer les talents », in *op.cit.*

<sup>32</sup> Charan R, S. Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

qui peut consister à rejoindre un cercle différent, une catégorie supérieure ou un domaine d'expertise spécifique à l'emploi.

### **1.1.3.2. La matrice de performance et de potentiel :**

**Murphy**,<sup>33</sup> propose une méthodologie pour identifier les besoins actuels et futurs d'une organisation. Il estime qu'il est nécessaire de préparer un plan de succession des talents basés sur la vision future de l'organisation. Selon lui, les entreprises devraient recruter des personnes talentueuses aujourd'hui en fonction de la manière dont elle répondre à la question « comment placer les bonnes personnes aux bon endroits aujourd'hui et à l'avenir ? Il associe cette proposition à celle du leadership et propose une liste de dix actions à accomplir pour parvenir à une « matrice de talent et de leadership » :

- 1) Définir la mission actuelle et future de l'organisation.
- 2) Planifier l'avenir sur la base d'une compréhension claire de présent.
- 3) Veiller à ce que « les bonnes personnes se trouve au bon endroits et bon moment, pour la bonne raison et au bon cout ».
- 4) Construire la matrice sur la base des talents que vous avez identifiés.
- 5) Motiver les employés à mener des processus d'évaluation en groupe.
- 6) Mener des évaluations personnelles.
- 7) Partager et discuter les résultats.
- 8) Comparer les résultats avec ceux d'une étude de référence sur les talents dans autres organisations.
- 9) Utiliser collectivement la méthode de résolution de problèmes pour aligner les talents sur les meilleures pratiques.
- 10) Répétez ce processus et rester concentré sur cette question en procédant à des évaluations régulières des talents au sein de votre organisation.

### **1.2. Recruter les personnes talentueuses :**

Le recrutement des talents vise à s'attacher des salariés reconnus comme étant les meilleurs. Recruter et gérer des talents requiert une forme de veille stratégique.

Au-delà, des méthodes traditionnelles de recrutement, cibler les personnes talentueuses signifie prendre en compte les caractéristiques individuelles, et faire évaluer les outils traditionnels de recrutement.

---

<sup>33</sup> C. Dejoux., M. Thévenet. « Talent Management », P. 116. E.C. Muphy, op. Cit.

**1.2.1. Intégrer le talent dans la politique de responsabilité sociale :**

Le recrutement des personnes talentueuses peut être considéré comme faisant partie de la responsabilité sociale d'une organisation pour deux raisons :

La première, concerne le devoir des entreprises envers les jeunes qui entrent sur le marché de travail. La seconde, se réfère au mélange et à la combinaison nécessaire des populations pour stimuler l'innovation.

Lors de recrutement de personne talentueux, l'entreprise peut introduire des initiatives liées à la diversité en accordant une plus grande valeur aux compétences rares.

Selon **C. Voynnet-Fourboul et C. Forasacco** « la gestion des talents, et l'occasion d'introduire une approche positive de la différence, c'est pourquoi certains commencent à parler de développement durable des ressources humains »<sup>34</sup>.

**1.2.2. Recrutement permanent :**

Le risque est que les entreprises ne recrutent des talents que lorsque le besoin s'en fait sentir, ou pour être efficace, un talent doit soutenir qu'il travaille dans un contexte favorable, et le temps d'adaptation ou contexte ne doit pas être négligé.

C'est pourquoi la meilleure stratégie est celle qui consiste à développer les personnes à haut potentiel au sein de l'entreprise, afin qu'elles deviennent les talents dont l'entreprise a besoin, tout en continuant à recruter des talents à l'extérieur.

Ceci permet à l'entreprise de se préparer aux départs, d'encourager une concurrence positive et de construire une stratégie de recrutement à long terme.

A l'inverse, recruter des talents sans leur donner de mission peut s'avérer dangereux et coûteux. L'idéal pour résoudre ce problème est de prendre en compte les besoins actuels et futurs en talents et en personnes de talent.

**1.2.3. Changements dans les méthodes de recrutement :**

Le recrutement de personnes talentueuses peut donner lieu au développement de nouvelles méthodes de recrutement qui utilisent pleinement les technologies et les médias existants,

---

<sup>34</sup> Voynnet-Fourboul C., Forasacco C., « Talent Mindest ou comment développer les talents », in J.-M Peretti, Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'organisation, 2009.

tels que l'internet et l'univers des jeux vidéo. Par exemple ces dix dernières années ont vu l'apparition et l'utilisation croissante du business Game.

Ainsi que l'objectif et quadruple est de traiter rapidement une masse de candidatures tout en restant sélectif, tester efficacement les compétences des jeunes talents dans des zones géographiques différentes, véhiculer les valeurs, les produits et les atouts de l'entreprise, et inscrire l'entreprise dans le cadre de référence supposé des générations actuelles.

Cette méthode de recrutement présente deux avantages :

Le premier : est qu'elle crée une image de marque dynamique de l'employeur auprès des politiques cibles. Et le deuxième avantage, est que les talents peuvent être identifiés dans une situation quasi-professionnelle, en leur permettant d'expérimenter la réalité du métier.<sup>35</sup>

## **Section 2 : Les stratégies et méthodes de développement et fidalisation des talents**

Attirer et recruter les talents qui reprisant uniquement la première partie de la gestion efficace des ressources humaines. Pour assurer que ces talents donne leur maximum de potentiel, les entreprises doivent travailler sur leurs développements et de la fidélisation, au même temps de lui offrir des opportunités d'apprentissage, et aussi de crée un environnement favorable et dynamique.

### **2.1. Développer les talents :**

La gestion des talents ne s'improvise pas entre les qualités nécessaires d'écoute, d'empathie et d'ouverture, les RH et le management doivent aller encore plus loin et prendre en compte les spécificités des personnes concernées.

#### **2.1.1. S'intéresser à la personne :**

La GRH évolue continuellement vers une prise en compte plus personnelle des individus. La gestion des compétences tendait à placer le salarié au centre du processus d'évaluation, mais la gestion des talents doit aller plus loin.

---

<sup>35</sup> C. Dejoux., M. Thévenet. « Talent Management », Page 118-119.

**2.1.1.1. Exploiter le désir d'évolution de carrière :**

Une des premières étapes consiste à prendre en compte le désir d'évolution de carrière. Dans la plupart des cas, ce désir sera une source de valeur ajoutée pour l'organisation. Ce désir peut s'exprimer à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Dans ce cas, le pôle de gestion des compétences peut mettre en œuvre des actions de développement sous la forme d'un plan de développement personnel et professionnel, d'un essaimage, d'une aide à l'information de l'entreprise ou d'une reconversion<sup>36</sup>.

**2.1.1.2. Fournir un retour d'information : (feedback positif) :**

Le feedback positif joue un rôle capital dans la motivation et l'engagement des talents. En mettant en lumière les réussites et les points forts de chacun, l'organisation contribue à renforcer leur confiance en eux et leur sentiment d'appartenance à l'équipe. De cette manière ils peuvent créer un environnement de travail favorable au développement des compétences et à l'épanouissement personnel.

Selon **Solene Alonso** (2024) : « le succès d'une entreprise repose en grande partie sur la performance et l'engagement de ses employés. Or, la clé pour améliorer ces deux aspects réside fréquemment dans la qualité du retour d'information que les membres de l'équipe reçoivent de la part de leurs supérieurs »<sup>37</sup>.

La mise en œuvre d'un système de feedback régulier est fondamentale pour le développement continu des talents. Les évaluations périodiques, combinées à des sessions de feedback constructif entre les gestionnaires et leurs équipes, aident à identifier les zones de force et les opportunités d'amélioration. Le feedback doit être spécifique, mesurable, et surtout orienté vers des solutions concrètes.

Pour être efficaces à long terme, les procédures de retour d'information doivent être appliquées collectivement et de manière à ne pas juger les individus. Tout système de retour d'information doit être mis en œuvre de la même manière qu'une méthode d'apprentissage axée sur les progrès plutôt que sur les résultats.

---

<sup>36</sup> C. Dejoux., M. Thévenet. « Talent Management », p 128.

<sup>37</sup> [www.cadres-dirigeants.fr](http://www.cadres-dirigeants.fr)

**2.1.2. Mise en œuvre généralisée d'outils de développement personnel et professionnel :**

L'une des principales contributions de la gestion des talents aux ressources humaines est qu'elle permet l'introduction d'outils de développement et d'un soutien personnel afin d'optimiser les compétences rares. Les deux principaux outils dans ce contexte sont le coaching et le mentorat.

**2.1.2.1. Le coaching (Entraînement)**

Les personnes talentueuses ne naissent pas « talentueuses », elles sont soutenues et deviennent talentueuses grâce à leurs développements avec le temps.

Le coaching s'est avéré être un moyen efficace de faire ressortir le meilleur de chacun. Il peut être assuré par un coach, un manager qui connaît bien la personne, un employé senior ou un mentor. Il s'agit d'un processus individuel.

Selon **Miralles**<sup>38</sup>, le coaching vise « le développement personnel et est requis en général pour aider certaines personnes réputées précieuses pour l'entreprise à franchir des passages délicats de leur vie professionnelle ».

Dans ce contexte, **Alexandre** a défini le coaching « comme l'accompagnement d'une personne de manière à favoriser l'expression de ses qualités, de ses ressources et de ses compétences. »<sup>39</sup>

Cette pratique se reprend de plus en plus dans les organisations comme un moyen de développer les individus à haut potentiel.

**2.1.2.2. Le mentorat :**

Le mentorat est une relation entre une personne qui a beaucoup d'expérience (le mentor) avec une autre personne moins expérimentée. Son objectif est de fournir des conseils pour favoriser le développement personnel et professionnel. Selon G. **Karacay-Aydin**, « le

---

<sup>38</sup> Ibid, 227.

<sup>39</sup> Alexandre G., « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in J. Allouche (coord.), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.

mentorat formel et informel présente de nombreux avantages »<sup>40</sup> comme le partage de l'expérience de mentor avec les mentorés pour sortir avec des meilleurs résultats.

Le mentorat se fait en interne avec des personnes qui ont l'expérience dans différents domaines, par contre le coaching qui est généralement une personne de l'extérieur qui donne des conseils à appliquées.

En peut dire que le mentorat donne la possibilité d'identifier des leaders et des personnes talentueuses, et éviter le risque de voir ses personnes s'isoler.

### **2.1.3. Evaluation et formation continue :**

Dans un environnement innovant, l'évaluation des compétences joue un rôle dans la détecter des besoins de formation continue des talents qui est important pour son développement dans tous les domaines,

Le talent doit être nourri dans le cadre d'un processus d'apprentissage continue si l'on veut qu'il donne des résultats constants. Comme t'il est souligné par **M. Brasseur** et **L. Magnien** les personnes talentueuses et d'acquérir des nouvelles techniques<sup>41</sup>.

S'inspirant des travaux de **C. Argyris** et **D. Schon**<sup>42</sup>, les auteurs identifient quatre niveaux d'apprentissage pour ce groupe :

Les niveaux 1 et 2, sont des niveaux d'apprentissage de premier ordre qui visent à corriger les erreurs ou à faire des choix dans un ensemble de possibilités.

Les niveaux 3 et 4, sont des niveaux d'apprentissage de deuxième ordre (apprentissage en double boucle) dans lesquels les individus utilisent leurs propres cartes cognitives pour développer des stratégies d'action, modifier leurs processus d'apprentissage, changer leur point de vue et/ ou proposer de nouvelles valeurs directrices.

Les niveaux 5 et 6, impliquent la mise en œuvre de cette nouvelle méthode d'apprentissage et abordent la question de savoir comment rendre cette nouvelle méthode d'apprentissage efficace lorsqu'elle est confrontée à l'expérience de la vie réelle.

---

<sup>40</sup> Karacay-Aydin G., « Mentoring in talent management : Implications for Female Employees and Employees Less Advantaged Socioeconomic Backgrounds », the Business Review, vol. 13, no. 1, 2009, pp. 231-237.

<sup>41</sup> Brasseur M., Magnein L., « Et si le talent s'apprenait ? », in J.-M. Peretti (coord) ; tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.

<sup>42</sup> Argyris C., Schon D., Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Mass, Addison Wesley Reading, 1978.

En peut dire que l'évaluation et la formation continues est une méthode efficace pour assure et garantir l'adaptabilité et la performance des talents.

## **2.2. Fidéliser les talents :**

Dans le contexte actuel marqué par l'incertitude et l'instabilité du marché de travail, les organisations accordent de plus en plus d'importance à la fidélisation de leurs talents pour les retenir qui est devenue un enjeu stratégique majeur.

### **2.2.1. La satisfaction professionnelle : moteur de fidélisation :**

La satisfaction professionnelle s'impose comme un levier stratégique essentiel. En effet, un salarié qui est satisfait aide l'organisation à être plus productive. La satisfaction ne représente pas seulement le bon salaire, mais les bonnes conditions de travail, aussi le climat social favorable en peut ajouter la motivation qui va donner au salarié le sentiment d'attachement et l'envie a travaillé plus, d'après **Paillé** (2004), démontre qu'un collaborateur satisfait développe un sentiment d'attachement contrairement au collaborateur insatisfait.

#### **2.2.1.1. Les types de satisfaction professionnelle :**

En trouve la notion de satisfaction dans les travaux de **Herzberg** en 1995, où il a développé deux types de facteurs de satisfaction :

##### **A. Les facteurs de satisfactions extrinsèques :( facteurs d'hygiène) :**

C'est un ensemble des facteurs qui motive les talents dans leur travail comme la rémunération, les conditions de travail et aussi ses relations avec les supérieurs hiérarchique.

C'est facteurs influence sur l'intention de rester dans l'entreprise qui donne de la responsabilité a cette dernière de travail pour offrir la sécurité d'emploi à ses talents.

##### **B. Les facteurs de satisfactions intrinsèques :**

Ce sont aussi des facteurs de motivation ou les talents sintérisse à la nature de travail, et la responsabilité de prendre des décisions, et aussi les possibilités de développement personnel, et en peux parler aussi sur l'avancement qui veux dire la gestion de sa carrière.

**2.2.2. La fidélisation par l'implication et l'engagement :**

L'implication ou l'engagement organisationnel est un concept qui est apparu dans les années 1960, certains auteurs les définissent ensemble comme le même sens, car dans la littérature anglophone on retrouve le concept « organizational commitment » qui a été traduit par

**Morin**, 2007 ; **Paillé**, 2009 « l'engagement organisationnel » et par **Belghiti-Mahut**, 2004 « l'implication organisationnelle ».

L'implication ou l'engagement apparaissant comme des facteurs clés de la fidélisation, ainsi elle donne le sentiment de valorisation, et l'intégration dans la vie de l'entreprise. Qui va nous attirer à la définition de **MOWDAY** et **al**<sup>43</sup>, qui ont défini l'implication organisationnelle comme « un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre ».

**2.2.2.1. Les types de l'engagement organisationnel :****A. L'implication affective :**

L'implication affective c'est un sentiment développée par la personne talentueuse pour son entreprise, il reste dans son travail qu'il veut, et il sent bien, et valoriser et que l'entreprise lui donne la motivation, et le climat où il peut partager ses idées et ses objectifs.

Ce type d'engagement est souvent associé à une grande motivation et à une forte implication.

**B. L'implication calculée :**

L'implication calculée pour un talent correspond à son degré d'implication dans son travail, car il verrait son départ comme non intéressant pour lui et qu'il s'agit là de la peur de perdre certains acquis et avantages qui impliquent la personne dans son organisation.

Le talent décide alors de rester au sein de l'organisation pour diverses raisons liées à ses intérêts personnels et aux avantages dont il bénéficie déjà, ou qui sont prévus en sa faveur.

---

<sup>43</sup> MOWDAY Richard, PORTER Lyman, and STEERS Richard, Employee-Organization Linkages : the Psychology of commitment, Absenteeism, and turnover, academic press, New York, 1982, 264P.

Pour la sécurité de son emploi, il serait risqué de quitter l'organisation par peur d'en éprouver du regret. D'après COLLE (2010), « l'implication calculée fait donc référence à tous les éléments qui ont de la valeur pour la personne et qui seraient perdus si elle quittait l'organisation ».

**C. L'implication normative :**

L'implication normative est l'implication qui maintient le lien du collaborateur à son employeur à travers son engagement, c'est un sentiment de responsabilité moral ou d'obligation.

Le salarié pense qu'il est de son devoir de rester fidèle à l'organisation. D'après COLLE (2010), il existe plusieurs antécédents de l'implication normative des collaborateurs envers leur organisation. Avant d'intégrer une entreprise, il s'agit de la socialisation familiale et culturelle.

**Conclusion :**

La gestion des talents repose sur une approche systématique qui commence par attirer et embaucher des talents à haut potentiel et continue de les développer et de les retenir au sein de l'organisation grâce à un processus stratégique. L'ensemble de ce processus met en évidence la nécessité pour les entreprises de construire une vision intégrée et prédictive de la gestion des talents, afin de garantir leur efficacité compétitive et leurs performances exceptionnelles.

# **CHAPITRE III :**

L'analyse des pratiques de la  
gestion des talents au sein de  
**SONATRACH**

## **Introduction**

Dans les deux chapitres précédents, nous avons abordé la gestion des talents sur un plan théorique, où nous avons abordé les définitions, les similarités et les divergences entre divers concepts. Ensuite, nous avons présenté la démarche de la gestion des talents qui englobe diverses pratiques comme l'attraction, le recrutement, le développement et enfin la fidélisation.

Dans ce chapitre nous allons tenter de répondre à notre question de recherche « Comment SONATRACH peut-elle optimiser ses pratiques de gestion des talents pour attirer, développer, fidéliser des compétences stratégiques tout en améliorant sa performance globale ? ». Pour ce faire, le chapitre est subdivisé à trois sections, la première section est consacrée à la présentation de l'entreprise, son historique en tant que société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures, et son travail le plus important dans le domaine de gaze et de pétrole.

La deuxième section, nous présentons, la gestion des talents au sein de l'entreprise SONATRACH (recrutement, formation, développement, et gestion des carrières). La dernière section portera sur la présentation de la méthodologie de la recherche que nous avons adopté, à présenter le questionnaire et le guide d'entretien, et l'analyse et discussions des résultats (les indicateurs de performance).

### **Section 1 : Présentation de l'entreprise SONATRACH :**

SONATRACH (société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures) est créée le 31 décembre 1963.

Dès sa création, et entre 1964 et l'année de nationalisation des hydrocarbures en 1971, SONATRACH se lance dans la construction dans tous les domaines, la construction du premier oléoduc(OZ1) d'une longueur de 805 Kms.

La mise en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel GL4Z Compagnie algérienne du méthane liquéfié (CAMEL) d'une capacité de traitement de 1,8 milliard m<sup>3</sup> de gaz par an, la première compagne sismique de recherche d'hydrocarbures est lancée avec l'implantation de 3 forages, le processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution est lancé en 1967, SONATRACH devient majoritaire (à plus de 50%) dans le transport terrestre des hydrocarbures. etc. jusqu'à la nationalisation totale en 1971.

Le 24 février 1971, la nationalisation des hydrocarbures décidée en février 1971 inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique, les objectifs de

l'entreprise portent alors sur l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Basée en Algérie, SONATRACH est active dans plusieurs régions du monde : En Afrique (Mali, Tunisie, Niger, Libye, Egypte et la France). En Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande-Bretagne et la France). En Amérique (Pérou et aux Etats-Unis).

Le rôle de l'activité transport par canalisations est d'optimiser les services apportés aux autres activités et aux partenaires, en amont et en aval de la chaîne de valeur du groupe, en développant le réseau de transport et en fiabilisant et sécurisant son exploitation.

Le réseau de transport par canalisation s'est considérablement densifié au fil des années sur le territoire national. Il s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 Kilomètres dont 53% sont dédiés au transport du gaz naturel.

## **Section 2 : Processus de gestion des talents au sein de l'entreprise SONATRACH :**

La SONATRACH, étant une entreprise de renommée internationale pétrolière, connue par la plupart des employés. L'entreprise est à la fois industrielle (raffinerie) et commerciale.

Dans cette section, nous allons explorer les différents processus suivis par SONATRACH, et la méthodologie adoptée pour répondre à notre problématique.

### **2.1. Recrutement, formation, développement, et gestion des carrières :**

En tant que leader dans le domaine pétrolier et gazier à l'échelle mondiale, SONATRACH met en œuvre des procédures pour se conformer aux standards internationaux. Parmi ces processus :

**A. Recrutement :** SONATRACH suit les étapes suivantes dans le processus de recrutement :

- 1. Détermination du besoin en recrutement :** Le département des ressources humaines repère l'ensemble de ses besoins concernant les postes disponibles ou récemment établis, et définit le profil adéquat pour ces derniers. (Au niveau régional).
- 2. Rédaction et transmission des fiches de poste :** Elle établit des fiches de poste complètes et détaillées pour chaque poste (missions, responsabilités, etc.), les profils nécessaires (selon les exigences de chaque poste). Le département

transmet ces documents à la direction générale au niveau d'Alger où les responsables expriment leurs besoins et élaborent les annonces d'emploi.

3. Diffusion d'offre d'emploi et tri des candidatures : SONATRACH fait généralement l'appel à l'ANEM pour préparer et sélectionner les profils des personnes qui répondent aux besoins de l'offre. Après elle envoyée des convocations de concours à tous les candidats sélectionnés soit par email ou appel téléphonique.
4. Evaluation et sélection des candidats : Elle organise un concours (national pour les postes de cadre et maîtrise, régional pour les exécutions) qui comprend une épreuve écrite ainsi que des entretiens oraux et psychotechniques afin de sélectionner les meilleurs.
5. Proposition d'embauche et l'intégration : Après l'affichage des résultats de concours, l'entreprise soumet une offre d'embauche aux candidats (comportant le salaire, le contrat, les avantages). Si cette offre est acceptée, les candidats passeront à l'étape suivante qui consiste l'intégration. Dès la signature du contrat, les nouveaux collaborateurs sont accueillis dans leurs nouvelles fonctions afin d'en faciliter l'intégration.

La direction générale modifie régulièrement le processus de recrutement pour maintenir sa souplesse, en s'inscrivant dans le cadre des entreprises internationales avec lesquelles elle collabore.

**B. Formation et développement :** SONATRACH met l'accent sur la formation et l'évolution de ses employés, en fonction de leurs besoins et également en réponse aux transformations de l'environnement professionnel (création ou suppression de postes), ce qui est défini par la GPEC mise en œuvre par l'entreprise. Elle propose généralement des formations dans divers domaines, y compris la gestion de l'informatique (les logiciels), les langues et les programmes de leadership, ainsi que des opportunités de développement personnel.

**C. Gestion des carrières :** Au niveau de l'entreprise, chaque collaborateur dispose d'un dossier ou profil qui regroupe tous ses diplômes, ses expériences, ses formations et ses perspectives de progression personnelle et les évaluations avec la fiche de poste (les informations disponibles jusqu'à la date de départ à la retraite). Cela lui offre

l'opportunité d'assumer des rôles plus élevés (la mobilité interne), de bénéficier des salaires les plus avantageux et d'être davantage épanoui dans son travail.

## **2.2. Méthodologie de la recherche :**

Dans cette partie, nous allons présenter le questionnaire et le guide d'entretien qui consistent de répondre à cette question principale « Comment SONATRACH peut-elle optimiser ses pratiques de gestion des talents pour attirer, développer, fidéliser des compétences stratégiques tout en améliorant sa performance globale ? ».

Notre objectif, est d'identifier les lacunes dans l'entreprise qui conduisent à entraver dans l'amélioration de ces performances et de son attractivité, en commençant par la création de l'environnement favorable du travail, et l'établissement d'opportunités de formation et développement de sa culture organisationnelle, l'amélioration de son image locale et internationale en tant que institution innovante et professionnelle, la coopération avec les universités pour développer le domaine technologique et les défis futures, y compris les plateformes numériques. Et la construction d'un système d'incitation qui comprendre l'aspect matérielle et morale qui contribuent à la disponibilité de la confiance et de l'appréciation pour attirer et fidéliser les compétences.

### **2.2.1. Présentation du questionnaire**

Dans notre recherche empirique sur la gestion des talents au sein de l'entreprise SONATRACH, nous aborderons la réponse à notre question qui représente l'optimisation des pratiques de la gestion des talents pour attirer, développer, et fidéliser les compétences stratégiques tout en améliorant sa performance globale.

#### **A. Echantillon :**

Nous avons distribué quarante (40) questionnaires auprès du personnel des différents services de SONATRACH, nous avons reçu 30 réponses exploitables.

#### **B. Structure de questionnaire :** Le questionnaire est devisé en six (06) axes :

1. Le profil du répondant : cet axe nous permet de collecter des données sur les répondants, comme le genre, l'âge, niveau de construction.
2. La gestion de carrières : cet axe nous fournit des données sur l'ancienneté et le statut de répondant et leur poste.

3. Les moteurs d'engagement : cet axe explore l'attractivité, la motivation, et la fidélisation.
4. L'évaluation des besoins, opportunités et impact de la formation professionnelle.
5. La satisfaction globale des salariés.
6. La suggestion d'amélioration : l'avis des répondants.

### **2.2.2 Le guide d'entretien :**

Une interview a été réalisée avec le chef de service du département des ressources humaines de l'entreprise SONATRACH. L'entretien avait pour objectif principal de découvrir et comprendre les enjeux spécifiques liés à l'industrie du pétrole et du gaz en Algérie, de soulever les freins à l'attraction des talents et les stratégies pour aligner la gestion des talents avec les objectifs de performance et de progrès technologique de SONATRACH. Le guide d'entretien est basé sur sept (07) questions.

### **Section 3 : Analyse et discussion des résultats (les indicateurs de performance) :**

**3.1.** Analyse et interprétation des données recueillies par le questionnaire destiné au personnel au niveau des différents services fonctionnels de SONATRACH :

#### **1. Profil du répondant : Genre, Age, Niveau d'instruction :**

##### **A. Genre :**

**Tableau N°02 :** La structure de l'échantillon selon le genre

<b>Types de réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Homme	12	40%
Femme	18	60%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

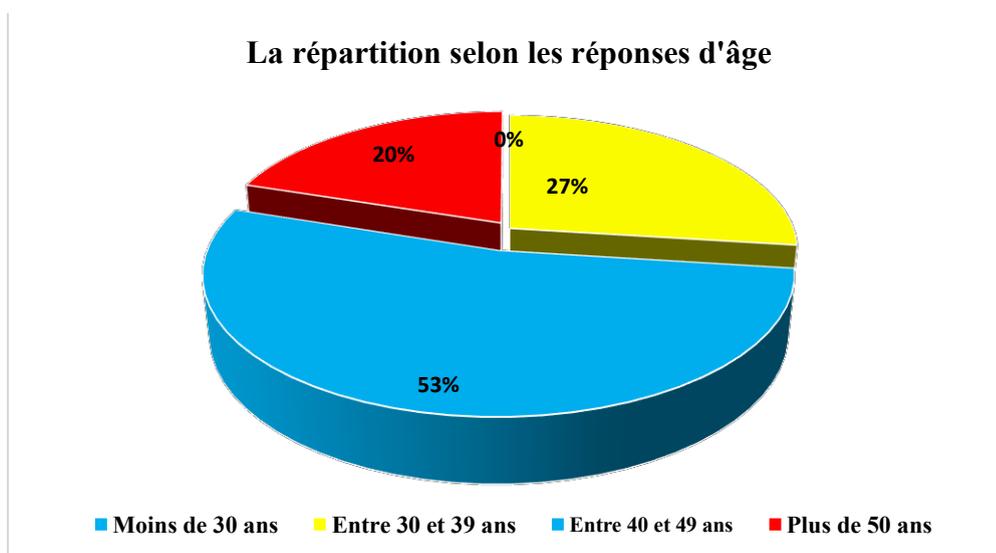
**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du tableau N°02, 60% de notre échantillon sont des femmes alors que 40% sont des hommes.

Cette représentation indique que la domination féminine dans cet échantillon peut offrir une perspective spéciale pour la gestion des talents de SONATRACH. La forte participation des femmes sur le personnel masculin peut être un objectif important historiquement dominé par les hommes. Par conséquent, cette disparité doit être prise en compte pour assurer et concevoir des politiques stratégiques équitables pour améliorer les applications de gestion des talents, des employés, pour le maintien de ses compétences.

**B. Age :**

**Figure N°02 : La répartition selon l'âge :**



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données de la figure N°02, nous constatons que 80% des répondants ont un âge entre 30 et 49 ans.

Cette catégorie d'âge semble considérée comme une catégorie importante et qualifiée qui contribue efficacement au recrutement, à l'encadrement, à la préservation des talents au sein de l'organisation et à la compréhension des mécanismes de développement des compétences. La tranche d'âge ayant plus de 50 ans représente 20%. Cette présence bien que limitée rajoute à son tour une dimension à la diversité générationnelle des expériences et des perspectives au sein de SONATRACH.

Cependant, l'absence totale d'une tranche de moins de 30 ans, peut être due à deux faits , soit que dans la population enquêtée , cette tranche d'âge n'existe pas , et si dans le cas elle est totalement absente au sein des services faisant objet de notre étude , ceci peut être considérée comme une carence dans la compréhension des aspirations et des besoins des

jeunes, ce qui peut être considéré comme un moteur important qui influence les stratégies d'innovation. Afin d'atteindre de manière globale la dynamique de la gestion des talents dans l'organisation, une représentation plus équilibrée de l'âge entre les différents groupes s'impose.

**C. Niveau d'instruction :**

**Tableau N°03 :** La répartition selon les réponses et le niveau d'instruction (qualification) :

<b>Types de réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Formation professionnelle	6	20%
Secondaire	3	10%
Licence	15	50%
Master	6	20%
Doctorat	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du tableau N°03, nous constatons que : 50% des participants à cette enquête ont un diplôme de (Licence), ce qui représente la majorité relative de l'échantillon.

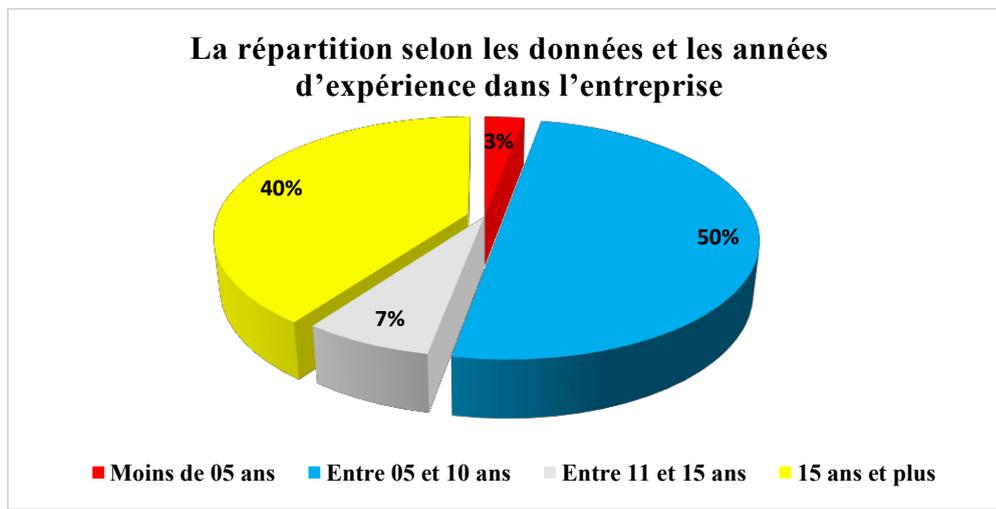
20% des participants ont un Master. Ils sont aptes à la planification de leur cheminement de carrière, à l'exploitation des possibilités de mobilité interne et à l'évaluation des systèmes de reconnaissance des qualifications d'une part.

D'autre part, la présence des participants ayant une formation professionnelle et un niveau secondaire représente 30%. Leurs apports ne sont pas ignorés, car malgré la qualification académique limitée, leurs expériences sur le terrain représentent un atout important, appuyé par des programmes de formation continue. D'où la nécessité d'adapter les stratégies de gestion des talents pour bénéficier de la diversité des profils et des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH.

**D. Gestion de carrières : ancienneté, statut, poste, type de contrat :**

**1.1. Ancienneté :**

**Figure N°03 :** La répartition selon les données et les années d'expérience dans l'entreprise



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête

Les données de la figure n°03 révèlent une diversité notable des niveaux d'ancienneté au sein des effectifs, ce qui implique une gestion différenciée des talents selon chaque catégorie. Les nouvelles recrues, bien que faiblement représentées (3 %), jouent un rôle clé dans la continuité rapide des compétences. Elles sont susceptibles de bénéficier davantage d'opportunités de développement et de promotion. Cela nécessite la mise en place de stratégies ciblées, incluant des programmes de mentorat renforcés, des politiques d'inclusion adaptées, ainsi qu'un accompagnement individualisé.

Les employés en phase de stabilité (5 à 10 ans d'ancienneté), représentant 50 % des effectifs, disposent d'une expérience significative et d'un fort potentiel de développement. Ils constituent un vivier important pour la mobilité interne, ayant déjà démontré leurs compétences.

Les salariés comptant entre 11 et 15 ans d'ancienneté (7 %) incarnent une maturité professionnelle consolidée, sur laquelle l'entreprise peut s'appuyer pour des missions stratégiques.

Les employés ayant plus de 15 ans d'ancienneté (40 %) jouent un rôle essentiel dans le transfert des compétences aux nouvelles générations. Leur valorisation devient ainsi un enjeu majeur pour assurer la relève et pérenniser le savoir organisationnel

En général, la diversité de l'ancienneté est un avantage clé de la gestion des talents au sein de l'entreprise, développant ainsi des politiques orientées vers chaque catégorie, assurant la stabilité et la promotion du capital humain.

**Le Statut :**

**Tableau N°04 :** La répartition selon les données et la catégorie professionnelle :

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Exécution	2	7%
Maîtrise	8	27%
Cadre	20	66%
Cadre supérieur	0	0%
Autre	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Les résultats du tableau N°04, montrent qu'il y a une nette domination des dirigeants (cadres) avec un taux de 66%, reflétant leur rôle central dans la gestion des talents.

Le niveau intermédiaire (catégorie maîtrise), 27 %, jouent un rôle important dans l'application des stratégies de gestion des talents sur le terrain. Quant à la catégorie agent d'exécution (7%), se trouvent écartés de la prise de décision stratégique dans la gestion des talents, malgré leur influence sur le plan de développement.

Le manque de diplômés post-graduation, engendre l'absence de cadres supérieurs. L'équilibre des catégories professionnelles doit être observé. Malgré l'absence de catégories supérieures, les catégories intermédiaires et directes de gestionnaires améliorent l'efficacité des résultats et contribuent à une meilleure compréhension de la dynamique de la gestion des compétences dans l'entreprise.

**1.2. Poste :**

**Tableau N°05 :** La répartition selon les données et le poste occupé :

<b>Types de réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Chef service	4	13%
Chargé de recrutement	7	23%
Chargé de gestion ADM	8	27%
HSE	5	17%
Cadre étude RH	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête

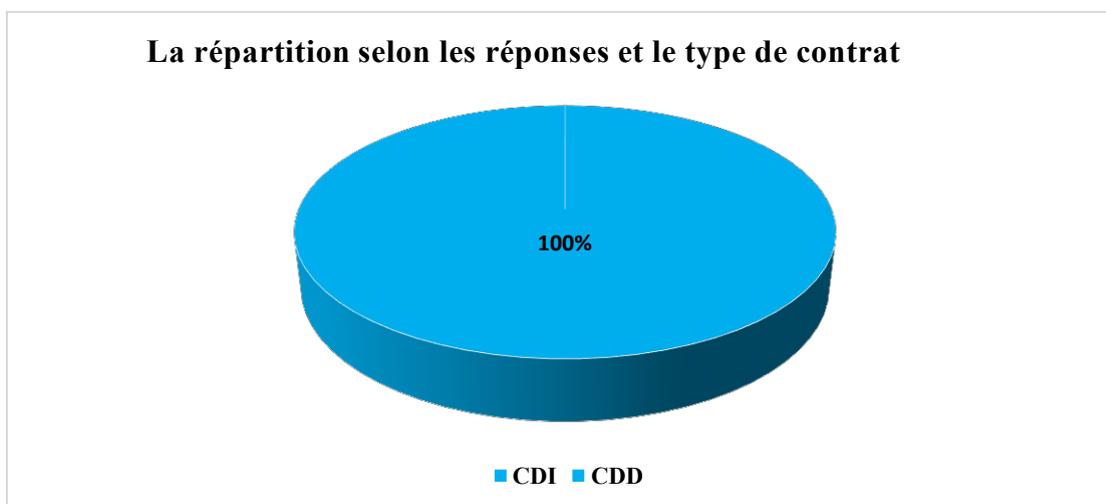
Nous constatons d'après l'analyse des données du tableau N°05, que la majorité des responsables RH (chargés de gestion ADM, cadres étude RH) représenté à hauteur de (70%), occupent des postes directement liés à la gestion et à l'analyse RH, ce qui reflète leur grand intérêt pour les tâches dévolues.

Les fonctions de supervision et les services HSE sont moins représentés, avec des emplois de chef service (13%) et des services (HSE) (17%), indiquant que leur rôle est moindre dans la gestion des talents, malgré l'importance de leur vision dans les politiques liées à la pérennité des talents et au développement des compétences, en particulier la sûreté.

Dans l'ensemble, cette distribution reflète une diversité de perspectives sur la gestion des talents, les initiatives se concentrent principalement sur de fortes catégories liées aux RH qui assurent leur objectif stratégique et sont considérées comme une stratégie d'amélioration du capital humain de SONATRACH, soulignant son rôle central dans la gestion des talents.

**1.3. Contrat :**

**Figure N°04 :** La répartition selon les réponses et le type de contrat :



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Pour assurer la pérennité et la stabilité, et selon les données de la figure N°04, nous constatons que SONATRACH engage des relations de long terme avec ses employés et ce par la conclusion des contrats de type CDI. Cet état de fait permet d'offrir un cadre épanouissant. La gestion des talents se trouve ainsi bien prise en charge.

**2. Les moteurs de l'engagement : Attractivité, Motivation et Fidélisation**

**2.1. Perception de l'attractivité :**

**Tableau N°06 :** Les principaux atouts de SONATRACH en tant qu'employeur

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Rémunération compétitive	17	26%
Opportunité de carrière	21	31%
Image de marque	10	15%
Formation et développement	19	28%
Autre	0	0%

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du tableau N°06, nous remarquons que 31% de l'échantillon affirme que les opportunités de carrière représentent des atouts les plus importants de SONATRACH.

Ceci dit, la plupart des participants considèrent que la possibilité de promotion et de développement au sein de l'organisation est un facteur clé pour assurer les compétences.

28 % des participants estiment que la formation et le développement constituent des leviers essentiels, ce qui témoigne de l'engagement de SONATRACH en faveur du développement de son capital humain.

La rémunération compétitive est citée par 26 % des répondants, soulignant que l'aspect financier demeure un critère essentiel dans l'évaluation de l'attractivité de l'entreprise. Bien qu'elle arrive après la formation et le développement, son importance reste significative.

En revanche, seulement 15% de l'échantillon affirme que l'image de marque, la renommée et le statut de l'entreprise ne suffisent pas à attirer les compétences à eux seuls.

Enfin, aucun participant (0%), n'a choisi l'option « autre », ce qui montre que les options présentées précédemment sont suffisantes et complètes pour les aspirations des employés.

Les facteurs non matériels tels que le développement professionnel et la formation sont les plus influents sur la perception des talents. Il est donc préférable pour SONATRACH d'investir dans ses aspects, tout en maintenant la politique salariale et en s'efforçant d'améliorer sa réputation institutionnelle grâce à des réalisations et de l'innovation, pour assurer sa position en tant que l'un des employeurs les plus attractifs du secteur énergétique.

**Tableau N°07 :** Les principaux défis que SONATRACH doit relever pour maintenir et améliorer son attractivité auprès des talents

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Encouragement à l'innovation et à la recherche	23	49%
Engagement dans des projets internationaux	13	28%
Partenariat avec les universités et les écoles d'ingénieurs	11	23%

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

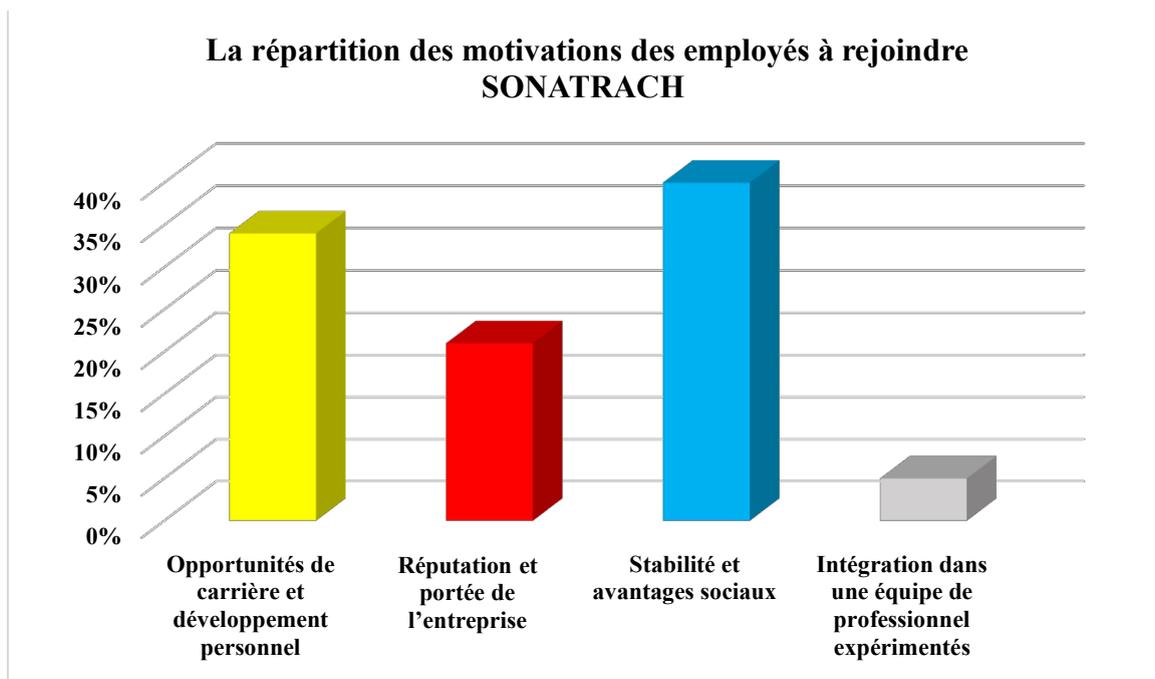
Lecture des données du tableau N°07 , nous permettent de dénoter que 49% de l'effectif interrogé trouvent que l'encouragement à l'innovation et à la recherche dans le secteur de l'énergie est le principal défi que SONATRACH doit relever pour maintenir et améliorer son attractivité auprès des talents, ainsi que la nécessité d'allouer et de développer l'entreprise dans les technologies de pointe pour développer son attractivité .

28 % des personnes interrogées estiment que l'engagement dans des projets internationaux constitue un levier majeur d'attractivité pour attirer les talents. Ce résultat reflète le souhait des employés de participer à des projets de portée mondiale. Dans cette optique, il serait pertinent pour SONATRACH d'accueillir de tels projets afin de renforcer sa présence à l'international.

Par ailleurs, 23 % des répondants soulignent l'importance du partenariat et du renforcement de la collaboration avec les universités et les écoles d'ingénieurs pour accroître l'attractivité de l'entreprise. Il est donc essentiel que SONATRACH intensifie ses efforts pour accompagner la préparation des jeunes talents face aux défis futurs du secteur.

**2.2. Facteur de motivation :**

**Figure N°05 :** la répartition des motivations des employés à rejoindre SONATRACH :

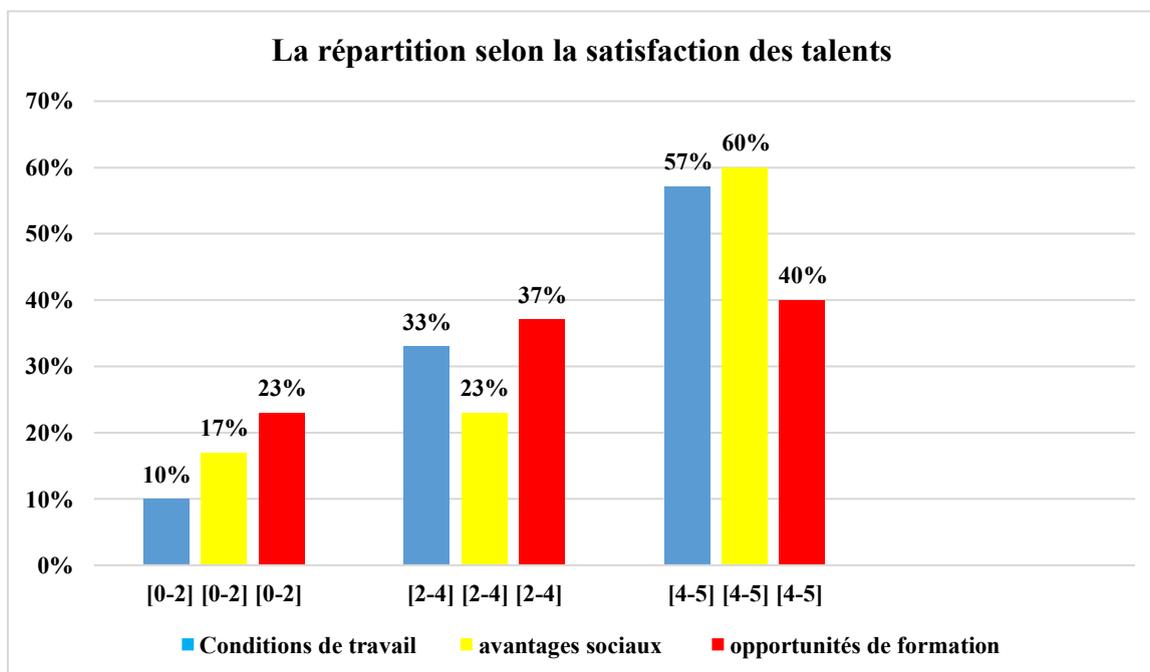


**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du figure N°05, nous constatons que la stabilité et avantages sociaux motivent 40% des travailleurs. 34%, se sont plutôt les opportunités de carrière et le développement personnel qui représentent le facteur le plus motivant, ce qui indique que SONATRACH est un lieu stimulant permettant aux employés de développer leurs compétences et améliorer leurs performances.

Pour 21% les facteurs motivationnels sont liés à la réputation et la portée de l'entreprise, ce qui montre en particulier la solidité de sa marque. Tandis que pour 5%, les facteurs sont relatifs à l'intégration dans une équipe de professionnels expérimentés, ce qui justifie que la coopération et l'orientation au sein des catégories ne sont pas exactement une priorité importante et claire. Par ailleurs, pour mieux gérer et motiver les talents, **SONATRACH** doit mettre en place des programmes de formation continue, renforcer la collaboration intergénérationnelle et améliorer ses pratiques en gestion des ressources humaines, afin de garantir l'engagement et la fidélisation des talents.

**Figure N°06 : La répartition selon la satisfaction des talents :**



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données de la figure N°06, nous relevons que 57% des employés affirment que les conditions de travail sont un paramètre important pour assurer la satisfaction des talents.

Par ailleurs, 60 % des participants expriment leur satisfaction et leur acceptation des avantages sociaux, signifiant leur importance dans la motivation, reconnaissance et l'encouragement des collaborateurs, et le maintien de l'entreprise.

Ensuite, 40% des employés trouve que la satisfaction est liée à des opportunités de formation, d'où son rôle dans le développement des compétences au niveau de l'entreprise.

En revanche, 23% des répondants sont insatisfaits, ce qui indique la nécessité d'améliorer les offres de développement des compétences et de formation continue pour répondre à leurs attentes.

Dans une logique de gestion des talents, les possibilités de formation et de développement professionnel doivent être améliorées pour assurer la rétention des talents à long terme.

**2.3. Facteur de fidélisation :**

**Tableau N°08 :** La répartition selon les réponses des principaux facteurs qui incitent les employés à rester chez SONATRACH :

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Rémunération	27	47%
Opportunités d'évolution	11	19%
Culture d'entreprise	7	12%
Satisfaction de l'emploi	13	22%

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du tableau N°08, nous observons que la rémunération est le facteur d'ordre (47%) qui incitent les employés à rester chez SONATRACH, ce qui suggère l'importance d'une politique salariale attrayante pour retenir les talents dans un secteur concurrentiel.

Ensuite, la satisfaction au travail arrive en deuxième position avec 22 % des réponses. Les employés mettent en avant l'importance de conditions de travail adéquates, de la reconnaissance des efforts fournis, ainsi que de l'attention portée aux tâches assignées, autant d'éléments jouant un rôle déterminant dans la fidélisation.

Par ailleurs, 19 % des répondants estiment que leur fidélité est liée aux opportunités de développement professionnel. Ils expriment une forte attente vis-à-vis des plans de carrière, de la formation continue et des possibilités de promotion interne.

Enfin, 12 % des employés attribuent leur fidélité à la culture d'entreprise, un facteur perçu comme moins déterminant que les précédents, mais qui conserve une certaine influence SONATRACH s'autorise de promouvoir la politique d'une stratégie salariale compétitive (rémunération) tout en améliorant des conditions de travail, le développement professionnel,

et la valorisation de la culture d'entreprise pour préserver les talents et réduire le roulement de l'emploi.

**Tableau N°09** : Les actions à engager à entreprendre pour renforcer la fidélisation des talents

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Développer l'implication organisationnelle	16	35%
Programme de bien-être au travail	16	35%
Suivi des besoins de satisfaction des employés	13	28%
Autre	1	2%

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Les résultats du tableau N°09, indiquent que 35 % des répondants estiment que le développement de l'implication organisationnelle joue un rôle central dans la fidélisation des talents. Cela passe par un engagement renforcé des employés dans les objectifs de l'entreprise, un climat de confiance, et une valorisation du sentiment d'appartenance.

Concernant les programmes de bien-être au travail, 35% des employés expriment le bien-être et l'indépendance physique, mentale et sociale comme un facteur essentiel pour maintenir et motiver les talents.

28%, jugent que le suivi des besoins de satisfaction des employés à travers l'écoute, contribuent à la politique d'écoute active, qui joue un rôle important dans le développement d'un environnement de confiance et de reconnaissance individuelle.

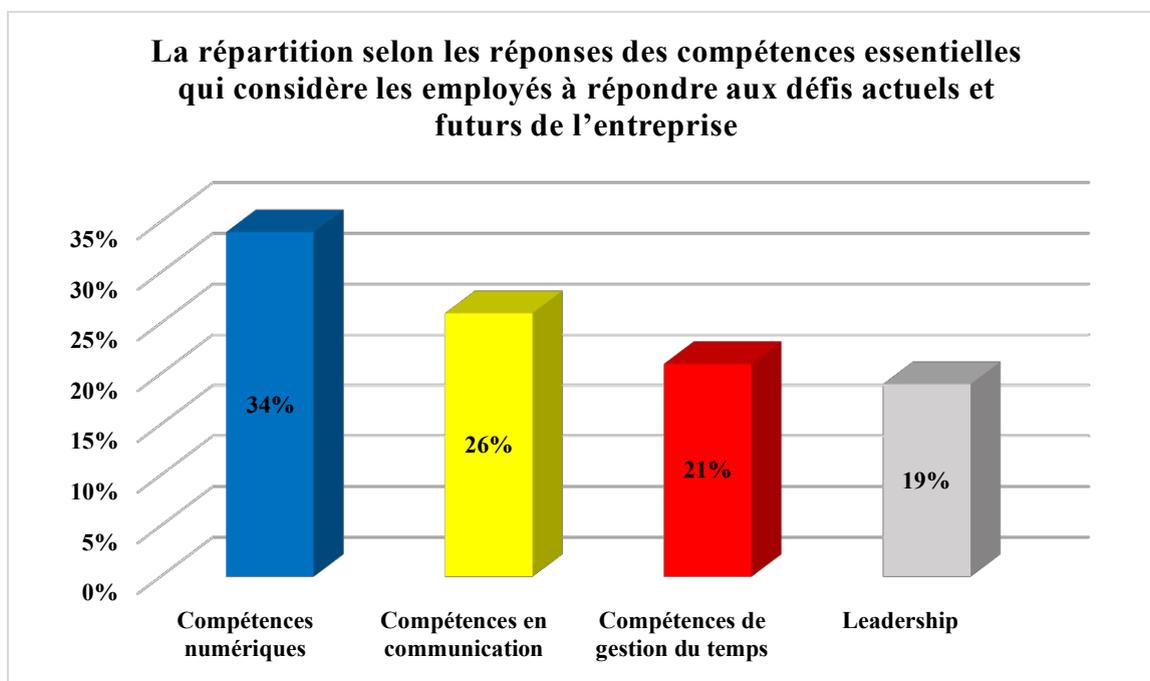
Enfin, l'option "autre" recueille 2%des réponses, suggérant que actions proposées couvrent de bonnes attentes générales.

Pour renforcer la rétention des talents, SONATRACH doit mettre en place des stratégies RH axées sur la participation active, le bien-être au travail, l'indépendance et l'écoute active, à partir de la mise en œuvre des mécanismes participatifs et le développement de programmes d'aide sociale qui comprennent à la fois (santé, équilibre entre vie professionnelle et vie privée) et mener des questionnaires de satisfaction réguliers pour ajuster les politiques internes.

**3. Evaluation des besoins, opportunités et impact de la formation professionnelle :**

**3.1. Evaluation des besoins :**

**Figure N°07 :** Les compétences essentielles qui répondent aux défis actuels et futurs de l'entreprise



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Les données de la figure N°07, expliquent que les compétences numériques sont plus importantes pour faire face aux défis actuels et futurs de SONATRACH selon 34% des employés, reflétant la sensibilisation à la transformation numérique dans le secteur pétrolier. En second position, les compétences en communication sont citées par 26% des employés, montrent l'importance de la gestion de projet, la coopération et la coordination des équipes dans un environnement complexe, difficile et hiérarchique.

Les compétences de gestion du temps et en leadership sont moins cités (21% et 19%), bien qu'elles soient essentielles et importantes pour la performance individuelle et collective, ainsi que pour la gestion efficace des équipes. Nous remarquons donc dans la gestion stratégique des talents, le développement des compétences numériques doit être initiés à la fois par la formation continue et les partenariats technologiques.

Au final, contribuer à l'amélioration des compétences personnelles, en commençant par la communication pour améliorer le travail d'équipe et la gestion collaborative de projet.

Ainsi, améliorer le développement de leadership et la gestion du temps pour assurer la formation et la création des futurs leaders compétents en matière de transformations et de gestion des ressources humaines. De plus, le point principal de l'entreprise, est de fournir une stratégie intégrée de gestion des talents basée sur l'équilibre des compétences techniques et comportementales pour suivre le rythme de la transformation numérique et des défis futurs dans le secteur de l'énergie.

**Tableaux N° 10 :** Evaluation des formations engagées par SONATRACH

Types de réponses	Effectif	Pourcentage
Pertinence des formations	17	39%
Satisfaction des participants	13	29%
Identification des lacunes	6	14%
Impact sur la performance	8	18%

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Relativement à la question qui porte sur l'évaluation des actions de formation engagées par l'entreprise, les résultats du tableau N° 10, indiquent que 39 % des répondants estiment que ces formations sont très adaptées à leurs besoins professionnels et pratiques, soulignant ainsi leur grande pertinence. Néanmoins, seulement 29%, des répondant estiment que les formations engagées par SONATRACH couvrent les besoins, indiquant ainsi un écart entre les attentes potentielles et l'expérience réelle.

En ce qui concerne l'identification des lacunes, seulement 14% des participants estiment que les formations contribuent à identifier les lacunes individuelles, ce qui est une indication d'un diagnostic mal ciblé. 18% sentis le rôle joué par les formations sur l'amélioration de leur performance. La conception de configuration et de programme devrait être envisagée afin d'assurer le transfert efficace des compétences vers une situation de travail.

La formation elle-même ne remplit pas tout son rôle dans la découverte et le développement des talents, elle est représentée comme un outil simple d'apprentissage. SONATRACH doit ouvrir pour évaluer et promouvoir les besoins de formation, les guider, déterminer la performance et le développement professionnel, et également relier régulièrement les opinions des employés et les intégrer.

**3.2. Opportunités de formation :**

**Tableau N°11 :** La répartition selon les données d'accès à des formations qui adaptées aux besoins professionnels, ainsi, la fréquence des employés qui participent à des formations :

<b>Types de réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Si non	4	13%
Si oui :		
Une fois par année	8	27%
Plusieurs fois par année	6	20%
Rarement	12	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Les données du tableau N°11 montrent que :

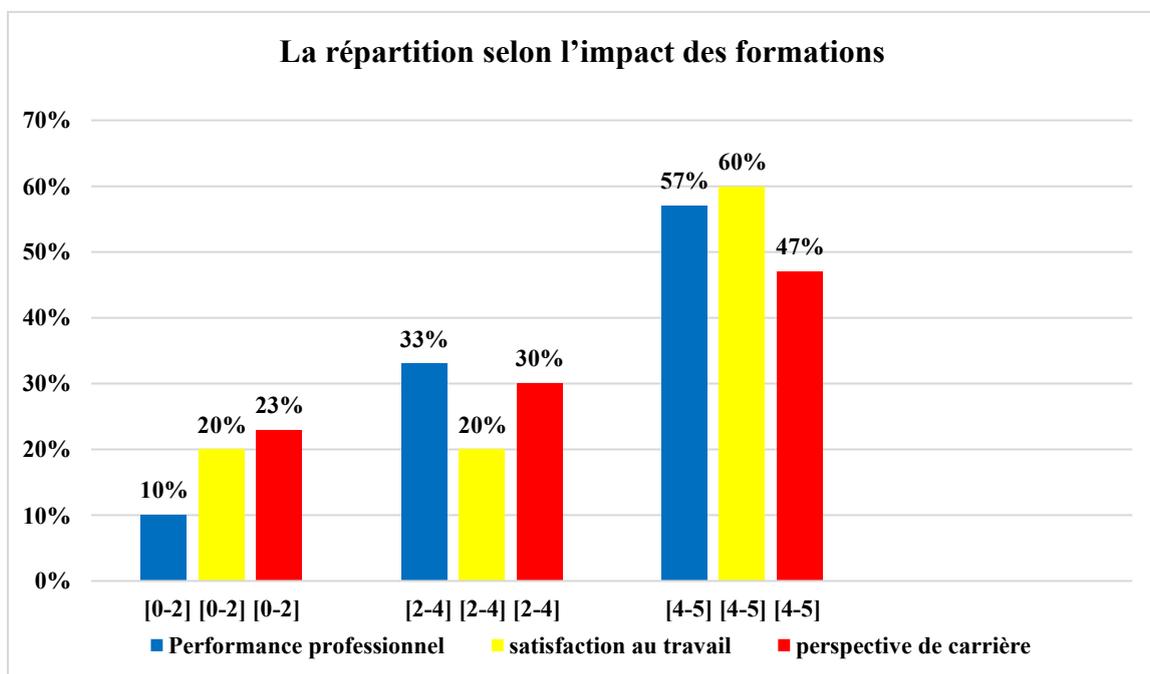
L'accès à des formations adaptées aux besoins professionnels a été déclaré par 87% des employés, alors que 13% disent le contraire, indiquant un dysfonctionnement dans le système.

40 % des employés participent rarement aux formations, 27% bénéficient d'une seule formation par année et 20% s'engagent dans plusieurs formations chaque année, ce qui confirme la faiblesse dans la planification stratégique qui vise le développement des compétences, et on note l'inadéquation entre les configurations et les besoins des employés ; y compris également des restrictions réglementaires tel que le temps.

Par conséquent, SONATRACH doit s'engager afin de renforcer la politique de formation continue. Toutefois, elle exige de régulariser et d'assurer, d'allouer les formations en fonction des besoins de Les employés et le lien entre la formation et les parcours de développement des talents au sein de l'entreprise.

3.3. Impact des formations :

Figure N° 08 : La répartition selon l'impact des formations :



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

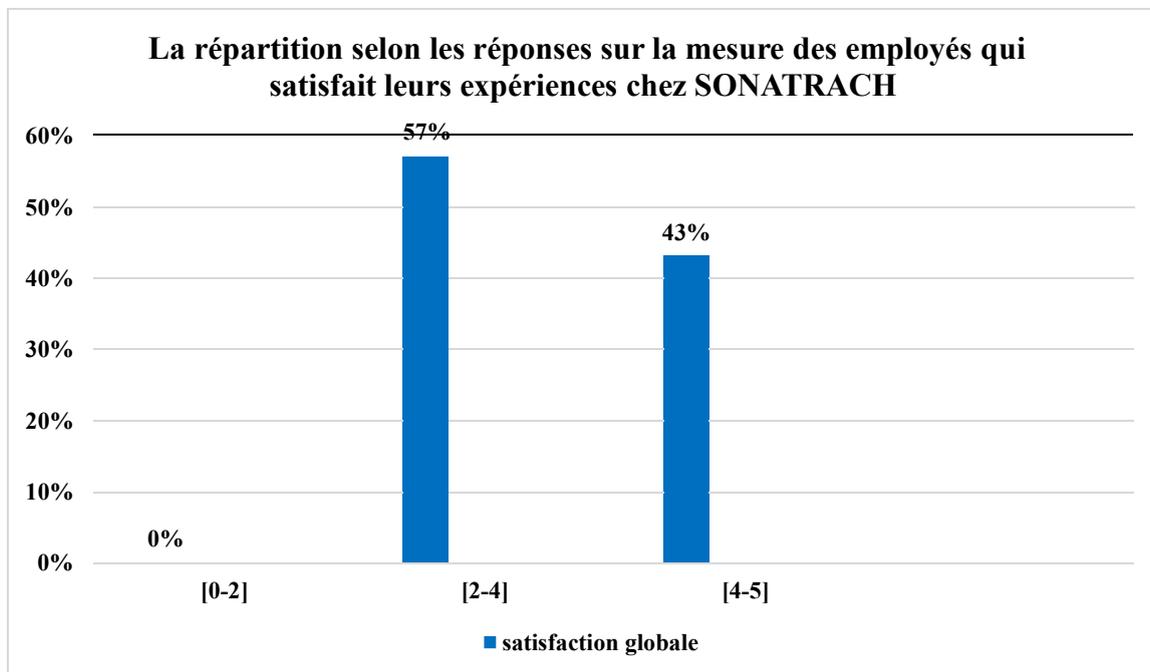
Concernant la question sur les impacts de la formations, plusieurs réponses sont présentées (figure N°08). En effet, 57% des employés pensent que les compositions ont un impact fort et significatif sur leur performance professionnelle, alors que 10% confirment le contraire.

60% des employés ont un grand sentiment de satisfaction après les formations, 47% pensent que la formation a un impact positif sur leurs développements professionnels, et 23% d'entre eux sont dans le doute, ce qui indique le besoin de soutien après la formation.

D'après cette étude, SONATRACH devrait recommander une politique de renforcement du système pour la gestion des compétences associée aux parcours de formation. Et recourir à l'adoption d'une politique de promotion transparente qui montre l'impact réel de la formation sur le cheminement de carrière des employés.

**4. Satisfaction globale :**

**Figure N°09 :** La répartition selon les réponses sur la mesure des employés qui satisfait leurs expériences chez SONATRACH :



**Source :** Conception personnelle sur la base des données de l'enquête.

Selon les données du figure N°09, nous dénotons que 57% des employés sont satisfaits, tandis que, 43% de l'effectif, sont très reconnaissant.

Aucun employé n'a exprimé un mécontentement extrême, ce qui confirme que l'expérience de travailler chez SONATRACH est satisfaisante.

57% des employés déclarent un niveau moyen de satisfaction, ce qui indique la possibilité d'améliorer certains aspects, et 43% d'entre eux déclarent un niveau élevé de satisfaction ce qui reflète un engagement positif envers l'organisation.

On constate qu'il existe un environnement de travail positif et acceptable au niveau de SONATRACH, ce qui prouve la réussite de l'entreprise dans l'attraction, le développement et la rétention des employés, d'une part.

D'autre part, elle est nécessaire d'intervenir sur certains domaines qui limitent la satisfaction, notamment le développement d'une stratégie de gestion des talents qui axée sur la motivation et le soutien individuel, afin de s'améliorer, ce qui signifie la nécessité de rénover les opportunités professionnelles, la formation continue et la reconnaissance des efforts, en particulier l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.

### **3.2 Discussion des réponses du guide d'entretien avec le chef de service département RH société SONATRACH :**

#### **3.2.1 Les défis spécifiques liés au secteur pétrolier et gazier en Algérie :**

**Q01** : Quelles stratégies pourraient être adoptées pour attirer davantage des talents étrangers ?

L'objectif de l'entreprise SONATRACH est le développement de l'attractivité dans tous les secteurs et d'intégrer l'intelligence artificielle. Pour cela il est important d'assurer la mise en place des moyens et des outils nécessaires, tels que les laboratoires de recherche, exploration des contrats de qualité afin d'attirer les talents algériens installés à l'étranger spécialisés dans le domaine pour travailler en Algérie et d'assurer des formations de qualité pour la future génération.

#### **3.2.2 Les freins à l'attraction des talents chez SONATRACH :**

**Q02** : Comment la concurrence des entreprises étrangères impacte-t-elle le recrutement des meilleurs profils ?

La concurrence est un élément central du monde des affaires, cependant chez SONATRACH, il n'y a pas de concurrence. En effet, bien que le secteur énergétique soit concerné d'un côté, d'un autre côté, l'entreprise collabore avec des sociétés étrangères et signe des contrats (contrats de partenariat). Par la suite, elle s'impose comme leader incontesté dans toutes les activités liées à ce domaine énergétique. SONATRACH est une entreprise nationale d'État qui collabore avec des partenaires étrangers.

Elle maintient encore de nombreux liens avec diverses entreprises internationales, notamment dans les domaines de la recherche et de l'exploration menées par ces dernières, ainsi que dans le secteur de l'exploitation englobant des activités telles que la commercialisation et le transport assurés par SONATRACH elle-même.

Ainsi, chez SONATRACH, il est important de déléguer à une entreprise étrangère, ce qui élimine toute concurrence. En effet nous collaborons étroitement avec diverses entreprises étrangères, y compris Américaines, Espagnoles, Chinoises, Françaises, et bien d'autres.

**Q03** : Quelles sont les stratégies mises en place par l'entreprise pour identifier et retenir les talents ?

Il n'y a pas une procédure claire pour attirer les talents, il y a des candidatures spontanées où des demandes d'emploi sont déposées directement au niveau de l'entreprise. Ainsi,

SONATRACH travaille en collaboration avec des agents de demande d'emploi (ANEM, etc.), qui proposent des candidatures pas forcément à la hauteur des attentes de l'employeur, et en général, les meilleurs talents se font attirer par des compagnies étrangères. La mise en place d'une procédure claire pour le recrutement, notamment une plateforme qui donne l'opportunité pour les meilleurs talents de postuler et d'être attiré à l'entreprise permet d'améliorer la qualité de sélection.

### **3.2.3 La gestion de l'évolution des compétences nécessaires pour répondre aux défis technologiques et environnementaux au sein de SONATRACH :**

**Q04 :** Quels sont les principaux défis technologique et environnementaux auxquels SONATRACH fait face aujourd'hui ? Et comment influencent-ils les compétences requises chez les employés de l'entreprise ?

L'entreprise SONATRACH est certifiée ISO 36000, ce qui démontre ses engagements de se confier aux mêmes procédures que les compagnies étrangères notamment sur le volet ressource humain, environnement. .

Ensuite, l'entreprise réalise des études portant sur l'environnement et la gestion des ressources, dans le cadre de sa démarche de certification. Elle s'efforce de se conformer aux normes internationales en adoptant des procédures alignées sur celles appliquées dans les entreprises étrangères, afin d'assurer une cohérence au sein de SONATRACH. Les stratégies pour aligner la gestion des talents avec les objectifs de performance et de progrès technologique.

**Q05 :** Quelle action SONATRACH a-t-elle mise en œuvre pour améliorer son image en tant qu'employeur attractif ?

-Mise en place de tous les moyens nécessaires afin d'assurer la satisfaction des talents ; notamment, améliorer les conditions de travail, assurer des avantages sociaux et un salaire satisfaisant.

- Encourager le développement personnel, assurer des formations de qualité afin d'améliorer les compétences dans tous les domaines.

- sortir de secteur hydrocarbure notamment investir dans le développement des énergies renouvelables (énergie solaire, etc.).

### **3.2.4 L'Intégration des nouvelles technologiques :**

**Q06 :** SONATRACH utilise-t-elle des plateformes en ligne ou des outils d'IA pour attirer et sélectionner les candidats ? Sont-elles modifiées les critères de sélection et d'évaluation des talents ?

-Non, SONATRACH forme actuellement des ingénieurs spécialisés en intelligence artificielle et en informatique. Les universités sont en train de créer un programme d'étude en IA pour l'année en cours.

-Un projet est en cours d'élaboration pour former des agents dans divers domaines liés à l'intelligence artificielle. Les critères sont établis et pris en compte dans le cadre de la recherche actuelle des talents. L'entreprise met en place un nouveau projet centré sur la hiérarchie des talents, ce qui a lieu à l'instauration d'un système de rémunération basée sur des critères de sélection spécifique.

### **3.2.5 Le Développement des programmes spécifiques pour fidéliser les talents clés :**

**Q07 :** Comment l'entreprise adapte-t-elle sa gestion des talents pour répondre aux évolutions technologiques et aux exigences de performance ? Et quelles sont les défis rencontrés ?

-Des actions de formation qui sont destinées pour améliorer les compétences, et actualiser les connaissances.

-L'objectif recherché, est de former le maximum d'agents dans les différents domaines d'activités, afin d'être à la hauteur des entreprises internationales. SONATRACH travaille en collaboration avec ces dernières, dans le but de former les talents et être à jour au changement de l'environnement. En revanche, l'entreprise se retrouve devant plusieurs défis tels que la disponibilité limitée de certaines formations, et le manque d'adaptation rapide dans le domaine technologique.

### **Conclusion et synthèse :**

Ce chapitre avait pour objectif d'analyser les pratiques actuelles de gestion des talents adoptées par l'entreprise SONATRACH, d'identifier les contraintes, de proposer des pistes d'amélioration et de mettre en évidence diverses stratégies et projets futurs pour progresser dans tous les secteurs. Le but de cette étude est d'apprendre et de comprendre comment

SONATRACH peut optimiser sa gestion des talents afin d'attirer, de développer et de conserver les compétences stratégiques, tout en améliorant sa performance globale.

Pour ce faire, nous avons mené une étude visant à recueillir les points de vue des employés de différents départements de l'entreprise SONATRACH, en combinant des techniques telles que des questionnaires et un entretien avec le chef du service des ressources humaines.

Ces études nous ont permis de constater qu'il y a une diversité des profils des salariés en termes de genre, d'âge et de statut professionnel, avec une présence significative de femmes, âgés entre 30 et 49 ans, ceci impacte la stratégie de gestion des talents. Nous avons également constaté des déséquilibres, notamment la faible présence des jeunes au sein de l'entreprise. Celle-ci souffre d'un manque de planification en matière de gestion des talents, malgré sa stabilité et son attractivité reconnues.

La formation bien qu'elle soit est un levier important, elle reste sous-utilisée. En effet, les résultats indiquent que le niveau global de satisfaction des employés n'est pas constant à un certain niveau, mais plutôt mitigé, ce qui reflète le besoin de développement en matière de formation, de promotion, de bien-être, et de culture organisationnelle.

Par la suite, l'entretien avec le chef du service recrutement et formation du département des ressources humaines de l'entreprise SONATRACH a révélé que les exigences liées à la certification ISO 36000 constituent un levier important incitant l'entreprise à se conformer aux normes internationales dans l'ensemble de ses domaines d'activité. Pour rester au niveau des grandes entreprises étrangères, SONATRACH doit harmoniser ses procédures de travail. Toutefois, elle se heurte à plusieurs obstacles, notamment la disponibilité limitée de formations internes, ce qui complique la préparation adéquate du personnel à l'exécution de leurs missions.

Dans le but de surmonter ces enjeux, elle envisage des projets importants, notamment l'intégration de l'intelligence artificielle. Pour réussir cette intégration, elle doit attirer les meilleurs talents algériens (attraction), ce qui lui donnerait la possibilité de travailler en Algérie et lui fournirait les moyens nécessaires pour mener des recherches dans le domaine de l'IA (fidélisation), tout en formant la prochaine génération dans ce secteur en développement.

# **Conclusion Générale**

### **Conclusion Générale**

Dans le contexte actuel marqué par l'instabilité de l'environnement de travail appuyée par les avancées technologiques, la gestion des talents joue un rôle stratégique dans la flexibilité des entreprises et de leurs développements. Dans notre travail de fin d'étude portant sur « la gestion des talents au sein d'une entreprise cas SONATRACH », qui est une des entreprises les plus performantes dans son domaine au niveau mondial, et leader national, nous avons tenté de trouver des éléments de réponses à notre problématique ainsi formulée « comment SONATRACH peut-elle optimiser ses pratiques de gestion des talents pour attirer, développer et fidéliser des compétences stratégiques tout en améliorant sa performance globale ? ».

Afin de répondre à cette question principale, nous avons essayé d'apporter la réalité sur les outils et les processus utilisés par l'entreprise pour la gestion des talents dans le système actuel. En suivant une méthode quantitative (questionnaires), et qualitative (mobilisation d'un entretien), nous avons pu collecter et analyser les données qui ont nous permis de constater les réalités existantes.

Les questionnaires distribués ont révélé une présence notable de femmes âgées de 30 à 49 ans. Nous avons également constaté un déséquilibre démographique, marqué par un déclin de la catégorie des jeunes. L'entreprise souffre d'un manque de planification en matière de gestion des talents, un levier pourtant essentiel qui reste sous-exploité. Par ailleurs, le niveau global de satisfaction des employés apparaît comme mitigé, traduisant un besoin de développement dans plusieurs domaines clés : la formation, la promotion, le bien-être au travail et la culture organisationnelle

Par ailleurs, l'entretien mené avec le chef du service recrutement et formation du département des ressources humaines de SONATRACH a mis en évidence plusieurs défis liés à la certification ISO 36000, qui impose le respect de normes standardisées dans tous les domaines. L'entreprise doit rester alignée sur les pratiques des grandes entreprises étrangères, notamment en matière de procédures de travail. Toutefois, elle fait face à des obstacles, tels que la disponibilité limitée de formations internes. Pour relever ces défis, SONATRACH envisage d'intégrer l'intelligence artificielle dans ses opérations. La réussite de cette transition dépend de sa capacité à attirer les talents algériens (attractivité), à leur offrir les moyens de contribuer activement à la recherche en IA (fidélisation), et à former la prochaine génération de professionnels dans ce domaine (développement).

De ces faits, nous confirmons l'hypothèse numéro une (1) : « Chez SONATRACH, l'amélioration de la gestion des talents implique l'adoption de technologies de pointe l'amélioration des programmes de formation continue et l'établissement d'une politique de rétribution et de reconnaissance plus attrayante afin d'attirer et de retenir les compétences clés ». Et nous rejetons l'hypothèse deux (2) qui dit : « A l'heure actuelle, SONATRACH utilise une gamme d'indicateurs de la gestion des talents. Ces critères ne suffisent pas à comprendre l'impact des méthodes de gestion des talent sur la performance globale de l'entreprise, en particulier sur sa capacité à innover. C'est-à-dire qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur les indicateurs existants pour déterminer si les méthodes de gestion des talents contribuent à améliorer l'innovation et le développement de l'entreprise, ou l'entravent. », Qui n'a pas été confirmée dans notre recherche.

Notre recherche s'est ainsi centrée sur un sujet d'actualité, avec pour objectif d'approfondir notre compréhension pratique à travers l'analyse des questionnaires et les informations recueillies lors de l'entretien avec le chef de service, notamment sur la gestion des talents. Tout au long de cette étude, nous n'avons rencontré aucune difficulté majeure, ayant obtenu les informations nécessaires tant pour le traitement des questionnaires que durant l'entretien. Cependant, nous avons relevé un manque de documentation, en raison de l'absence d'une procédure claire en matière de gestion des talents au sein de l'entreprise.

Enfin, afin d'améliorer les différents services fonctionnels de SONATRACH en matière de bonnes pratiques pour attirer, développer et fidéliser les talents, nous formulons une série de recommandations jugées pertinentes, réalistes et applicables, à savoir:

- ✓ Offrir davantage d'opportunités de formation continue, en intégrant des programmes et des diplômes certifiant, afin de développer les compétences des employés, et fidéliser les talents clés en offrant des avantages et des parcours professionnels attractifs, des bonnes conditions de travail. Mise en place des moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.
- ✓ Il y'a lieu aussi de revoir la grille salariale, pour assurer l'équité interne, et favoriser la motivation au travail, à partir d'une rémunération compétitive et des avantages complémentaires, mise en place d'une politique pour la gestion de carrière et le développement personnel, incluant des plans pour assurer le bien-être au travail (social, satisfaction de l'emploi, etc....).

- ✓ Valoriser la culture d'entreprise en instaurant un environnement de travail flexible et bienveillant, tout en renforçant les partenariats avec les universités et les écoles d'ingénieurs. Cela permettrait à SONATRACH d'attirer les meilleurs talents, de leur offrir des opportunités de développement, et de les impliquer dans des projets d'investissement et de recherche à l'échelle internationale. Cette démarche contribuerait à positionner SONATRACH comme une entreprise innovante et attractive à l'échelle mondiale. Par ailleurs, l'optimisation de sa visibilité sur les plateformes en ligne (notamment les sites de recrutement) et le recours à l'intelligence artificielle garantiraient des processus de recrutement plus simples, transparents et efficaces.

# **Bibliographie**

**Ouvrages :**

- Jean-Marie Peretti « Gestion Des ressources humaines » 18 édition 2012/2013.
- Cécile Dejoux ; Maurice Thévenet « Talent Management », 2 édition 2012.
- SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines-Tendances, enjeux et pratiques actuelles »,3ème édition, Montréal, 1999.
- LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, paris,2007.
- Thévenet M., « l'hyperbole des talents », in J.-M. Peretti(coord), Tous talentueux, Eyrolles, Edition d'Organisation, 2009.
- LECOEUR Elisabeth Gestion des compétences, Editions de Boeck, 2008, Paris.
- Jean-Marie Peretti, « Dictionnaire des ressources Humaines », 2<sup>ème</sup> Edition Vuibert, 2001.
- BENROUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, Offices des Publications Universitaire 2010.
- LE BOTERF Guy. De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Editions d'organisation, 1994, Paris.
- Zarifian Philippe, « Le modèle de la compétence ». Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, 1999.
- Roger A., Bouillet D., « talents et potentiels », in J.-M. Peretti (coord), Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.
- D. Duchamp, I. Guery, la gestion des ressources humaines.
- (Silzer et Dowell (2010), « Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative ». San Francisco.
- DIMITRI Weiss, « Ressources humaines », Edition d'Organisation, 3ème édition, passim.
- J.-N kapfere « Les Marques, capital de l'entreprise », 4eme Editions d'organisation, 2007.
- Arnaud J., Peretti J.-M., « Développer les talents : une affaire interne et/ou externe... », In J.-M. Peretti, Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.

- Charan R, S. Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
- C. Dejoux., M. Thévenet. « Talent Management », 2 édition 2012. E.C. Muphy.
- Voynnet-Fourboul C., Forasacco C., « Talent Mindest ou comment développer les talents », in J.-M Peretti, Tous talentueux, Eyrolles, Editions d'organisation, 2009.
- J. Allouche (cood.), Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.
- Brasseur M., Magnein L., « Et si le talent s'apprenait ? », in J.-M. Peretti (coord) ; tous talentueux, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2009.
- Argyris C., Schon D., *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Mass, Addison Wesley Reading, 1978.

### Revu et articles :

- [Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*, 15(3)].
- Alexandre G., « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation ».
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and reserching employer branding. *The Career Development International*, 9(5).
- CIPD (2006), *Reflections on Talent Management*, CIPD, London.
- Karacay-Aydin G., « Mentoring in talent management : Implications for Female Employees and Employees Less Advantaged Socioeconomic Backgrounds », the *Business Review*, vol. 13, no. 1, 2009.
- MOWDAY Richard, PORTER Lyman, and STEERS Richard, *Employee-Organization Linkages : the Psychology of commitment, Absenteeism, and turnover*, academic press, New York, 1982.
- S.Knox., C. Freeman., « Managing and Managing Employer Brand Image in The Service Industry », *Journal of Marketing Management*, Vol.22, no. 7/8,2006.

### Thèses et mémoires :

- Mémoire présenté et soutenu par Asmaa DOUAK « La fidélisation des ressources humains » Université de VERSAILLES-Paris.

**Sites web :**

- <http://www.economist.com>
- <https://recrutee.com/fr-articles/gestion-des-competences>
- <https://www.formagora.fr/actualites/importance-gestion-talents-millieu-profisonnel>
- [www.cadres-dirigeants.fr](http://www.cadres-dirigeants.fr)

# **Annexes**

Annexes : 01

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Questionnaire adressé au personnel au niveau des différents services  
fonctionnels de SONATRACH :**

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en Management Des Ressources Humaines, ayant pour thème : « **La Gestion Des Talents au sein de l'entreprise cas SONATRACH** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre fidèlement à ce présent questionnaire en rapport à votre pratique de Gestion Des Talents ; l'anonymat et la confidentialité les plus absolues concernant vos réponses sont garanties. En répondant, vous contribuez à optimisé les bonnes pratiques de gestion des talents pour attirer, développer, fidéliser les meilleurs talents.

**Candidats :**

- **Boulzazen Fairouz**
- **Zemmouri Chaima**

**Encadrant :**

- **Dr. Boudache Souad**

**1. Profil du répondant :**

✓ **Quel est votre genre ?**

Homme

Femme

✓ **Quel est votre âge ?**

Moins de 30 ans

Entre 30 et 39 ans

Entre 40 et 49 ans

Plus de 50 ans

✓ **Quel est votre niveau de construction ?**

Formation professionnelle

Secondaire

License

Master

Doctorat

**2. Gestion de carrières :**

2.1. Ancienneté :

✓ **Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de l'entreprise SONATRACH ?**

Moins de 5 ans

- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- 15 ans et plus

2.2. Statut :

✓ **Quel est votre catégorie professionnelle ?**

- Exécution
- Maîtrise
- Cadre
- Cadre supérieur
- Autre .....

2.3. Poste :

✓ **Le poste occupé dans l'entreprise ?**

- Chef service
- Chargé du recrutement
- Responsable de la formation et du développement
- Responsable de la paie et de l'administration du personnel
- Assistant RH
- Autre.....

2.4. Type de contrat :

✓ **Quelle est votre type de contrat ?**

- CDI                       CDD

**3. Les moteurs de l'engagement : Attractivité, Motivation, fidélisation :**

3.1. Perception de l'attractivité :

- **Selon vous, quels sont les principaux atouts de SONATRACH en tant qu'employeur ?**

- Rémunération compétitive

- Opportunités de carrière
- Image de marque
- Formation et développement
- Autres.....
- **Selon vous, quels sont les principaux défis que SONATRACH doit relever pour maintenir et améliorer son attractivité auprès des talents ?**
- Encouragement de l'innovation et de la recherche
- Engagement dans des projets à l'internationale
- Renforcer la collaboration avec les universités et les écoles d'ingénieurs
- Autres.....

### 3.2. Facteurs de motivation :

- **Qu'est-ce qui vous a motivé à rejoindre SONATRACH ?**
- Opportunités de carrière et développement professionnel
- Réputation et portée de l'entreprise
- Stabilité et avantages sociaux
- Intégration dans une équipe de professionnels expérimentés
- Autres.....
- **Sur une échelle de 01 à 05, évaluer vous votre satisfaction concernant :**
- Les conditions de travail /5
- Les avantages sociaux /5
- Les opportunités de formation /5

3.3. Facteur de fidélisation :

- **Quels sont, selon vous les principaux facteurs qui incitent les employés à rester chez SONATRACH ?**

- Rémunération
- Opportunités d'évolution
- Culture d'entreprise
- Satisfaction de l'emploi

- **Selon vous, quelles actions SONATRACH pourrait-elle entreprendre pour renforcer la fidélisation de ses talents ?**

- Encourager l'implication organisationnelle
- Programmes de bien-être au travail Suivi
- de la satisfaction des employés
- Autres.....

**4. Evaluation des besoins, opportunités et impact de la formation professionnelle :**

4.1. Evaluation des besoins :

- **Quelles compétences considérer vous comme essentielles pour répondre aux défis actuels et futurs de l'entreprise ?**
  - Compétences numériques
  - Compétences en communication
  - Compétences di gestion du temps
  - Leadership
- **Pensez vous que les formations actuelles chez SONATRACH couvrent ces besoins ?**

- Pertinence des formations
- Satisfaction des participants
- Identification des lacunes
- Impact sur la performance

4.2. Opportunités de formation :

- **Avez-vous accès a des formations adaptées a vous besoins professionnels ?**

Oui  Non

**Si oui, a quelle fréquence participez-vous à des formations ?**

- Une fois par année
- Plusieurs fois par année
- Rarement

4.3. Impact des formations :

- **Sur une échelle de 01 à 05, évaluer vous l'impact des formations reçues sur :**

- Votre performance professionnelle /5
- Votre satisfaction au travail /5
- Vous perceptive de carrière /5

**5. Satisfaction globale :**

5.1. Satisfaction globale :

- **Sur une échelle de 01 à 05 dans quelle mesure êtes-vous satisfait votre expérience chez SONATRACH ?**

                         
1 /5      2/5      3/5      4/5      5/5

**6. Suggestion d'amélioration :**

- Selon vous, que pourrait faire SONATRACH pour devenir plus attractive pour les talents externes ? (Question ouverte)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Annexes : 02

#### Gide d'entretien avec les responsables RH :

**Q01** : Quelles stratégies pourraient être adoptées pour attirer davantage des talents étrangers ?

**Q02** : Comment la concurrence des entreprises étrangères impacte-t-elle le recrutement des meilleurs profils ?

**Q03** : Quelles sont les stratégies mises en place par l'entreprise pour identifier et retenir les talents ?

**Q04** : Quels sont les principaux défis technologique et environnementaux auxquels SONATRACH fait face aujourd'hui ? et comment influencent-ils les compétences requises chez les employés de l'entreprise ?

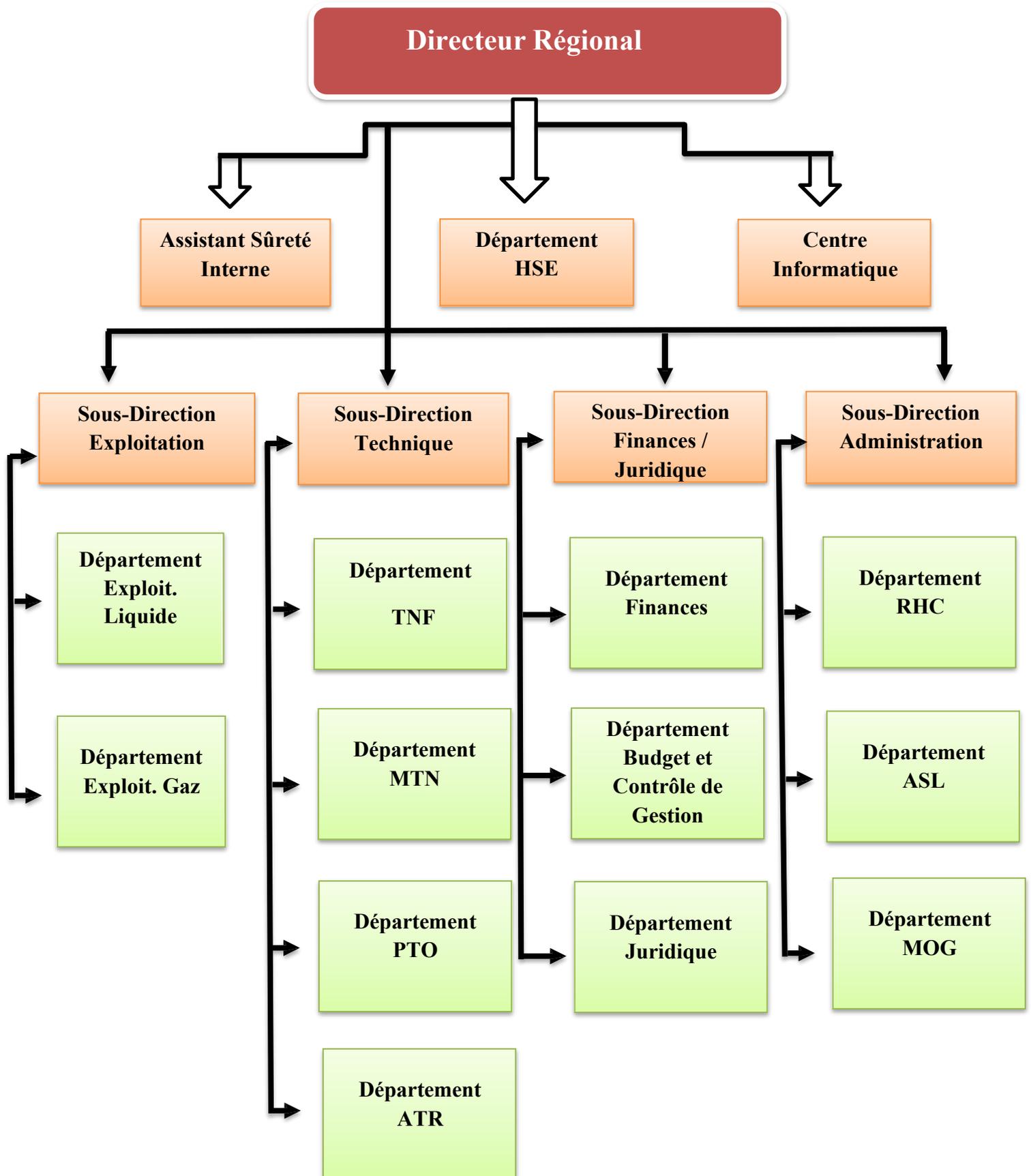
**Q05** : Quelle action SONATRACH a-t-elle mises en œuvre pour améliorer son image en tant qu'employeur attractif ?

**Q06** : SONATRACH utilise-t-elle des plateformes en ligne ou des outils d'IA pour attirer et sélectionner les candidats ? Ont-elles modifiées les critères de sélection et d'évaluation des talents ?

**Q07** : Comment l'entreprise adapte-t-elle sa gestion des talents pour répondre aux évolutions technologiques et aux exigences de performance ? et quelles sont les défis rencontrés ?

Annexes : 03

**Organigramme de la RTC**



# **Table des matières**

## Remerciements

## Dédicaces

## Sommaire

## Liste des abréviations

## La liste des tableaux

## La liste des figures

<b>Introduction Générale</b> -----	01
<b>Chapitre 1 : Aspects théorique sur la gestion des talents</b> -----	<b>05</b>
<b><u>Section 1</u> : Définition des concepts :</b> -----	05
1.1.Définition de « la gestion des ressources humaines ».-----	06
1.2.Définition de concepts « talent », « compétence ». -----	06
1.2.1. Le concept « talent ». -----	06
1.2.2. Le concept « compétence ».-----	07
1.2.3. La compétence et le talent. -----	08
A. Les points communs.-----	08
B. Les points de différence.-----	08
1.3.Définition de « la gestion des compétence ». -----	09
1.4. Définition de « Le haut potentiel ».-----	10
1.5. Définition de « la gestion des talent ».-----	10
<b><u>Section 2</u> : La gestion des talents dans la GRH :</b> -----	12
2.1. Les domaines de la gestion des talents dans la GRH. -----	12
2.1.1. Le recrutement. -----	12
2.1.2. Formation et développement des compétences. -----	12
2.1.3. Gestion de la performance. -----	13
2.1.4. La rémunération. -----	13
2.1.5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).-----	13
2.1.6. La gestion des carrières.-----	13

2.2. Les objectifs principaux de la gestion des talents.-----	14
2.3. Les enjeux de la gestion des talents. -----	15
2.3.1. L'identification précise et le développement des compétences clés. -----	15
2.3.2. Assurer l'avenir de son entreprise. -----	15
<b>Chapitre 2 : La démarche de la gestion des talents. -----</b>	<b>18</b>
<b><u>Section 1</u> : Les pratiques d'attraction et de recrutement des talents : -----</b>	<b>18</b>
<b>1.1.Attirer des personnes talentueuses.-----</b>	<b>18</b>
1.1.1. Développer une image de marque employeur attrayante. -----	19
A. L'impact de l'image de la marque employeur sur le recrutement. -----	19
B. L'impact de l'image de la marque employeur sur le développement de carrière. -----	19
1.1.2. Identification interne des personnes talentueuses à développer.-----	20
1.1.3. Analyser les besoins actuels et futurs en termes de talent. -----	20
1.1.3.1.L'approche par le développement. -----	20
1.1.3.2.La matrice de performance et de potentiel. -----	22
<b>1.2. Recruter les personnes talentueuses.-----</b>	<b>22</b>
1.2.1. Intégrer le talent dans la politique de responsabilité sociale.-----	23
1.2.2. Recrutement permanent.-----	23
1.2.3. Changements dans les méthodes de recrutement.-----	23
<b><u>Section 2</u> : Les stratégies et méthodes de développement et fidélisation des talents. -----</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Développer les talents. -----</b>	<b>24</b>
2.1.1. S'intéresser à la personne. -----	24
2.1.1.1. Exploiter le désir d'évolution de carrière. -----	25
2.1.1.2. Fournir un retour d'information (feedback positif) -----	25
2.1.2. Mise en œuvre généralisée d'outils de développement personnel et professionnel. -----	26
2.1.2.1. Le coaching (Entraînement). -----	26
2.1.2.2. Le mentorat. -----	26
2.1.3. Évaluation et formation continues. -----	27

<b>2.2. Fidéliser les talents.</b>	<b>28</b>
2.2.1. La satisfaction professionnelle : moteur de fidélisation.	28
2.2.1.1. Les types de satisfaction professionnelle.	28
A. Les facteurs de satisfactions extrinsèques :( facteurs d'hygiène).	<b>28</b>
B. Les facteurs de satisfactions intrinsèques.	28
2.2.2. La fidélisation par l'implication et l'engagement.	29
2.2.2.1. Les type de l'engagement organisationnel.	29
A. L'implication affective.	29
B. L'implication calculée.	29
C. L'implication normative.	30
<b>Chapitre 3 : Analyse des pratiques de gestion des talents au sein de SONATRACH :--</b>	<b>32</b>
<b><u>Section 1</u> : Présentation de l'entreprise SONATRACH.</b>	<b>32</b>
<b><u>Section 2</u> : Processus de gestion des talents chez SONATRACH.</b>	<b>33</b>
2.1. Recrutement, formation et développement, gestion des carrières.	33
A. Recrutement.	33
B. Formation et développement.	34
C. Gestion des carrières.	34
2.2. Méthodologie de la recherche.	35
2.2.1. Présentation du questionnaire.	35
A. Echantillon.	35
B. Structure de questionnaire.	35
2.2.2. Le guide d'entretien.	36
<b><u>Section 3</u> : Analyse et discussion des résultats.</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Traitement des données du questionnaire</b>	<b>36</b>
1. Profil du répondant : genre, âge, niveau de construction	36
2. Gestion de carrières : ancienneté, statut, poste	39
3. Les moteurs de l'engagement : attractivité, motivation, fidélisation.	42

4. Evaluation des besoins, opportunités et impact de la formation professionnelle. -----	48
5. la satisfaction globale des employées. -----	52
<b>3.2 Discussion des réponses du guide d’entretien -----</b>	<b>53</b>
3.2.1 Les défis spécifiques liés au secteur pétrolier et gazier en Algérie. -----	53
3.2.2. Les freins à l’attraction des talents chez SONATRACH -----	53
3.2..3 la gestion de l’évolution des compétences nécessaires pour répondre aux défis technologiques et environnementaux au sein de SONATRACH. -----	54
3.2.4. L’Intégration des nouvelles technologiques. -----	55
3.2.5 Le Développement des programmes spécifiques pour fidéliser les talents clés -----	55
Conclusion et synthèse. -----	55
<b>Conclusion Générale. -----</b>	<b>58</b>
<b>Bibliographie -----</b>	<b>62</b>
<b>Annexes. -----</b>	<b>65</b>
<b>Table des matières -----</b>	<b>76</b>
<b>Résumé -----</b>	<b>80</b>

## Résumé

Cette recherche vise à optimiser la gestion des ressources humaines, en particulier la gestion des talents, un levier stratégique essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement marqué par l'innovation technologique et la flexibilité.

Le cas de SONATRACH illustre comment améliorer ses pratiques pour attirer, développer et fidéliser les compétences stratégiques, tout en renforçant sa performance globale. Cela passe par l'encouragement des talents spécialisés, la mise en place de formations de qualité pour la future génération, ainsi que par le développement de programmes technologiques facilitant l'évaluation et la valorisation des compétences. La fidélisation est soutenue par un environnement de travail sécurisé, des conditions stables, et des incitations telles que les primes et promotions, afin de renforcer la position de SONATRACH au niveau national et international.

**Mots clés :** gestion des ressources humaines, talent, gestion des talents, compétence, haut potentiel, recrutement, formation, développement, gestion de carrière, motivation, rémunération, attraction, fidélisation, SONATRACH.

## Abstract

The aim of this research is to optimize human resources management, and in particular talent management, an essential strategic lever for ensuring corporate sustainability in an environment marked by technological innovation and flexibility.

The case of SONATRACH illustrates how to improve its practices for attracting strategic skills, while strengthening its overall performance. This involves encouraging specialized talent, providing high-quality training for the next generation, and developing technological programs that facilitate the assessment and enhancement of skills. Retention is supported by a secure working environment, stable conditions, and incentives such as bonuses and promotions, in order to strengthen SONATRACH's position nationally and internationally.

**Keywords :** human resources management, talent, talent management, competence, high potential, recruitment, training, development, career management, motivation, remuneration, attraction, retention, SONATRACH.