

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, 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

L'INTITULE DU MEMOIRE

La marque employeur et la gestion de la relève

Cas : Sonelgaz Jijel

Préparé par :

- **Cheriti Meriem**

Dirigé par :

Mme. Boudache Souad

Date de soutenance :

Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Année universitaire : 2024/2025

Dédicaces

Ce mémoire est dédié à mes parents, ces âmes bienveillantes dont l'amour infini et les sacrifices silencieux ont façonné qui je suis aujourd'hui. Leur soutien indéfectible m'a soutenue à surmonter les obstacles et poursuivre mes aspirations.

Ce travail est aussi dédié à ces êtres chers qui m'ont quittée, par le biais de cette épreuve, j'ai trouvé le courage de sortir de ma zone de confort, d'ouvrir la porte à de nouveaux horizons, d'écarter mes limites et de poursuivre mon chemin vers un savoir plus profond. Leurs mémoires chéries illuminent mon cœur chaque jour ...

Remerciement

Tout d'abord, je remercie Dieu de m'avoir offert cette chance précieuse de poursuivre mes études et d'avancer dans la vie avec détermination. Un immense Merci à mes parents, qui m'ont écoutée, crue en moi et soutenu sans relâche, car on ne les remercie jamais assez pour leur amour inconditionnel. Je tiens également à exprimer ma gratitude envers ma professeure, qui m'a encadré avec patience et bienveillance durant cette période challenging. Mes deux sœurs et toute ma famille méritent aussi mes sincères remerciements pour leur présence constante. Je pense aussi à ces âmes chères, ces personnes proches qui indéfectible, ainsi qu'à ma petite chatte adorée, à qui je dis un grand merci pour la joie qu'elle m'apporte.

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : Analyse des aspects théoriques sur la marque employeur et à la gestion de la relève et son rôle dans l'attractivité des talents	
Section 1 : définition et genèse – explorer la marque employeur et la gestion de la relève :4	
Section 2 : Objectifs et finalités et fondements théoriques de la marque employeur et de la gestion de la relève :.....	13
Chapitre 2 : enjeux et solution pour la marque employeur et la gestion de la relève	
Section 1 : défis et risques :	21
Section 2 : Stratégies et solutions pour surmonter les défis de la marque employeur et de gestion de la relève :.....	27
Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève	
Section 1 : Présentation de Sonelgaz et de son approche en matière de gestion des talents :	34
Section 2 : articulation entre la gestion de la relève et la marque employeur chez Sonelgaz :	42
Section 3 : Méthodologie de l'étude :.....	44
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats :	45
Conclusion Générale	59
Bibliographie	61
Table des matières.....	67
Résumé	79

Liste des figures

Figure 1 : Évolution de la marque employeur et de la gestion de la relève.....	9
Figure 2 : Objectifs et finalités de la gestion de la relève	19
Figure 3 : Interaction stratégiques entre la marque employeur, la gestion de la relève et les résultats communs.....	20
Figure 4 : Répartition des répondants par sexe	46
Figure 5 : Répartition d'âge des participants.....	47
Figure 6 : Pourcentage d'ancienneté des participants.....	47
Figure 7 : Structure démographique : âge vs ancienneté	48
Figure 8 : Le taux de recommandation de Sonelgaz par les employés	49
Figure 9 : perception de l'image de l'entreprise selon l'ancienneté.....	50
Figure 10 : Pourcentages d'estimation des talons	51
Figure 11 : Le pourcentage des répondant sur l'existence de plans d succession	52
Figure 12 : Pourcentages des participations au programme de formation professionnelle	52

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparasion PME et grandes entreprises: relève et marque employeur ..	27
Tableau 2 : L'évaluation des opportunités de développement et de promotion par les employés	53
Tableau 3 : Recommandation et départs prévus (12 mois)	55

Introduction Générale

Introduction Générale

La ressource humaine est aujourd'hui au cœur des stratégies de développement des entreprises et constitue un levier essentiel de compétitivité, par ailleurs, dans ce contexte économique marqué par des mutations profondes, une concurrence accrue et des attentes évolutives des employés, les organisations sont appelées à mettre en place des stratégies innovantes pour attirer, fidéliser et développer leurs talents et préparer la relève.

Dans cette optique, la notion de marque employeur prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines. Elle représente l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, en tant qu'employeur, est identifiée (Barrow & Ambler, 1996). Son rôle ne se limite pas à l'attraction des talents, mais englobe également la fidélisation des salariés en poste et la construction d'une identité organisationnelle forte. En effet, une marque employeur bien définie permet non seulement d'attirer les meilleurs profils, mais aussi d'encourager l'engagement des employés et de garantir une transition harmonieuse entre les générations de travailleurs.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à l'entreprise SONELGAZ, un acteur majeur du secteur énergétique en Algérie, qui doit relever un double défi : d'une part, assurer une gestion efficace de la relève en anticipant les départs à la retraite et en organisant le transfert des connaissances, et d'autre part, renforcer son attractivité en tant qu'employeur afin de séduire de nouveaux talents. Dans ce contexte, il est crucial de s'interroger sur les stratégies que SONELGAZ peut adopter pour optimiser sa marque employeur et garantir la pérennité de ses compétences internes.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre problématique ainsi formulée : **Comment SONELGAZ peut-elle adapter sa stratégie de marque employeur pour anticiper le départ à la retraite de ses experts et assurer la continuité des compétences ?** Cette réflexion nous conduit à soulever plusieurs interrogations :

1. Comment SONELGAZ est-elle perçue par les jeunes générations et les talents du secteur énergétique, et comment adapter sa culture d'entreprise pour répondre à leurs attentes tout en valorisant l'expertise existante ?
2. Quels leviers SONELGAZ peut-elle mobiliser pour renforcer son attractivité, sa compétitivité en matière de recrutement, et fidéliser durablement ses employés ?

3. Comment structurer un programme de gestion de la relève intégrant la digitalisation et une communication interne efficace pour assurer la transmission des savoirs et l'engagement des collaborateurs ?

L'étude de ces questions permettra d'identifier les facteurs clés qui influencent la gestion de la relève et de proposer des solutions adaptées aux réalités organisationnelles de SONELGAZ.

Pour répondre à cette problématique, nous émettons les hypothèses suivantes :

- H1 : Le développement d'une culture d'entreprise attractive et la valorisation de l'expertise des employés expérimentés améliorent la perception de Sonelgaz auprès des jeune générations et des talents du secteur énergétique .

- H2 : la mobilisation de leviers tels qu'une communication employeur dynamique, des perspectives de carrière claires et des dispositifs RH innovants renforce l'attractivité, la compétitivité en recrutement et la fidélisation des employés.

- H3 : La mise en place d'un programme structuré de gestion de la relève, incluant le mentorat et la formation interne, permettrait de minimiser l'impact des départs à la retraite et d'assurer la continuité des savoirs techniques et stratégiques.

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue ainsi un élément central dans cette réflexion. L'interconnexion entre la marque employeur et la gestion de la relève met en lumière l'importance d'une approche intégrée, combinant la valorisation de l'image de l'entreprise et la mise en place de dispositifs de transmission des compétences. En développant une stratégie RH adaptée, SONELGAZ pourrait non seulement attirer de nouveaux talents, mais également renforcer l'engagement et la fidélisation des employés en poste, garantissant ainsi une continuité dans ses activités et son savoir-faire.

Dans cette perspective, notre travail s'appuiera sur une méthodologie mixte combinant analyse théorique et enquête empirique. Une revue de littérature approfondie nous permettra d'examiner les concepts et théories liés à la marque employeur et à la gestion de la relève, afin d'identifier les meilleures pratiques mises en place dans d'autres organisations. Cette analyse sera complétée par une étude de terrain menée auprès des employés de SONELGAZ et des jeunes diplômés du secteur énergétique, afin d'évaluer leur perception de l'entreprise et leurs attentes en matière d'employabilité. Des entretiens qualitatifs seront également réalisés avec des responsables des ressources humaines pour mieux comprendre les stratégies mises en place et identifier les défis rencontrés. Enfin,

l'ensemble des données collectées fera l'objet d'une analyse approfondie afin de dégager des recommandations concrètes et adaptées au contexte de SONELGAZ.

Ce travail s'articulera autour de trois grands chapitres. Le premier chapitre sera consacré à l'analyse de la marque employeur et de son rôle dans l'attractivité des talents. Le deuxième chapitre abordera la gestion de la relève et les stratégies mises en place pour assurer la transmission des savoirs. Enfin, le troisième chapitre portera sur l'étude de cas de SONELGAZ et proposera des recommandations visant à optimiser sa stratégie de gestion des talents.

À travers cette recherche, nous chercherons à démontrer que la combinaison d'une marque employeur forte et d'une gestion anticipative de la relève constitue un levier stratégique incontournable pour les entreprises souhaitant assurer leur pérennité. L'analyse du cas de SONELGAZ nous permettra d'apporter un éclairage concret sur ces enjeux et de formuler des propositions visant à améliorer sa politique de gestion des talents et de transfert des compétences.

**Chapitre 1 : Analyse des aspects théoriques
sur la marque employeur et à la gestion de la
relève et son rôle dans l'attractivité des talents**

Dans un environnement économique marqué par une instabilité croissante, une concurrence accrue et une transformation rapide des attentes professionnelles, les entreprises sont appelées à repenser en profondeur leur gestion des ressources humaines. Attirer, engager et fidéliser les talents ne relève plus uniquement de la rémunération ou des avantages sociaux, mais exige une stratégie globale, différenciant et cohérente. Deux concepts clés s'imposent alors comme des leviers incontournables de performance durable : la marque employeur et la gestion de la relève.

La marque employeur, en tant que reflet de l'image de l'organisation en tant qu'employeur, dépasse la simple communication institutionnelle. Elle incarne la promesse faite aux collaborateurs actuels et futurs, tout en traduisant la culture, les valeurs et les pratiques managériales réelles. Elle agit ainsi comme un vecteur d'attractivité, mais également de cohésion et de mobilisation internes.

De son côté, la gestion de la relève, en anticipant les départs et les mobilités, vise à garantir la continuité des compétences clés, à structurer le développement des potentiels internes et à renforcer la capacité de l'entreprise à projeter dans la durée.

Ce chapitre a pour objectif d'explorer les fondements conceptuels, historique et théoriques de ces deux notions, en mettant en lumière leur complémentarité stratégique. Dans un monde du travail en mutation, leur intégration cohérente au sein des politiques RH constitue un atout majeur pour bâtir des organisations à la fois résiliente, attractive et performantes.

Section 1 : définition et genèse – explorer la marque employeur et la gestion de la relève :

Cette première section vise à poser les fondations conceptuelles et historiques des deux leviers clés de la gestion des ressources humaines : la marque employeur et la gestion de la relève. En explorant leurs définitions, leurs origines et leurs évolutions respectives, nous mettrons en lumière la manière dont ces deux notions se sont imposées comme des outils stratégiques d'attractivité, de performance et de pérennité.

Cette mise en perspective permettra de mieux comprendre comment elles se complètent pour répondre aux enjeux contemporains du marché du travail.

1.1 Définition de la marque employeur :

La marque employeur s'affirme aujourd'hui comme un outil stratégique essentiel en gestion des ressources humaines, particulièrement dans le cadre de l'attractivité des talents et de la gestion de la relève. Face à un marché du travail de plus en plus compétitif, elle permet aux entreprises de se distinguer en construisant une image cohérente et attractive, à la fois en interne et en externe.

Développé initialement par Simon Barrow et Tim Ambler, le concept repose sur une proposition de valeur englobant des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'entreprise :

« The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company » (Barrow S, 1996)

Autrement dit, l'entreprise devient attractive lorsqu'elle propose un ensemble cohérent de bénéfices tangibles (salaire, conditions de travail) et intangibles (sentiment d'appartenance, reconnaissance), perçus positivement par les collaborateurs actuels et potentiels.

Au-delà de cette dimension statique, la marque employeur prend également une forme dynamique. Panczuk et Point soulignent son rôle actif dans la mobilisation des employés :

« Un processus par lequel les employés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image envers les clients et les autres parties prenantes de l'organisation » (Panczuk S, 2008).

Cela signifie que les salariés deviennent eux-mêmes vecteurs de l'image de l'entreprise, participant ainsi à la consolidation de sa réputation tout en renforçant l'engagement interne, deux facteurs clés dans la préparation de la relève.

D'autres auteurs, tels que Guillot-Soulez et Pezet, insistent sur la nécessité de cohérence entre les promesses faites aux talents et les pratiques RH effectives (par exemple, une culture inclusive ou des perspectives d'évolution claires), condition indispensable pour fidéliser les collaborateurs sur le long terme. De son côté, Minchington met l'accent sur l'Employee Value Proposition, soit l'expérience de travail promise par l'entreprise, qui doit correspondre aux attentes de profils compatibles avec sa culture.

La marque employeur se distingue également de notions proches. Contrairement à l'image employeur, qui résulte de la perception immédiate et subjective des individus, ou à la réputation employeur, qui s'inscrit dans la durée, elle constitue une démarche volontaire

et maîtrisée visant à attirer, engager et retenir les talents. En parallèle, la marque corporate, bien qu'orientée vers l'ensemble des parties prenantes, complète cette stratégie en renforçant la crédibilité de l'employeur sur le marché du travail.

Enfin, certains auteurs élargissent encore la portée du concept. Richard Mosley, souligne cette dimension dynamique : « The employer brand is not a static asset but a living system that evolves with the organisation's strategy, culture and external reputation » (Richard, 2014), la décrit comme un « système vivant » évoluant avec la stratégie, la culture et la réputation de l'entreprise. De même, Gaztelu et Chèvre insistent sur son rôle intégrateur, soulignant sa capacité à faire converger les dimensions humaines, économiques et symboliques de l'organisation.

Ainsi, la marque employeur ne se limite pas à un simple outil de communication RH. Elle participe à une logique plus globale de transformation organisationnelle, en alignant les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les aspirations des talents, dans une perspective de pérennité, de performance et de résilience.

1.2 Définition de la gestion de la relève :

La gestion de la relève consiste à anticiper et préparer la continuité des postes clés au sein d'une organisation. Elle vise à identifier et développer les talents internes pour assurer une transition harmonieuse et minimiser les perturbations. En favorisant la transmission des compétences et la préparation des futurs leaders, elle contribue à la pérennité et à la performance durable de l'entreprise.

Ce processus stratégique s'appuie sur une planification rigoureuse et un développement continu des compétences

Comme le précise « succession management is a deliberate and systematic effort by an organization to ensure leadership continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge individual advancement » (Rothwell W. , 2015), il met en lumière le caractère anticipative et structure de la gestion de la relève. Il insiste sur l'importance, pour une organisation, de planifier en amont la continuité des fonctions stratégiques, en identifiant et en préparant les futurs à occuper ces rôles. Cette démarche vise non seulement à éviter les ruptures dans le leadership, mais également à préserver le capital intellectuel et les connaissances accumulées en interne. Ainsi, la gestion de la relève apparaît comme un levier stratégique de pérennisation des compétences et de valorisation des ressources humaines.

Ce processus stratégique vise à garantir la continuité des compétences et du leadership au sein d'une organisation. Il repose sur l'identification proactive, l'évolution rigoureuse et le développement cible des talents internes pour occuper des postes clés. En anticipant les départs et en préparant les successeurs, il assure la stabilité opérationnelle et la pérennité de l'entreprise. Ancré dans une vision à long terme, ce dispositif renforce la résilience organisationnelle face aux changements. Ainsi, la gestion de la relève s'impose comme un levier essentiel pour pérenniser le succès et la performance des entreprises.

En résumé, la gestion de la relève est une stratégie cruciale pour les organisations souhaitant assurer la pérennité de leur leadership et la continuité de leurs opérations. En investissant dans le développement et la préparation de leurs talents, les entreprises s'assurent non seulement de pouvoir faire face aux départs imprévus, mais aussi de favoriser une culture de croissance et de développement continu.

1.3 Histoire et évolution :

L'histoire de la marque employeur s'inscrit dans une dynamique longue, bien antérieure à sa formalisation conceptuelle dans les années 1990. Dès le début du XX^e siècle, des entreprises industrielles comme Ford mettent en place des politiques sociales avant-gardistes, à l'image du fameux « 5 dollars par jour » instauré en 1914, destiné à réduire le turnover et à projeter une image d'employeur stable et moderne. Ce type de démarche, que Alfred Chandler identifie comme une forme précoce de gestion de l'image employeur, marque une première étape dans l'évolution des pratiques de communication RH (Alfred, 1977).

Dans les années 1950 à 1970, la reconstruction économique et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée favorisent le développement d'avantages sociaux structurés (assurances, retraites, logements). En France, Peugeot se distingue par ses cités ouvrières et sa posture de « protecteur social », que Castel analyse comme une réponse aux attentes sécuritaires de la société salariale (Robert, 1995). En parallèle, aux États-Unis, des entreprises comme General Motors mènent des campagnes publicitaires dans des magazines grand public pour valoriser leurs conditions de travail, amorçant une forme de communication RH institutionnelle (Marchand, 1998).

Les années 1980 marquent un tournant : sous l'influence des théories de Peter Drucker et Henry Mintzberg, les grandes entreprises investissent massivement dans leur culture organisationnelle. Des firmes comme IBM valorisent l'innovation, la coopération ou l'autonomie, avec une communication davantage tournée vers les profils qualifiés

(Mintzberg, 1989). Mintzberg identifie dans ces pratiques une forme d'anticipation de la marque employeur telle qu'elle sera plus tard théorisée.

La gestion de la relève, bien que formalisée récemment, trouve ses racines dans les pratiques de planification des grandes entreprises du XX^e siècle, en réponse aux départs et aux évolutions organisationnelles liées à l'industrialisation et à la bureaucratisation. Foucher et Morin (2004) précisent ainsi que « la gestion de la relève, bien qu'elle soit aujourd'hui un enjeu stratégique, tire ses origines des pratiques de planification des ressources humaines des années 1950 » (R & M, 2004).

Dès les années 1970-1980, la gestion de la relève se structure davantage sous l'influence des théories du management scientifique, devenant un processus systématique d'identification et de développement des hauts potentiels, comme l'explique Greer : « Succession management became formalized in the 1970s as a systematic process of identifying and developing high-potential employees to fill key leadership positions in response to increasing organizational complexity » (Greer, 2001) .

L'accélération des changements démographiques dans les années 1990-2000, notamment le vieillissement de la population active, a renforcé son importance stratégique, en particulier au Québec où Bernier et Drouin notent que « la gestion de la relève a été projetée à l'avant-plan des priorités dans l'ordre du jour des spécialistes de la gestion des ressources humaines » (Bernier, Bourhis, & Drouin, 2004) .

Depuis 2010, la relève s'adapte aux défis de diversité, d'intergénérationnalité et d'innovation technologique, adoptant une approche plus inclusive ; David Collings souligne que « la gestion de la relève moderne ne se limite plus à la préparation des cadres supérieurs, mais englobe une approche inclusive qui valorise la diversité et l'adaptabilité, en réponse aux attentes des nouvelles générations et aux transformations technologiques » (Collings, Wood, & Szamosi, 2019)

Enfin, de nos jours, la gestion de la relève continue d'évoluer en intégrant des outils modernes comme l'intelligence artificielle et les analyses prédictives. Ces nouvelles approches permettent d'anticiper les besoins en compétences et de mieux préparer les organisations aux changements. La capacité d'adaptation devient essentielle, car les environnements professionnels sont de plus en plus instables. Ainsi, la gestion de la relève ne repose plus uniquement sur la planification, mais sur une approche flexible et dynamique, tournée vers l'avenir.

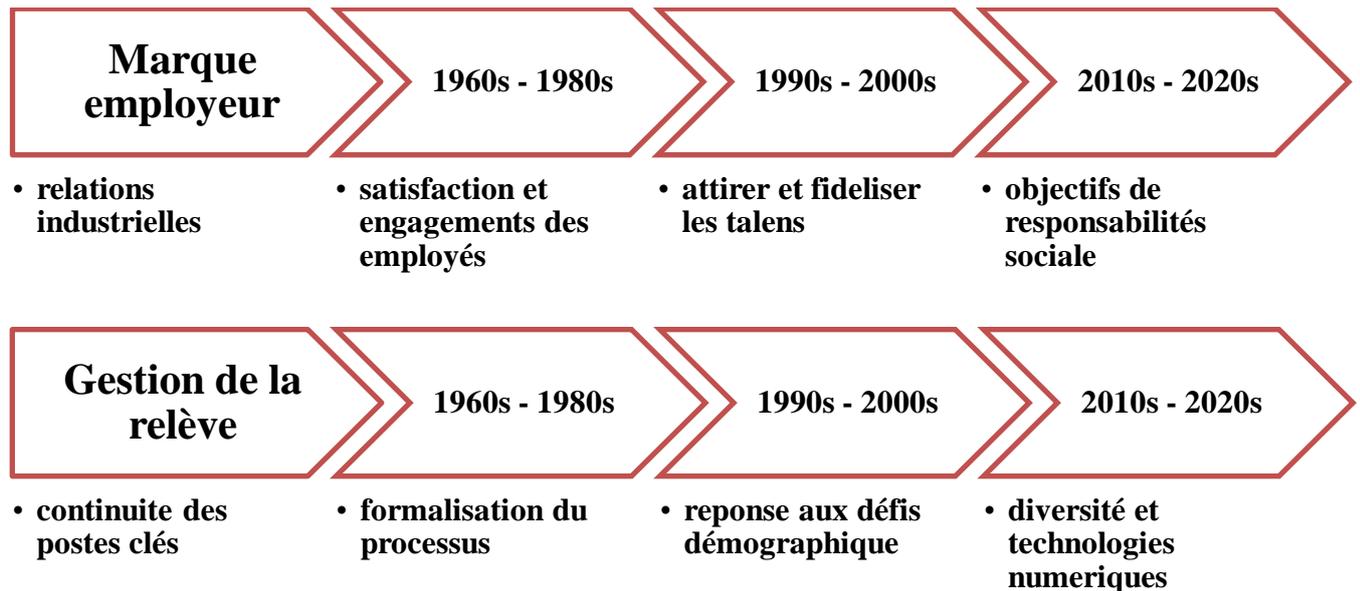


Figure 1 : Évolution de la marque employeur et de la gestion de la relève

Source : Elaboration personnelle inspirée des travaux de Barrow (1996), Mintzberg (1989), Guillot-Soulez & Pezet, Greer (2001), Bernier, Bourhis & Drouin (2004), Collings, Wood & Szamosi (2019)

Cette figure illustre l'évolution parallèle de la marque employeur et de la gestion de la relève au fil des décennies.

- Dans les années 1960-1980, la marque employeur s'appuyait principalement sur les relations industrielles et la satisfaction des employés, tandis que la gestion de la relève visait avant tout à assurer la continuité des postes clés en formalisant ses processus.
- Dans les années 1990-2000, avec la mondialisation et les défis démographiques (vieillesse, pénurie de talents), l'accent s'est déplacé vers l'attraction et la fidélisation des talents pour la marque employeur, et vers une réponse active aux défis démographiques pour la gestion de la relève.
- Depuis les années 2010, les deux approches évoluent ensemble vers une valorisation accrue de la diversité, l'intégration des technologies numériques et des objectifs de responsabilité sociale, pour renforcer l'image de l'organisation tout en assurant sa continuité stratégique.

1.4 Convergence des composantes de la marque employeur et de la gestion de la relève :

Lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser les talents, la marque employeur repose sur des fondations telles que la culture d'entreprise, les valeurs partagées, l'expérience et la

communication créant une expérience enrichissante pour les employés, en parallèle la gestion de la relève garantie que les talents interne soient prêts à assumer de futures responsabilités, assurant ainsi une continuité harmonieuse. En combinant ces approches, les organisations renforcent leur capacité à prospérer et s'adapter aux défis futurs.

1.4.1 Les piliers de la marque employeur :

1.4.1.1 La culture d'entreprise :

C'est le cœur vivant d'une organisation, qui influence la manière dont les employés interagissent, travaillent et perçoivent leur rôle. Elle est façonnée par les valeurs, les croyances et les comportements partagés au sein de l'entreprise.

D'après Edgar Schein la culture organisationnelle est centrale pour expliquer la performance, la survie et le succès à long terme d'une organisation. Il insiste sur le fait que sans une culture fort et adapté, aucune stratégie ou structure ne peut fonctionner correctement « Organizational culture is the hidden force that drives most of the behavior in organizations, for better or worse » (Schein & Schein, 2016). Il affirme aussi que comprendre et modeler la culture est l'une des principales responsabilités du leadership.

1.4.1.2 La proposition de valeur employeur (EVP) :

Le EVP *Employee Value Proposition*, est ce qui rend une entreprise attrayante pour travailler, incluant salaire, avantages, culture et opportunités de croissance. C'est un outil clé pour attirer et retenir les talents,

Ce que Mosley explique clairement dans ses ouvrages, c'est que le EVP représente l'engagement implicite ou explicite que l'organisation fait envers ses collaborateurs, c'est aussi la promesse centrale sur ce que les employés peuvent attendre en termes de récompenses, développement, culture, etc.

« An effective EVP is a clear and compelling statmeent of what employees can expect from the organization ans what is expected of them in return » (Mosley & Schmidt, 2017), ce qui veut dire une VEP efficace est une déclaration claire et convaincante de ce que les employés peuvent attendre de l'organisation et de ce que l'on attend d'eux en retour.

Le EVP doit être crédible, distinctive et pertinente pour être efficace.

1.4.1.3 L'expérience collaborateur et candidat :

Elle englobe tout ce que les salaries vivent au quotidien dans leur travail, depuis l'embauche jusqu'au départ, elle inclut la satisfaction, le bien-être et l'engagement.

Comme l'explique Jacob Morgan que le future du travail concerne l'expérience employé et les organisations doivent créer des expériences significatives pour attirer et

fidéliser les talents, il parle énormément de la création de milieux de travail plus humains, engageants et enrichissants. « the future of work is about rethinking how we create meaningful environments where employees actually want to show up, feel engaged, and can do their best work » (Morgan, 2014).

1.4.1.4 La communication :

Elle est essentielle pour aligner les équipes, partager la vision et renforcer la marque employeur. Elle doit être claire, transparente et adaptée au public.

Keller Kevin Lane parle beaucoup de l'importance de la communication efficace dans la création et la gestion du brand equity, il cite « effective marketing communications can contribute to building brand equity by creating awareness of the brand and linking strong, favorable, and unique associations to the brand in consumer's memory » (Keller, 2013). De ce fait nous constatons qu'une communication marketing efficace peut contribuer à construire l'équité de la marque en créant une notoriété de la marque et en liant de l'association forte, favorable et unique à la marque dans la mémoire des consommateurs.

En résumé, ces piliers constituent les fondations sur lesquelles reposent l'attractivité et la crédibilité d'une organisation en tant qu'employeur. La culture d'entreprise façonne l'identité collective et guide les comportements internes, tandis que l'Employe Value Proposition incarne la promesse faite aux talents en matière de reconnaissance, d'opportunités et de valeurs partagées. L'expérience collaborateur et candidat renforce cette promesse en traduisant les engagements de l'organisation dans le vécu quotidien, depuis le recrutement jusqu'à l'intégration et l'évolution. Enfin, la communication joue un rôle transversal, assurant la cohérence et la transparence des messages internes et externes.

Ensemble, ces piliers permettent non seulement de séduire les meilleurs profils, mais aussi de fidéliser durablement les talents en alignant perception, réalité et projection stratégique.

1.4.2 Les leviers de la gestion de la relève :

1.4.2.1 Identification des talents :

C'est la première étape cruciale de la gestion de la relève. Elle consiste à repérer, au sein de l'organisation, les employés qui ont le potentiel d'assumer des responsabilités stratégiques dans le future. Cette démarche permet de préparer efficacement la pérennité du leadership.

« talent identification is a critical first step in succession planning » (Rothwell, 2015), par cette citation, Rothwell souligne que sans une reconnaissance précoce des individus a fort potentiel, il est impossible de construire un plan de relève efficace. L'identification doit être proactive et méthodique.

1.4.2.2 Evaluation des compétences :

Après avoir identifié les talents, il est essentiel d'évaluer précisément leurs compétences et leur capacité à évoluer. Cette évaluation doit être basée sur des critères objectifs pour garantir la justesse des décisions en matière de succession. D'après Charan « assessment of leadership competencies provides the basis for objective succession decisions » (Charan & Ram, 2001), il insiste ici sur l'importance d'une évaluation rigoureuse et neutre pour éviter le favoritisme ou les erreurs de jugement. La gestion de la relève doit reposer sur des preuves concrètes de compétences.

1.4.2.3 Planification des successions :

Elle consiste à anticiper et organiser le remplacement des postes clés pour éviter toute rupture dans la continuité de l'entreprise. Ce processus permet de structurer les parcours professionnels et d'assurer la stabilité de l'organisation. Et d'après Conger et Fulmer « succession planning and leadership development are natural allies because they share a vital and fundamental goal : getting the right skills in right place » (Conger & Fulmer, 2003), ils veulent souligner qu'il ne suffit pas de détecter les talents, mais qu'il est également crucial de planifier leur progression pour assurer une transition fluide entre les générations de leaders.

1.4.2.4 Développement des talents :

Le développement des talents est un levier essentiel de la gestion de la relève, il vise à former, accompagner et faire progresser les futurs leaders par des programmes de formation, de coaching, ou de mentoring. Comme le cite William J Rothwell «talent development is a cornerstone of effective succession planning. Without a strong commitment to developing internal talent, organizations will struggle to fill key roles with capable leaders» (Rothwell, 2010), il met en avant le rôle crucial du développement des talents dans une stratégie de relève réussie.

1.4.2.5 Suivi et mise à jour du plan :

Un plan de succession ne doit jamais être figé, il doit évoluer en fonction des changements internes (départs, promotions) et externe (marché, stratégie). Un suivi régulier garantit sa pertinence et son efficacité. Selon Rothwell « succession planning

must be a dynamic process, reviewed and updated regularly” (Rothwell, 2010), selon lui la gestion de la relève est un processus vivant. Si l’organisation ne l’actualise pas, elle risque de retrouver sans solutions adaptées en cas de départ imprévu.

En gros, ces leviers à travers l’identification des talents, l’évaluation des compétences, la planification de successions, le développement des talents et la mise à jour continue du plan, forment un processus stratégique cohérent et dynamique. Chacun de ces leviers remplit une fonction complémentaire et essentielle : repérer les potentiels internes, objectiver les décisions, anticiper les transitions, accompagner la montée en compétences et garantir l’agilité organisationnelle.

Ensemble, ils permettent d’assurer la continuité du leadership, de limiter les risques liés aux départs imprévus, et de renforcer l’engagement des collaborateurs. Une gestion efficace de la relève ne peut donc se concevoir comme une action ponctuelle, mais comme un dispositif intègre, évolutif et étroitement aligne sur les objectifs stratégiques de l’entreprise.

Section 2 : Objectifs et finalités et fondements théoriques de la marque employeur et de la gestion de la relève :

Cette section vise à approfondir les objectifs et finalités stratégiques de la marque employeur et de la gestion de la relève, en s’appuyant sur leurs fondements théoriques. En analysant leur rôle dans l’attractivité, la pérennité et la compétitivité des organisations, nous mettrons en lumière leur interdépendance et leur contribution à une gestion humaine durable, adaptée aux mutations du monde du travail.

2.1 Objectifs et finalités de la marque employeur :

Afin de comprendre pleinement l’importance stratégique de la marque employeur, il est essentiel d’en explorer les attentes profondes de l’organisation en matière d’attraction, d’engagement et de fidélisation des talents. Cette dynamique s’appuie sur plusieurs axes essentiels comme :

2.1.1 Attirer les talents :

Explique comment une marque employeur forte permet d’attirer les meilleurs candidats en mettant en avant la culture d’entreprise, les opportunités de carrière, et les valeurs qui distinguent l’organisation des autres employeurs.

Comme le souligne Franck Derouet dans son ouvrage, « une marque employeur authentique est un levier pour attirer et fidéliser les talents » (Derouet, 2019). Cette authenticité, combinée à une culture d’entreprise solide et à des opportunités de carrière

attractives, positionne l'organisation comme un employeur de choix face à ses concurrentes.

2.1.2 Fidéliser les employés :

La marque employeur ne se limite pas à l'attraction des talents, mais vise également à fidéliser les collaborateurs en créant un environnement de travail motivant, inclusif et valorisant.

Selon l'étude publiée dans la revue *Recherches en Science de Gestion*, la marque employeur comprend des attributs instrumentaux et symboliques du travail et de l'organisation perçus par les candidats, influençant ainsi leur décision de rester au sein de l'entreprise (Backhaus, 2018). Cette citation met en lumière que la marque employeur ne se limite pas à la réputation externe de l'entreprise, mais englobe aussi la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail. Elle repose sur des attributs instrumentaux, comme le salaire ou les conditions de travail, et symboliques, comme les valeurs ou l'image de l'entreprise. Ces éléments influencent fortement l'attachement des salariés à leur entreprise, et donc leur fidélisation. Autrement dit, une marque employeur forte renforce la loyauté et réduit le turnover.

2.1.3 Renforcer l'image de l'entreprise :

Une stratégie de marque employeur bien construite ne se limite pas à attirer des candidats : elle contribue également à renforcer la réputation globale de l'organisation auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Comme le souligne l'article de Parlons RH, « mettre en place une stratégie de marque employeur rend l'entreprise attractive aux yeux des candidats mais également aux yeux de ses clients et de ses partenaires » (RH, 2022) . Cette attractivité élargie participe à la valorisation de l'image de l'entreprise, tout en consolidant l'engagement des collaborateurs.

2.1.4 Aligner les objectifs d'entreprise :

Montre comment la marque employeur s'aligne sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, en visant à ce que les valeurs et la mission de l'organisation soient bien comprises et partagées par tous les employés.

Selon We Recruit, la marque employeur consiste à soigner l'image de marque de l'entreprise pour attirer de nouveaux candidats et fidéliser les collaborateurs, en veillant à inclure les employés et à être cohérent dans les actions menées (La marque employeur : tout ce qu'il faut savoir avant de se lancer). On comprend que la marque employeur ne se limite pas à une simple image externe destinée à séduire des candidats. Elle repose sur une

stratégie cohérente et authentique, ou l'entreprise veille à impliquer ses collaborateurs actuels dans sa communication et ses actions. Cela signifie que pour attirer et fidéliser efficacement, elle doit aligner ses valeurs internes avec ce qu'elle projette à l'extérieur, en cultivant un environnement de travail positif et transparent.

2.1.5 Accroître la compétitivité :

Explique en quoi une marque employeur forte permet à l'entreprise de se démarquer dans un marché du travail concurrentiel, attirant ainsi des talents de haut niveau. L'article de Cegid souligne que certaines entreprises font rêver avec leur marque employeur réussie, attirant ainsi les meilleurs talents (10 exemples de marque employeur réussie, 2024). Cet article illustre l'importance d'une marque employeur cohérente et engageante pour séduire les talents. En mettant en avant des pratiques concrètes, il démontre que la mise en place d'une stratégie de marque employeur efficace est essentielle pour attirer et retenir les meilleurs profils.

Pour approfondir cette réflexion, plusieurs dimensions stratégiques méritent d'être prises en compte

2.2 Les dimensions stratégiques :

2.2.1 Mesure de l'efficacité de la marque employeur :

Pour qu'une stratégie de marque employeur soit crédible et pilotable, il est essentiel de définir des indicateurs de performance concrets. Ces KPI permettent d'évaluer à la fois l'attractivité, l'engagement et la fidélisation des talents. Parmi les plus courants, on trouve le taux de rétention des nouveaux employés, le taux de conversion des candidatures, ou encore le taux de recommandation des salariés. Selon des études sur l'engagement des employés, comme le Baromètre National de l'engagement au travail de supermood, montrent que l'eNPS moyen des entreprises françaises est de + 16 au début de l'année 2023 (Zoom sur le Baromètre National de l'Engagement au Travail Supermood, 2023). Cela suggère que les entreprises investissant dans la mesure de leur marque employeur pourraient effectivement bénéficier d'un eNPS plus élevé.

Cette démarche quantitative permet aussi de démontrer le retour sur investissement des actions RH auprès de la direction.

2.2.2 Rôle des employés comme ambassadeurs :

Un levier souvent sous-estimé mais très puissant de la marque employeur est le rôle d'ambassadeur joué par les collaborateurs. Ces derniers, lorsqu'ils sont engagés et satisfaits, deviennent des porte-paroles naturels de l'organisation.

Selon l'étude LinkedIn, révèle que « les candidats font trois fois plus susceptibles de faire confiance aux employés qu'au PDG lorsqu'ils cherchent à savoir quoi ressemblerait leur quotidien au sein de l'entreprise » (Votre marque employeur, un atout pour votre entreprise) . C'est pourquoi de nombreuses entreprises développent des programmes d'employee advocacy, encourageant les salariés à partager leur expérience sur les réseaux sociaux.

Ce type de communication authentique renforce considérablement la crédibilité de la marque employeur.

2.2.3 Lien avec les enjeux RSE et sociétaux :

La marque employeur contemporaine n peut plus ignorer les préoccupations éthiques et sociétales des candidats, notamment en matière de diversité, d'égalité, d'environnement et de bien-être au travail.

Selon une enquête Deloitte, « 75% des membres de la génération Z et des milléniaux considèrent que l'engagement communautaire et l'impact sociétal d'une organisation sont des facteurs importants lorsqu'ils envisagent un employeur potentiel [...] 44% des membres de la générations Z et 40% des milléniaux (2024 Gen Z and Millennial Survey, 2024) ont refusé une offre d'emploi en raison de divergences avec leurs valeurs personnelles ou éthiques ». Intégrer les engagements RSE dans la communication RH permet ainsi de renforcer l'alignement entre les valeurs personnelles des candidats et celles de l'entreprise.

Cela donne à la marque employeur une dimension plus humaine, sincère et engageante à long terme.

2.3 Objectifs et finalités de la gestion de la relève :

Elle vise principalement à préparer les individus à occuper des postes clés, minimisant ainsi les perturbations lors des changements de personnel. Ce processus comprend plusieurs objectifs :

2.3.1 Assurer la continuité des opérations :

L'un des enjeux majeurs de la gestion de la relève est d'anticiper les départs ou les mobilités internes des cadres et dirigeants afin de maintenir la stabilité décisionnelle et opérationnelle. Une entreprise qui ne prépare pas sa relève s'expose à des ruptures de gouvernance, à des pertes de savoirs critiques et a une baisse de performance de la relève permet de « réduire les interruptions des activités en assurant une transition harmonieuse

des fonctions critiques » ((BDC)). Cela est d'autant plus crucial dans les PME et les start-ups ou la perte d'un profil clé peut avoir un impact disproportionné

2.3.2 Développer les talents internes :

Au-delà de la simple planification de succession, la gestion de la relève vise à structurer un développement proactif des compétences internes. Elle repose sur l'identification précoce des employés à potentiel et la mise en place de parcours de montée en compétence adaptés. Le Guide canadien de planification de la relève souligne l'importance de relier ce processus à des évaluations régulières, des plans de développement personnalisés et des mécanismes de mobilité interne, afin d'assurer un pipeline de leadership robuste à tous les niveaux de l'organisation (ressources humaines, 2020).

Cette dynamique est particulièrement stratégique dans les jeunes entreprises qui souhaitent faire émerger leur culture managériale et éviter une dépendance excessive au recrutement externe

2.3.3 Renforcer l'engagement et la rétention :

Investir dans la gestion, c'est également envoyer un signal fort aux collaborateurs : l'entreprise croit en leur potentiel et se projette avec eux. En offrant des perspectives claires de progression et en valorisant les compétences existantes, l'organisation favorise un climat de confiance, d'engagement et de loyauté.

Une étude publiée par le cabinet B-RH affirme que la gestion de la relève « accroît la mobilisation du personnel en valorisant les contributions individuelles et en offrant des opportunités concrètes de développement professionnel » (B-RH). Cela contribue à réduire le turnover, en particulier chez les profils les plus performants ou les plus sollicités par le marché

Au-delà des finalités classiques, la gestion de la relève soulève d'enjeux cruciaux que voici

2.3.4 Implication de la direction et des managers :

La réussite d'un programme de gestion de la relève repose en grande partie sur l'implication active de la direction et des managers opérationnels. Ces derniers sont les mieux placés pour identifier les talents à fort potentiel au sein de leurs équipes, tout en contribuant à leur développement par le feedback, le coaching ou l'attribution de missions stratégiques.

D'après une étude du Corporate Leadership Council, le manager joue un rôle central non seulement en tant que leader direct, mais surtout comme catalyseur de l'engagement des

employés envers leur poste, leur équipe et l'organisation. (Council, 2004), le rapport souligne que l'engagement émotionnel des employés, notamment par le soutien du manager, est quatre fois plus puissant que l'engagement rationnel pour stimuler les efforts discrétionnaire. Cette dynamique montre clairement que l'implication du management intermédiaire est un levier indispensable dans toute démarche de gestion proactive de la relève.

Il est donc essentiel que la gestion de la relève soit considérée comme un processus transversal, partagé entre la fonction RH et l'encadrement de proximité.

2.3.5 Lien avec la gestion des carrières :

La gestion de la relève ne doit pas être perçue comme un mécanisme ponctuel ou isolé, mais comme une composante intégrée à la politique globale de gestion des carrières. En anticipant les trajectoires professionnelles, les entreprises peuvent mieux préparer les transitions, éviter les blocages organisationnels et maintenir la motivation des collaborateurs.

Le rapport du cabinet Mercer, souligne que "Career development is also a valued employee benefit with significant potential to impact retention" (Remuneration trends: Retention in the spotlight, 2024).

Cette intégration stratégique permet de donner du sens aux parcours professionnels et d'augmenter la fidélisation des profils clés.

2.3.6 Analyse des risques liés à l'absence de relève :

Ne pas anticiper la relève expose l'entreprise à des risques majeurs : rupture de leadership, perte de savoir-faire critique, désorganisation des équipes ou encore baisse de la performance.

Une étude du Boston Consulting Group, indique que 60% des entreprises sans planification de succession formelle subissent une baisse de productivité lors des départs stratégiques (Bringing Science to the Art of CEO Succession Planning, 2019).

L'absence de la relève structurée peut aussi provoquer des tensions internes, un sentiment d'injustice ou un recours excessif à des recrutements externes inadaptés.

En ce sens, la gestion de la relève doit être perçue non seulement comme un levier de développement, mais aussi comme un outil de prévention des risques RH.

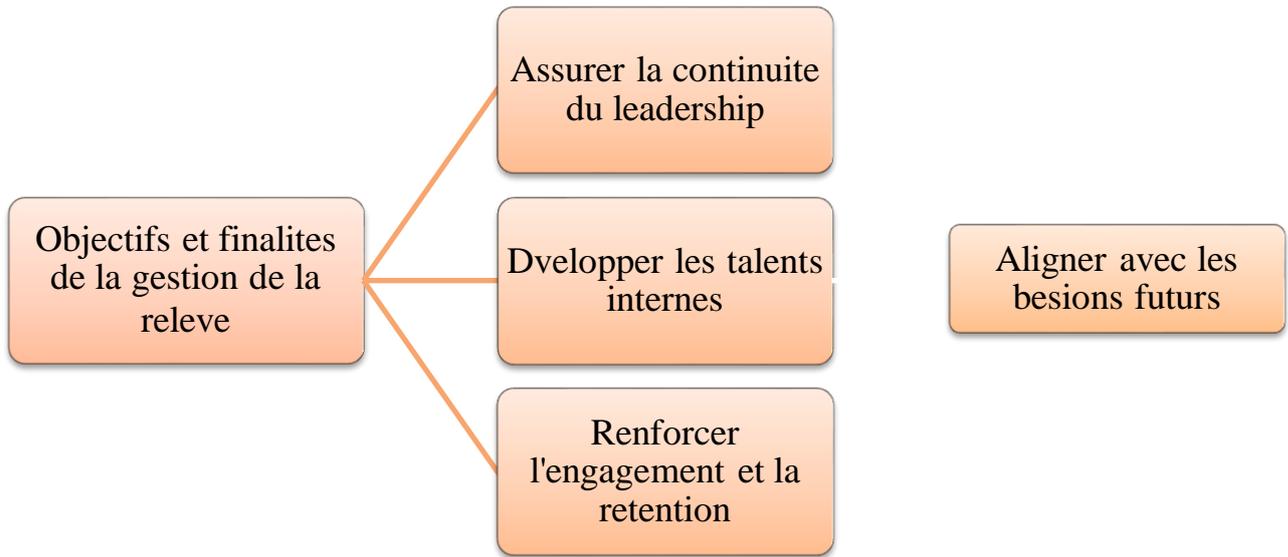


Figure 2 : Objectifs et finalités de la gestion de la relève

Source : conception personnelle

2.4 Lien stratégique entre les deux concepts :

Le lien stratégique entre la gestion de la relève et la marque employeur est fondamental pour renforcer la stabilité et l'attractivité d'une entreprise. D'un côté, la gestion de la relève assure que l'organisation dispose en permanence de talents prêts à occuper des postes clés, ce qui renforce la confiance des employés dans la pérennité et la vision à long terme de l'entreprise. D'un autre côté, la marque employeur attire et retient les meilleurs talents en mettant en avant la culture, les valeurs et les opportunités de développement professionnel. Une marque employeur solide favorise l'engagement et la fidélisation, créant ainsi un vivier de talents internes prêts à évoluer au sein de l'organisation.

Ensemble, ces deux concepts se renforcent mutuellement : une gestion de la relève efficace alimente la marque employeur en montrant aux employés potentiels et actuels qu'il existe des perspectives de croissance et de développement, tandis qu'une marque employeur attrayante facilite l'identification et la préparation des futurs leaders. Ainsi, l'alignement de ces deux stratégies contribue à bâtir une organisation résiliente, attractive et performante sur le long terme.

Pour illustrer ce lien stratégique, plusieurs experts en gestion et en ressources humaines ont confirmé cette interconnexion. Par exemple, une étude de Lissandine souligne que « la marque employeur est devenue populaire chez les professionnels RH, leur offrant la

possibilité de penser stratégiquement à la promotion (Lissaneddine, Chzouki, & Rodhain, 2017).

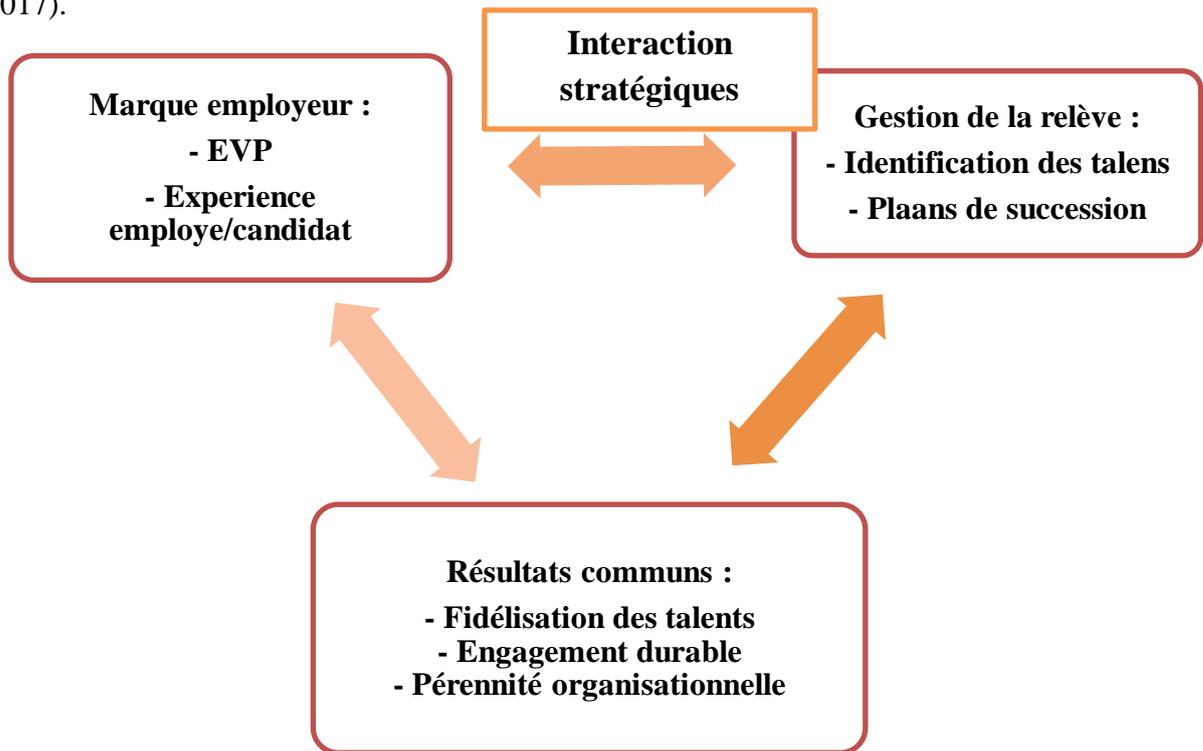


Figure 3 : Interaction stratégiques entre la marque employeur, la gestion de la relève et les résultats communs

Source : conception personnelle

Le schéma illustrant la convergence stratégique entre la marque employeur et la gestion de la relève. Il montre leurs composantes principales, leurs interactions et les résultats qu'elle produisent ensemble : engagement, fidélisation et pérennité.

*Chapitre 2 : enjeux et solution pour la
marque employeur et la gestion de la
relève*

L'évolution des dynamiques professionnelles, la transformation des attentes des salariés et la pression croissante sur l'attractivité des entreprises ont profondément redéfini les priorités en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, deux leviers s'imposent comme particulièrement sensibles : la marque employeur, qui façonne la perception et la réputation de l'organisation auprès des talents, et la gestion de la relève, qui conditionne sa capacité à se projeter dans la durée. Bien qu'elles relèvent de logiques différentes, ces deux dimensions convergent dans leur objectif commun : sécuriser l'avenir de l'entreprise à travers une stratégie humaine forte, cohérente et durable.

Ce chapitre propose d'explorer ces deux enjeux sous un angle complémentaire, en mettant en lumière à la fois les traverses et les leviers susceptibles d'y répondre. L'objectif est d'ouvrir une réflexion à la fois critique et opérationnelle sur la manière dont les organisations, quels que soient leur taille ou leur secteur, peuvent s'adapter aux exigences nouvelles du marché du travail.

Section 1 : défis et risques :

Cette section examine les défis et les risques auxquels sont confrontées la marque employeur et la gestion de la relève dans un contexte de transformation rapide du marché du travail. En analysant les pressions démographiques, technologiques et sociales ainsi que les conséquences d'une mauvaise gestion, nous poserons les bases d'une réflexion sur les stratégies nécessaires pour y répondre efficacement.

1.1 Contexte des défis actuels :

Dans une conjoncture économique et sociale en perpétuelle évolution, les entreprises se heurtent à une complexité croissante dans la gestion de leurs ressources humaines. L'essor des nouvelles technologies, les bouleversements du marché du travail, mais surtout les mutations démographiques et les crises sanitaires récentes, ont profondément transformé les attentes des travailleurs et les stratégies d'attractivité des organisations.

Parmi les facteurs les plus préoccupants figurent le vieillissement de la population active, particulièrement marqué en Europe. Selon un rapport de la Commission européenne, la population en âge de travailler au sein de l'union européenne pourrait diminuer d'environ 20% d'ici 2050 (commission européenne, 2023).

Cette tendance démographique accentue la rareté des profils qualifiés, rend plus difficile le renouvellement des compétences et soulève des interrogations majeures quant à la pérennité des savoir-faire. Dans ce contexte, la gestion de la relève devient un enjeu

central pour garantir la continuité organisationnelle et éviter une rupture des expertises-clés.

Par ailleurs, la pandémie de COVID-19 a amplifié ces défis en provoquant une déstabilisation profond du marché du travail mondial. Le rapport de l'Organisation internationale du travail intitulé *World Employment and Social Outlook : Trends 2021* révèle que 8,8% des heures de travail mondiales ont été perdues en 2020, ce qui équivaut à la disparition de 255 millions d'emplois à temps plein (Organisation internationale du travail, 2021).

Ce choc sans précédent a mis en évidence la fragilité des modèles traditionnels d'organisation du travail et a accélère le besoin d'adopter des pratiques plus flexibles, inclusives et résilientes.

Dès lors, il apparaît indispensable pour les entreprises de repenser leurs stratégies de marque employeur et de gestion de la relève de manière conjointe, afin de rester compétitives sur le marché du travail et de répondre aux aspirations nouvelles des talents.

En conclusion, l'évolution rapide des dynamiques économiques et sociales impose aux entreprises une remise en question et une adaptation constantes de leurs pratiques. En repensant la marque employeur et en renforçant la gestion de la relève, elles pourront mieux répondre aux défis actuels et futurs, garantissant ainsi leur pérennité et leur attractivité sur un marché du travail en constante mutation.

1.2 Défis spécifiques à la marque employeur et a la gestion de la relève :

1.2.1 La marque employeur :

L'un des défis de ce concept est la compétition accrue pour attirer les talents, c'est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, en particulier face aux attentes des milléniaux et de la génération Z. ces candidats ne se contente plus de critères traditionnels comme un bon salaire ou les avantages sociaux, mais ils recherchent activement des entreprises dont les valeurs sont alignées avec les leurs, l'engagement social, l'égalité, ou la durabilité. Le rapport de Deloitte souligne que pour rester compétitives, les entreprises doivent démontrer un engagement authentique en matière de responsabilité sociétale et environnementale pour attirer ces talents exigeants (Le professionnel motivé par un objectif , 2015).

Le deuxième défi qui est gestion de la reputation en ligne est un facteur déterminant dans le processus de recrutement. Par exemple, une étude menée par Indeed en collaboration avec OpinionWay en mai 2022 montre que 92% des chercheur d'emploi interrogés dans le monde affirment lire les avis concernant un employeur potentiel avant de se forger une opinion sur lui (Lead, 2024), et aussi selon une infographie de Link Humans,

78% des candidats vérifient la réputation d'une entreprise avant de postuler (Marque employeur : quels bénéfices [Infographie], 2021).

Ces chiffres mettent en lumière l'impact crucial de réputation en ligne, notamment à travers des plateformes comme LinkedIn ou X, où les employés partagent librement leurs expériences. Cela prouve que la réception en ligne d'une entreprise influence directement sa capacité à attirer des talents. Une image en ligne positive et authentique devient donc un levier crucial pour renforcer la marque employeur.

Enfin, un troisième défi spécifique à la marque employeur réside dans la nécessité d'offrir une expérience candidat cohérente et fluide. Même la meilleure stratégie de communication peut être compromise si le parcours de candidature est perçu comme frustrant ou désorganisé. À ce titre, plusieurs études soulignent les conséquences concrètes d'un processus de recrutement trop long ou mal structuré, selon l'article publié sur Boutique Recruiting, «60% des candidats abandonnent une candidature lorsque le processus est jugé trop long » (60% of Candidates Quit Your Application Because It Took Too Long). Cette donnée met en évidence l'importance de la rapidité, de la clarté et de la transparence dans les échanges avec les candidats.

Une expérience négative, marquée par un manque de retour, des délais excessifs ou une interface compliquée, peut ternir l'image de l'entreprise et inciter les talents à se tourner vers des employeurs perçus comme plus réactifs et respectueux.

Il est donc essentiel que chaque étape du processus de recrutement reflète les engagements affichés par la marque employeur, afin d'instaurer une relation de confiance dès les premiers contacts.

1.2.2 La gestion de la relève :

La gestion de la relève est confrontée à plusieurs défis majeurs qui peuvent compromettre la continuité et la performance des organisations si elle ne sont pas anticipées.

Le premier défi réside dans l'identification et la préparation des talents à haut potentiel, c'est-à-dire la capacité à repérer et à développer les profils internes susceptibles d'occuper des postes clés à l'avenir. Il ne s'agit pas uniquement d'évaluer les compétences techniques, mais aussi des qualités humaines essentielles telles que le leadership, la résilience ou encore l'aptitude à accompagner le changement. Selon le document « défis et sujet RH » publié par Carrefour RH, la planification de la relève figure parmi les priorités stratégiques des organisations, notamment en lien avec le recrutement, la fidélisation et la gestion des compétences clés (Agrees, 2023), donc une approche par compétences bien

structurée permet d'aligner efficacement les profils actuels avec les besoins stratégiques futurs de l'organisation.

Par ailleurs, comme le souligne la SHRM dans son rapport sur la diversité et l'inclusion, une politique de relève performante doit intégrer une approche inclusive, équitable et durable. En élargissant les critères de sélection et en luttant contre les biais inconscients, l'organisation peut identifier des potentiels souvent négligés et bâtir une relève plus représentative de sa diversité interne.

Le deuxième défi concerne le transfert des connaissances intergénérationnelles. Lorsque les employés expérimentés quittent l'entreprise sans transmettre leur savoir, cela peut engendrer une perte précieuse, particulièrement une perte précieuse, particulièrement dans un contexte de départs massifs à la retraite. Pour y faire face, les organisations ont tout intérêt à mettre en place des mécanismes structures comme les communautés de pratique, les bases de données ou encore le mentorat, afin de capter et diffuser les savoirs tacites. Comme le souligne très justement le document de Jean-Louis Ermine « le départ à la retraite des baby-boomers constitue un enjeu majeur pour les organisations. Il entraîne une perte potentielle de connaissances critiques, souvent peu ou pas formalisées. Or, ces connaissances tacites, acquises par l'expérience, sont difficilement transférables sans dispositifs appropriés » (Jean-Louis Ermine, 2010). Cette réalité souligne l'urgence d'agir stratégiquement sur cette dimension pour garantir la continuité des compétences clés au sein des équipes.

Le troisième défis auquel se heurte la gestion de la relève concerne son alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Trop souvent, les plans de relève sont élaborés de manière isolée, comme de simples formalités administratives, sans réelle connexion avec la réalité opérationnelle ce décalage peut conduire à préparer des profils pour des postes qui, à terme, n'existeront peut-être plus. C'est pourquoi il est essentiel de considérer la relève comme un levier stratégique. Comme l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés : «Ce programme doit être un des piliers de la stratégie globale de l'entreprise et servir de point de référence pour les autres stratégies de gestion des ressources humaines de l'organisation » (Mast, 2012). En ce sens, la relève ne se limite pas à combler des départs, mais anticipe les transformations futures de l'organisation, qu'il s'agisse de virages technologiques, d'expansion ou de repositionnements structurels. Ainsi se clôt ce défi central, laissant place à une réflexion sur les mécanismes concrets de mise en œuvre.

La marque employeur et la gestion de la relève sont interconnectées. Une marque employeur forte attire non seulement les talents, mais facilite aussi la gestion de la relève en créant un vivier de candidats internes engagés. Ensemble, elles renforcent la résilience organisationnelle face aux changements et assurent une culture d'entreprise durable.

1.3 Risques associés :

Les stratégies de marque employeur et de gestion de la relève, bien qu'essentielles pour assurer la performance durable des organisations, comportent plusieurs risques significatifs qui peuvent, s'ils sont négligés, compromettre les objectifs à long terme de l'entreprise. Ces risques, loin d'être abstraits, traduisent les conséquences concrètes d'une approche stratégique mal alignée ou insuffisamment préparée.

D'abord, une mauvaise gestion de la marque employeur peut créer un décalage entre les valeurs affichées par l'organisation et la réalité perçue par ses collaborateurs. Cette dissonance nuit à la crédibilité de l'entreprise, affaiblit l'engagement des employés et nuit à l'attractivité auprès des talents externes. Selon une étude publiée par LHH, « les entreprises qui favorisent un sentiment d'appartenance au sein de leurs équipes constatent une augmentation de 23% de leurs profits par rapport à celles où les employés se sentent malheureux » (pourquoi des équipes efficaces ont encore plus de valeur dans le monde du travail actuel).

Du côté de la gestion de la relève, un manque de planification ou une anticipation insuffisante peut engendrer de lourdes conséquences, notamment en période de transition ou de départs massifs à la retraite. Un rapport du Boston Consulting Group souligne que « Dans 20 % des successions étudiées, le PDG a été malmené, c'est-à-dire qu'il est resté en poste moins de trois ans ou a été licencié en raison de problèmes de performance, d'un scandale ou d'un comportement contraire à l'éthique. Nous avons exclu les PDG ayant quitté volontairement leur poste pour des raisons indépendantes de la volonté de l'entreprise » (Apporter la science à l'art de la planification de la succession des PDG, 2019)

Enfin, un autre risque souvent sous-estimé, réside dans la mauvaise gestion de l'expérience candidat. Un processus de recrutement trop long, complexe ou techniquement défaillant peut nuire à l'image de l'entreprise et dissuader les profils qualifiés. Une enquête menée par CareerArc révèle que « 60% des candidats abandonnent une candidature en raison d'un processus trop long ou complexe » (23 Surprising Stats on Candidate Experience – Infographic).

Ainsi, ces différents éléments montrent que les stratégies de marque employeur et de gestion de la relève ne peuvent être abordées comme de simples démarches administratives ou isolées. Elles doivent être considérées être considérées comme des leviers stratégiques profondément interdépendants, et intègres de manière cohérente à la vision globale de l'organisation.

1.4 Différences pme vs grand entreprise :

Les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises ne font pas face aux mêmes réalités lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de gestion de la relève et de développement de la marque employeur. Ces différences s'expliquent par la taille de l'organisation, ses ressources disponibles et sa structure interne.

En matière de la gestion de la relève, les PME doivent faire face à des contraintes spécifiques, notamment la polyvalence des rôles, qui complique l'identification de successeurs internes, ainsi que le manque de ressources humaines et financières pour mettre en place des programmes formels de formation ou de développement du leadership. A l'inverse, les grandes entreprises bénéficient généralement de processus RH structurés, de bases de données internes et de plans de succession planifiés, ce qui facilite l'anticipation des transitions.

Sur le plan de la marque employeur, les PME se distinguent souvent par une culture d'entreprise plus humaine et flexible, ou la proximité avec la direction permet une reconnaissance plus directe des efforts individuels, renforçant ainsi l'engagement et la fidélité des employés. Toutefois, leur manque de limites rendent plus difficile le développement de campagnes de communication d'envergure. En comparaison les grandes entreprises, dotées de budgets plus importants et de services RH spécialisés, peuvent mettre en œuvre des stratégies de marque employeur élaborées, intégrant des actions sur les réseaux sociaux, des campagnes de recrutement et des partenariats institutionnels. Cette structure plus lourde peut néanmoins engendrer une perception de rigidité ou de bureaucratie, susceptible de freiner l'innovation et de nuire à la satisfaction des collaborateurs.

En somme, bien que PME et grandes entreprises partagent des objectifs communs – attirer, fidéliser et développer les talents – leurs approches et leurs moyens diffèrent sensiblement, nécessitant une adaptation stratégique à leur contexte propre. A ce titre, une étude de Bpifrance Le Lab menée en 2018 révèle que près de 60% des PME et ETI interrogées manquent de talents pour franchir un palier de croissance, plus de 80% ont des difficultés à recruter et plus de 40% peinent à fidéliser leurs collaborateurs (Le Lab, 2018).

De son cote, un article publié sur le site parlons RH souligne que si les PME peuvent se distinguer par une culture d’entreprise plus flexible et une reconnaissance plus directe des contributions individuelles, elles manquent souvent des ressources nécessaires pour déployer des initiatives de marque employeur à grande échelle (Fleury, 2019).

Le tableau comparatif présente plus bas synthétise ces differences clés :

<u>Aspect</u>	<u>PME</u>	<u>Grandes entreprises</u>
Gestion de la relève	<ul style="list-style-type: none"> - Polyvalence des rôles - Peu ou pas de plans de succession - Ressources limites pour la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Plans d succession formalisés - Processus RH structures - Accès à des outils et bases de données internes
Identification des talents	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à identifier des successeurs internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositifs d’évaluation et de repérage des talents en interne
Marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Culture d’entreprise conviviale et flexible - Reconnaissance directe des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes d marque à grande échelle - Image forte sur le marché
Ressources marketing RH	<ul style="list-style-type: none"> - Faible budget pour la communication externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget important pour Branding, recrutement, relations écoles, etc.
Perception des employés	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité, souplesse - Sentiment d’appartenance fort 	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois perçue comme rigide ou impersonnelle
Défis principaux	<ul style="list-style-type: none"> - Marque de visibilité - Difficulté à concurrencer les grandes structures 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidité organisationnelle - Besoin de personnaliser les relations humaines

Tableau 1 : Comparasion PME et grandes entreprises: relève et marque employeur

Source : conception personnelle

Section 2 : Stratégies et solutions pour surmonter les défis de la marque employeur et de gestion de la relève :

Cette section propose des stratégies et solutions concrètes pour surmonter les défis identifiées, en mettant l’accent sur l’intégration harmonieuse de la marque employeur et la gestion de la relève. En explorant des approches opérationnelles et des outils innovants,

nous viserons à offrir aux organisations des leviers pratiques pour renforcer leur attractivité et leur résilience a long terme.

2.1 Approches stratégiques pour renforcer la marque employeur :

Dans un environnement professionnel en constante évolution, renforcer stratégiquement sa marque employeur ne se limite plus à des initiatives ponctuelles de communication. Il s'agit d'une démarche intégrée, alignée sur la stratégie globale de l'entreprise, visant à attirer, engager et fidéliser les talents. Trois axes opérationnels se distinguent dans cette approche :

2.1.1 Consolidation d'une promesse employeur authentique :

La promesse employeur, ou employée value proposition (EVP), constitue le socle de la marque employeur. Elle doit refléter fidèlement vécue par les collaborateurs et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Par exemple, OpenClassrooms, une entreprise française spécialisée dans l'éducation en ligne, met en avant des valeurs telles que l'audace, la transparence et l'engagement envers l'accessibilité à l'éducation « Notre mission est de rendre l'éducation accessible. Nous concentrons nos efforts sur la formation professionnelle, avec pour objectif d'aider 500 000 personnes à progresser dans leur carrière chaque année, d'une manière ou d'une autre » (Rendre l'éducation accessible, 2024). Ces valeurs sont incarnées au quotidien par les collaborateurs, renforçant ainsi la cohérence entre la promesse employeur et la réalité organisationnelle.

2.1.2 Amélioration de la perception externe de l'entreprise :

L'image externe de l'entreprise joue un rôle crucial dans l'attractivité des talents. Des initiatives telles que la transparence sur les conditions de travail, les avantages offerts et les opportunités de développement professionnel sont essentielles.

Par exemple, la start-up Shine publie des informations détaillées sur sa culture d'entreprise, ses processus de recrutement et ses engagements RSE sur des plateformes (Shine (banque)) comme Welcome to the Jungle, offrant ainsi une visibilité accrue et une meilleure compréhension de l'environnement de travail aux candidats potentiels (culture (Passé, présent, futur))

2.1.3 Communication RH cohérente et engageante :

Une communication efficace de la marque employeur nécessite une cohérence entre les messages internes et externes. Impliquer les collaborateurs dans cette communication, notamment à travers des programmes d'ambassadeurs ou l'Employee Advocacy, permet de renforcer l'authenticité et la crédibilité des messages diffus.

D'après l'analyse des supports d'OpenClassrooms (plombée notamment sur LinkedIn et des témoignages authentiques d'apprenants), les candidats semblent accorder une confiance plus forte aux témoignages individuels qu'aux discours officiels de l'entreprise (Mathieu Nebra, 2024).

En somme, une approche stratégique de la marque employeur repose sur l'alignement entre la promesse employeur, l'image externe de l'entreprise et une communication RH authentique et cohérente. Cette démarche intégrée est essentielle pour attirer et fidéliser les talents dans un marché du travail compétitif.

2.2 Stratégies pour améliorer la gestion de la relève :

La gestion de la relève constitue un levier stratégique essentiel en particulier dans des environnements dynamiques tels que celui des start-ups. Elle repose sur trois piliers fondamentaux :

2.2.1 Identification et développement des talents internes :

Cette démarche vise à anticiper les besoins futures en leadership et à bâtir un vivier interne de collaborateurs à fort potentiel, prêts à assumer des fonctions clés. Selon un mémoire universitaire « la gestion des talents est un processus stratégique qui inclut l'identification des collaborateurs à haut potentiel, leur développement via des programmes ciblés et leur préparation pour des rôles clés, assurant une planification de la relève robuste et une rétention accrue » (Qu'est-ce que la gestion des talents ?, 2024). Cela implique une gestion fine des compétences et un accompagnement ciblé, par le biais d'évaluations individuelles, de programmes de formation personnalisés, et de missions à responsabilité progressive.

Ce type de stratégie ne permet pas seulement de garantir une continuité managériale fluide, il renforce également la motivation des collaborateurs en leur offrant des perspectives d'évolution claires. Ainsi, cette approche proactive contribue autant à la performance organisationnelle qu'à la rétention des talents.

2.2.2 Programmes de mentorat et de formation :

Le mentorat est un outil puissant pour le développement des compétences et de la transmission des savoirs au sein de l'entreprise. En associant des collaborateurs expérimentés à des talents en devenir, les programmes de mentorat favorisent l'apprentissage informel, le partage d'expériences et le renforcement des liens intergénérationnels. Pour être efficaces, ces programmes doivent être structurés, avec des objectifs clairs, une formation des mentors et un suivi régulier des binômes. Parallèlement, des programmes de formation continue, adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise et

aux aspirations des employés, permettent de développer les compétences techniques et comportementales nécessaires à l'exercice de fonctions de leadership.

« Le mentorat est l'un des moyens les plus rapides et les plus authentiques de transférer des connaissances au sein d'une organisation, mais il offre également des avantages supplémentaires pour le mentor et le mentoré. » (Cook, 2024).

Ces initiatives contribuent à créer une culture d'apprentissage et d'amélioration continue, essentielle pour faire face aux défis futurs.

2.2.3 Planification de la succession et préparation des leaders de demain :

La planification de la succession est une démarche stratégique visant à anticiper les départs ou les évolutions de postes clés, afin d'assurer une transition fluide et sans rupture. Elle implique l'identification des postes critiques, l'évolution des compétences requises pour les occuper, et la préparation de candidats internes capables de les assumer. Cette planification doit être intégrée aux processus RH globaux, tels que la gestion des performances, la formation et le développement des talents. En outre, elle nécessite une collaboration étroite entre les ressources humaines, les managers et la direction, pour garantir l'alignement des objectifs et la cohérence des actions.

« La planification de la relève consiste à sélectionner et à développer les talents clés afin d'assurer la continuité des postes clés. Il s'agit d'identifier les meilleurs éléments et les leaders potentiels, de les encadrer et de les former afin qu'ils puissent progresser dans l'organisation et accéder à des postes de direction. Chaque jour, des employés sont promus, changent d'entreprise et prennent leur retraite. C'est pourquoi il est essentiel de mettre en place un plan solide pour garantir que les postes soient pourvus par des personnes compétentes. » (Vulpen)

Une planification efficace de la succession permet non seulement de réduire les risques liées aux transitions de leadership, mais aussi de renforcer la résilience et l'agilité de l'organisation face aux changements.

En gros, la gestion de la relève est un processus continu et intègre, qui nécessite une vision stratégique, des outils adaptés et un engagement fort de l'ensemble des parties prenantes. En investissant dans l'identification et le développement des talents internes, en mettant en place des programmes de mentorat et de formation, et en planifiant soigneusement la succession, les entreprises peuvent construire un vivier de leaders prêts à relever les défis de demain et à assurer la croissance et la durabilité de l'organisation.

2.3 Outils et méthodes pour l'intégration de la marque employeur et de la gestion de la relève :

L'intégration cohérente de la marque employeur et de la gestion de la relève repose aujourd'hui sur l'utilisation combinée de technologies RH avancées et de méthodes d'évaluation ciblées. Ces outils permettent de mieux attirer, recruter, évaluer, développer et fidéliser les talents, tout en véhiculant une image employeur forte et cohérente.

2.3.1 Outils numériques pour le recrutement et la gestion des talents :

Face à l'évolution rapide des pratiques RH et à la montée en puissance des technologies digitales, les entreprises s'équipent de plus en plus d'outils numériques pour moderniser leur recrutement et optimiser la gestion des talents. Parmi ces outils, les systèmes de suivi des candidatures (ATS), tels que Workable, SmartRecruiters ou BambooHR, jouent un rôle central : ils automatisent le tri des CV, facilitent la multidiffusion des offres d'emploi et centralisent les candidatures, ce qui améliore significativement l'efficacité du processus de recrutement (Les 21 meilleurs systèmes de suivi des candidatures (ATS) en 2025, 2024). Ces plateformes offrent également une communication plus fluide et directe avec les candidats, renforçant leur expérience et l'image employeur de l'entreprise (les outils de gestion des talents à connaître, 2025).

En parallèle, les systèmes de gestion des talents (TMS) permettent de suivre les performances, de développer les compétences et de planifier la relève à travers des modules intégrés de formation, d'évaluation et de suivi d'objectifs (Actualités : les outils digitaux incontournables pour gérer les talents dans la santé, 2025).

Enfin, l'intelligence artificielle et l'analytique RH sont désormais intégrées à ces outils, offrant aux entreprises la possibilité d'anticiper les besoins en compétences, d'identifier les talents clés et de personnaliser les parcours professionnels, pour une gestion des ressources humaines à la fois stratégique et prédictive (Digitalisation des RH : les outils numériques pour le recrutement).

2.3.2 Analyse de données pour le suivi des performances :

L'exploitation des données RH s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique pour le suivi des performances et l'optimisation des décisions en matière de gestion des talents.

Grâce aux outils d'analyse intégrés aux systèmes d'information RH, les entreprises peuvent collecter, croiser et interpréter à la fois des données quantitatives (comme le taux d'absentéisme, le turnover ou la productivité individuelle) et qualitatives (niveau de satisfaction, climat social, engagement). Ces indicateurs offrent une visibilité précieuse sur

la santé de l'organisation et permettent d'identifier les besoins en formation, de planifier efficacement la succession dans les postes clés, et de renforcer l'engagement des collaborateurs (Guide pour les KPI RH (indicateurs RH) en 2025, 2024). En rendant les processus RH mesurables et pilotables, l'analyse de données RH favorise une gestion plus réactive, équitable et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise (appvizer, 2024).

2.3.3 Méthodes de développement des compétences :

Le développement des compétences est au cœur de la gestion de la relève et de la marque employeur. Les entreprises investissent dans des programmes de formation continue pour permettre à leurs employés d'acquérir de nouvelles compétences, à combler leurs lacunes en matière de connaissances et à améliorer leurs performances au travail. Ces programmes comprennent des cours en ligne, des ateliers, des séminaires et des formations en présentiel, offrant une flexibilité adaptée aux besoins des collaborateurs.

Selon une étude du Céreq, « 82% des employeurs estiment que la formation continue est un élément clé pour retenir et valoriser les talents au sein de leur organisation » (Psico-smart, 2024). De plus, des recherches menées par l'OCDE indiquent que les entreprises que les entreprises investissant dans la formation continue de leurs collaborateurs ont en moyenne une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure de 66% par rapport à celles qui ne le font pas (Psico-smart, 2024).

Ainsi, en alignant les parcours de formation sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, ces initiatives renforcent l'engagement des employés et soutiennent la compétitivité organisationnelle.

2.3.4 Ateliers et séminaires pour le développement personnel et professionnel :

Les ateliers et séminaires de développement personnel et professionnel offrent aux employés des opportunités précieuses pour améliorer leurs compétences interpersonnelles, renforcer leur confiance en soi et favoriser leur bien-être au travail. Ces initiatives contribuent à renforcer l'engagement des employés, à améliorer la cohésion d'équipe et à instaurer un environnement de travail positif.

Selon une étude du Journal des Professionnels, ces dispositifs stimulent l'implication des collaborateurs, favorisent la fidélisation et créent un véritable sentiment d'appartenance autour de valeurs collectives partagées (Leadership et ateliers de développement personnel pour stimuler l'engagement des collaborateurs, 2023).

Par ailleurs, les séminaires d'entreprise axés sur la croissance personnelle permettent aux participants de prendre du recul, de réfléchir à leur trajectoire professionnelle et de

renforcer leur cohésion d'équipe dans un cadre stimulant et valorisant (Comment le Séminaire d'Entreprise impacte le Développement Personnel ?, 2023).

En intégrant ces formats dans leur stratégie RH, les entreprises investissent non seulement dans le bien-être et l'évolution individuelle, mais également dans la performance collective et la culture organisationnelle à long terme.

En combinant ces outils et méthodes, les entreprises peuvent renforcer leur marque employeur, améliorer la gestion de la relève et assurer une croissance durable. L'adoption de technologies avancées et l'investissement dans le développement des compétences des employés sont essentiels pour rester compétitif dans un marché du travail en constante évolution.

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz

**Jijel – le lien entre la marque
employeur et la gestion de la relève**

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

Dans un contexte économique marqué par des défis structurels et des évolutions rapides, les entreprises algériennes, telles que Sonelgaz, font face à des enjeux cruciaux en matière de gestion des talents et de développement de leur marque employeur. En tant qu'acteur majeur du secteur de l'énergie, Sonelgaz représente une référence en Algérie non seulement pour sa contribution à la fourniture d'énergie, mais aussi par ses efforts pour se positionner en tant qu'employeur attractif. Ce chapitre se penche sur l'approche de Sonelgaz vis-à-vis de la marque employeur et de la gestion de la relève, deux concepts qui sont au cœur de sa stratégie de développement durable.

A travers l'histoire et l'évolution de cette entreprise publique, nous analyserons comment Sonelgaz a intégré ces deux pratiques dans sa gestion quotidienne et sa vision à long terme. Nous nous intéressons aussi aux initiatives mises en place pour attirer, fidéliser et développer les talents au sein de l'entreprise, tout en maintenant une image de marque employeur forte. Enfin, nous porterons une attention particulière aux résultats d'un questionnaire réalisé auprès des Sonelgaz, afin de comprendre leur perception de ces efforts et d'identifier les axes d'amélioration.

Section 1 : Présentation de Sonelgaz et de son approche en matière de gestion des talents :

Avant d'analyser les enjeux spécifiques liés à la marque employeur et à la gestion de la relève au sein de Sonelgaz, il est indispensable de comprendre les fondements institutionnels, historiques et structurels de cette entreprise stratégique. Sonelgaz ne se limite pas à son rôle de forte et d'un réseau territorial dense.

Cette section propose une présentation détaillée de Sonelgaz, en s'attardant sur sa définition, son statut juridique, son évolution depuis sa création, sa mission, son organisation interne, ainsi que les valeurs qu'elle promeut. Ces éléments permettront de mieux situer le cadre dans lequel s'inscrivent ses pratiques de gestion des talents et d'appréhender la manière dont l'entreprise articule performance énergétique, responsabilité sociale et capital humain.

1.1 Présentation de Sonelgaz :

Sonelgaz, acronyme de Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, est l'opérateur central et incontournable dans le paysage énergétique algérien. En tant qu'entreprise publique à caractère économique, elle est chargée de la production, du transport, de la

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

distribution et de la commercialisation de l'électricité et du gaz naturel sur l'ensemble du territoire national. Depuis sa transformation en société par actions, elle s'est structurée en holding composée de plusieurs filiales spécialisées, permettant ainsi une gestion plus efficiente de ses nombreuses missions. Elle dessert aujourd'hui plus de 11 millions de clients en électricité et plus de 7 millions en gaz, avec des taux de couverture nationale très élevé, ce qui témoigne de son rôle stratégique. Comme le souligne la présentation officielle de l'entreprise « Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie » (Linkedin officielle Sonelgaz).

Son action dépasse la seule fourniture d'énergie, puisqu'elle participe activement à la structuration du développement économique, à l'aménagement du territoire et à la modernisation des infrastructure énergétiques nationales. L'entreprise revendique ainsi sa contribution au progrès du pays en affirmant que « Sonelgaz a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays » (Qui sommes nous, 2020).



A ce titre, Sonelgaz ne se contente pas d'assurer une mission technique, mais incarne une fonction stratégique dans les politiques publiques de développement durable, de transition énergétique et d'équité territoriale.

1.2 Histoire et évolution :

La société nationale de l'électricité et du gaz, a été créée le 28 juillet 1969 par l'ordonnance n°69-59, succédant à l'électricité et Gaz d'Algérie (EGA), dans le but de répondre aux besoins énergétiques croissants du pays et de soutenir son développement économique et social. Dès sa création, Sonelgaz s'est vu confier le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité, ainsi que de la distribution et de la vente de gaz naturel en Algérie (Brainstorming sur la recherche et développeurent a Sonelgaz, 2020)

Au fil des décennies, l'entreprise a connu plusieurs phases de restructuration pour s'adapter aux évolutions du secteur énergétique. En 1983, une première réorganisation a

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

conduit à la création de filiales spécialisées dans les travaux et la fabrication, telles que KAHRIF, KAGRAKIB, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB et AMC. Cette structuration visait à renforcer les capacités de déploiement et de gestion des projets énergétiques (Sonelgaz, 2023).

En 1995, Sonelgaz est devenue un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), lui conférant une autonomie financière tout en restant sous la tutelle du ministère de l'Énergie (Extrait d'un entretien mené avec Mr Niboucha, 2025). Cette transformation a permis à l'entreprise de mieux répondre aux exigences du marché et de renforcer son rôle dans la mise en œuvre de la politique énergétique nationale.



D'après le décret présidentiel N° 02-195 du 1^{er} juin 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz a connu un tournant majeur en devenant une société par action (SPA), détenue à cent pour cent par l'Etat. Ce changement de statut juridique a offert à l'entreprise une plus grande flexibilité organisationnelle et stratégique, lui permettant non seulement d'étendre ses activités à d'autres segments du secteur énergétique, mais aussi de développer des partenariats à l'échelle nationale et de renforcer sa présence à l'international. (JOURNAL OFFICIEL de la republique algerienne democratique et populaire, 2002).

En 2004, Sonelgaz a adopté une organisation en holding, structurant son activité autour de sociétés filiales spécialisées dans les différents métiers de l'énergie, notamment la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz. (Sonelgaz, 2023) Cette structuration visait à améliorer l'efficacité opérationnelle et à favoriser le développement de partenariats stratégiques.

Plus récemment, en 2022, Sonelgaz a engagé une nouvelle phase de réorganisation, réduisant le nombre de ses filiales de 26 à 14, dans le but de rationaliser les dépenses, d'accroître l'efficacité et de mutualiser les ressources (RÉORGANISATION DU

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

GROUPE SONELGAZ, 2020). Cette transformation structurelle vise à recentrer les activités sur les cœurs de métier du groupe et à renforcer sa capacité à assurer son développement économique sur le long terme.



Aujourd'hui, Sonelgaz continue d jouer un rôle central dans le secteur énergétique algérien, en s'adaptant aux évolutions technologiques et aux défis de la transition énergétique, tout en poursuivant sa mission de service public au service du développement économique et social du pays.

1.3 Missions et objectifs :

Sonelgaz, en tant que pilier national de la production et de la distribution d'énergie, joue un rôle stratégique majeur dans le développement économique et social de l'Algérie. Depuis sa création, l'entreprise s'est engagée à fournir une énergie fiable et responsable, assurant un service public de qualité et contribuant au bien-être des clients ainsi qu'au développement durable du pays. Sonelgaz s'affirme aujourd'hui comme un « Groupe Citoyen », engagé dans la mission de service public, et œuvre à la prise en charge de sa mission de service public en axant ses efforts sur les projets structurants.

Les missions de Sonelgaz sont multiples et stratégiques. Elles englobent la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz naturel pour répondre aux besoins du marché national. Elle joue un rôle déterminant dans l'électrification rurale et la distribution publique de gaz, avec un taux de couverture en électricité de 99% pour plus de 12 millions de clients et un taux de pénétration du gaz de 67% pour plus de 8 millions de clients (Sonelgaz, 2023).

Dans le cadre de sa stratégie à l'horizon 2035, Sonelgaz concentre ses efforts sur plusieurs axes prioritaires : la transition énergétique, la digitalisation, l'excellence opérationnelle et l'intégration des énergies renouvelables. L'entreprise a ainsi lancé un ambitieux programme de production de 15000 MWh d'énergies renouvelables et investit

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

dans des projets de centrales électron-solaires, hybrides, solaires thermique... (Sonelgaz, 2023)

Cette dynamique s'accompagne d'une modernisation des pratiques managériales, d'un recentrage sur les compétences internes, d'un soutien accru à la recherche et développement. En 2023, un brainstorming scientifique a été organisé pour « valoriser les capacités scientifiques et techniques internes ». (Sonelgaz, 2023)

Par ailleurs, SADEG *Société Nationale de l'Electricité et du Gaz* précise explicitement ses missions : « adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients » ; « sécuriser les infrastructures vis-à-vis de l'évolution des consommations, en particulier la consommations électrique (...) et de la croissance de la production et la production t les accidents de grande ampleur » ; et « accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de Société » (Sonelgaz, 2023)

Enfin, Sonelgaz affirme que « grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays ». (Sonelgaz, 2023), soulignant le lien entre ses objectifs thétiqes et stratégie RH. Ces orientations confirment l'ancrage de Sonelgaz dans une démarche de service public performant, durable et en phase avec les grands chantiers nationaux.

En résumé, Sonelgaz se positionne comme un acteur clé du développement énergétique de l'Algérie, avec pour mission centrale la fourniture d'un service public de qualité, l'amélioration de l'accès à l'énergie et la contribution au progrès socio-économique. Ses objectifs, articulés autour du plan stratégique **Sonelgaz 2035**, visant à moderniser ses infrastructures, diversifier ses sources d'énergie, optimiser sa gestion, et s'ouvrir à l'international tout en renforçant son rôle d'entreprise citoyenne. Ces ambitions s'appuient sur une restructuration continue, des partenariats stratégiques t un engagement fort envers ses employés et ses clients.

1.4 Organisation et structure :

Depuis la transformation de la Société Nationale de l'électricité et du Gaz, en société par actions en 2002, elle est entièrement détenue par l'Etat algérien. Son siège social est situé au 2, boulevard Krim-Belkacem, 16000 Alger.

Le groupe est structuré en plusieurs filiales spécialisées :

- ✓ Sonelgaz-Production de l'électricité (SPE) :

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

Responsable de la production d'électricité.

- ✓ Sonelgaz-Energies Renouvelables (SKTM) :
Aux projets renouvelables.
- ✓ Sonelgaz-Transport de l'électricité et Operateur Système :
Assure le transport de l'électricité et la gestion du système
- ✓ Sonelgaz-Transport du Gaz :
En charge du transport du gaz naturel.
- ✓ Sonelgaz-Distribution :
S'occupe de la distribution de l'électricité et du gaz.
- ✓ Sonelgaz-Engineering :
Spécialisée dans l'ingénierie et les services techniques.
- ✓ Sonelgaz-Services :
Offre des services de soutien aux autres filiales.
- ✓ Société Algérienne des Industries Electriques et Gazières (SAIEG) :
Fabrique des équipements électriques et gaziers.

Cette organisation permet à Sonelgaz de couvrir l'ensemble du cycle de l'énergie, de la production, en passant par le transport et les services associés (Sonelgaz D. O., 2023)

- **Organigramme :**

L'organigramme ci-dessous illustre la structuration fonctionnelle de Sonelgaz autour de ses principales filiales

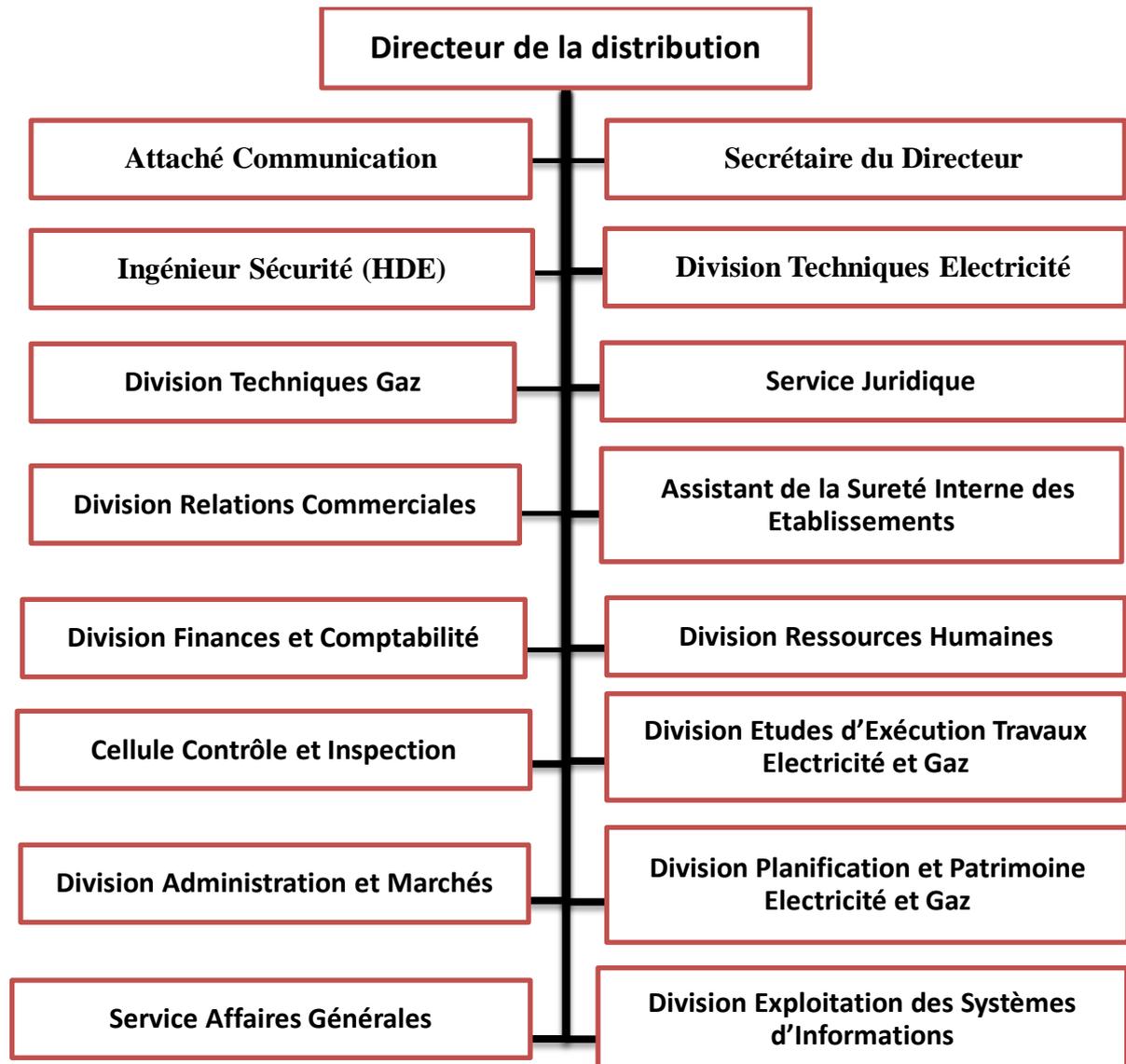


Figure 4 : Organigramme de l'entreprise

Source : Document de l'entreprise

1.5 Déploiement territorial et direction de distribution :

Le déploiement territorial de Sonelgaz repose sur un maillage dense de directions de distribution régionales, assurant une présence effective dans toutes les wilayas du pays. Ce réseau permet d'adapter les services énergétiques aux réalités locales tout en garantissant une proximité avec les citoyens et les entreprises.

À titre illustratif, la direction de distribution de la wilaya de Jijel dispose d'une structure technique et administrative bien établie. Elle est localisée à l'adresse Rue de l'ALN Jijel, avec une infrastructure couvrant une superficie de 1639 m². Elle est dotée d'un personnel qualifié et d'une organisation autonome, assurant à la fois la continuité de service, le raccordement des

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

clients, la maintenance du réseau et le déploiement des programmes d'investissement. Les indicateurs comme le chiffre d'affaires annuel, le numéro de registre de commerce (RC) ou encore l'immatriculation CNSS soulignent le cadre formel et institutionnel de cette entité locale, qui reste pleinement intégrée dans la stratégie nationale du groupe Sonelgaz (Sonelgaz, 2023).

Raison sociale : Concession de Distribution de Jijel

Adresse : Rue de l'ALN Jijel

Téléphone : 034.47.10.85

Fax : 034.47.70.62

Site web : <https://www.sadeg.dz/>

Forme juridique : SPA

Chiffre d'affaire : 268000000,00€ (2024)

Superficie : 1639m²

N° CNSS : 18 502 217 64

N° RC : 06 B 0805455-38/18

N° IF : 000609080545593

N° IS : 000609010536556001

A.I : 18011401001

1.6 Culture d'entreprise et valeurs fondamentales :

La culture d'entreprise de Sonelgaz repose sur une vision clairement affirmée et formalisée à travers des documents stratégiques tels que la charte de gouvernance et le code d'éthique. Le groupe s'engage à promouvoir « un environnement responsable et fiable à tous les niveaux dans l'optique de soutenir l'engagement d'amélioration continue, de renforcer la confiance des clients et des pouvoirs publics, de valoriser le capital humain et d'évaluer et de gérer les risques associés aux activités » (extrait du rapport d'activité 2023).

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

Ces engagements sont incarnés par des valeurs fondamentales partagées à tous les niveaux de l'organisation. Selon la charte de gouvernance du groupe, ces valeurs incluent : la responsabilité, définie comme le fait « d'assumer pleinement ses engagements envers la société et l'environnement » ; la transparence, qui consiste à « garantir une communication claire et honnête avec toutes les parties prenantes » ; l'excellence, exprimée par « viser la qualité et l'efficacité dans toutes les opérations » ; l'innovation, qui signifie « encourager la créativité et l'adaptation aux évolutions technologiques » ; le respect, en valorisant « les individus, la diversité et les partenariats » ; et enfin l'engagement sociétal, visant à « contribuer activement au développement durable et au bien-être des communautés » (extrait de la Charte de gouvernance Sonelgaz).

Ces principes sont intégrés dans le code d'éthique du groupe, qui définit les comportements attendus et les standards de conduite pour tous les employés.

Leur diffusion est soutenue par « des regroupements régionaux de vulgarisation et de sensibilisation sur le code d'éthique », menés dans plusieurs wilayas, afin d'inciter les agents à « adopter des valeurs éthiques pour contribuer à la bonne gouvernance » (rapport d'activité 2023).

En 2023, la direction a d'ailleurs rappelé que « la nouvelle philosophie de la gouvernance que qu'elle a instaurée consistait à doter le Groupe Sonelgaz d'instruments et de référentiels devant asseoir de manière pérenne, cohérente et efficiente des pratiques, actes de gestion et exercice des responsabilités qui s'intègrent profondément dans la matrice de ses valeurs et ambitions » (rapport d'activité 2023).

Ce socle culturel et éthique constitue ainsi un levier de performance et d'adhésion pour les salariés, tout en structurant durablement les pratiques managériales de l'entreprise.

Section 2 : articulation entre la gestion de la relève et la marque employeur chez Sonelgaz :

Dans le cadre de sa stratégie de transformation organisationnelle, Sonelgaz a progressivement intégré la gestion de la relève et le renforcement de sa marque employeur au sein d'une politique RH plus globale. Ces deux dimensions, loin d'être isolées, sont conçues comme interdépendantes : la première vise à assurer la continuité des compétences, la seconde à attirer, motiver et fidéliser les talents.

L'entreprise affiche une volonté claire de structurer cette articulation à travers des processus formalisés, des dispositifs de communication, et une logique d'alignement entre discours institutionnel et réalité vécue.

Cette section présente les principaux axes de cette dynamique.

2.1 Mise en place d'un processus structuré de gestion de la relève chez Sonelgaz :

Sonelgaz a entrepris de structurer sa gestion de la relève à travers un ensemble de pratiques coordonnées. Ce processus repose sur plusieurs étapes :

Identification des postes clés, la détection des collaborateurs à potentiel via des évaluations internes, la planification des successions, et l'accompagnement des profils identifiés.

L'un des leviers majeurs de cette structuration est la mise en place de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), officiellement lancée en 2023, afin d'anticiper les besoins en compétences, de cartographier les talents internes et de sécuriser les parcours critiques. Cette démarche s'inscrit dans une logique proactive visant à réduire les risques de rupture de leadership et à garantir une continuité managériale dans les directions techniques et opérationnelles.

« Ce projet a pour objectifs de : donner une meilleure visibilité du niveau de compétences de la RH à tous les niveaux d l'organisation, mettre en œuvre un processus structuré et homogène d'identification des axes de développement (formation, coaching, mise en doublure, etc.), assurer une meilleure adéquation entre les besoins de développement identifiés et les actions projetées ». (CAPITAL HUMAIN, 2019)

2.2 Une communication institutionnelle au service de la marque employeur :

Parallèlement, Sonelgaz renforce son attractivité employeur à travers une communication institutionnelle orientée vers la valorisation des ressources humaines. Le groupe se présente comme un « Groupe Citoyen », engagé dans des missions d'intérêt public et dans la modernisation des pratiques managériales. Cette posture se traduit par des actions concrètes : publications internes, galeries numériques retraçant l'histoire du groupe, regroupements régionaux de sensibilisation autour du code d'éthique, et participation à des événements de recrutement. Ces initiatives contribuent à diffuser une image cohérente avec les valeurs défendues par l'entreprise : responsabilité, transparence, excellence, et innovation. Cette mise en scène des engagements RH vise à fidéliser les collaborateurs tout en attirant les profils qualifiés du marché.

« La communication du Groupe Sonelgaz recherche et exige la transparence et la fiabilité. Elle a pour but de permettre aux partenaires et aux collaborateurs du Groupe Sonelgaz d'être informés des activités du Groupe avec précision et rigueur » (Newsletter n°12 – Code d'éthique des sociétés du Groupe Sonelgaz, 2010)

2.3 Alignement entre perception des salaires et politique RH déployée :

Chez Sonelgaz l’alignement entre la perception des salariés et les politiques de gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique de cohésion interne et de fidélisation. L’entreprise s’efforce de garantir la cohérence entre les attentes des employés et les pratiques managériales mises en œuvre, à travers des actions concrètes visant à renforcer l’équité, la transparence et la reconnaissance. D’après le Rapport d’activités 2023, cet alignement s’est notamment traduit par l’uniformisation des grilles salariales, l’harmonisation des structures organisationnelles et la préservation des acquis sociaux, dans un esprit d’équité et de valorisation du capital humain. Ces mesures sont le fruit d’un dialogue soutenu avec les partenaires sociaux et témoignent d’une volonté de construire un climat de travail favorable à l’épanouissement professionnel

« grâce au dialogue et à la concertation avec le partenaire social, les mesures structurantes prises ont eu pour effet d’uniformiser les grilles des salaires, d’harmoniser les organisations et de préserver les acquis des travailleurs dans un esprit d’équité et de valorisation du Capital Humain » (Sonelgaz, 2023)

2.4 Développement des compétences et renforcement de la culture de l’apprentissage :

Enfin, l’un des piliers communs aux deux dimensions étudiées réside dans l’investissement continu dans la formation professionnelle. Sonelgaz a déployé une offre diversifiée de programmes : séminaires techniques, formations en management, modules en informatique et outils numériques comme Power BI, ainsi que du mentorat et des formations pour cadres. En valorisant l’apprentissage continu, l’entreprise alimente son vivier de compétences internes tout en envoyant un signal fort en matière d’engagement envers ses salariés. Cela contribue à positionner Sonelgaz comme un employeur tourné vers l’avenir, capable d’accompagner ses talents dans un contexte de mutation technologique et énergétique.

« les écoles de Sonelgaz-Services possèdent, chacune dans son domaine de compétence, un portefeuille important et varié d produits de formation, qu’ils soient de type ‘Formations Professionnelles Spécialisées’ ou ‘Perfectionnement Professionnel’ » (Nos Ecoles, 2020) .

Section 3 : Méthodologie de l’étude :

La description de notre démarche de travail, nous présentons l’objectif de l’étude, la méthode de collecte de donnée, la population cible et l’échantillon, les outils d’analyse tout en soulevant les limites de notre étude.

3.1 Objectif de l'étude :

L'objectif de cette enquête est d'évaluer les perceptions des employés de Sonelgaz en matière de marque employeur, de gestion de la relève et des leviers d'engagement et de fidélisation, afin de mieux comprendre les facteurs qui influencent leur satisfaction, leur motivation et leur rétention.

3.2 Méthode de collecte des données :

L'approche adoptée est quantitative, fondée sur l'administration d'un questionnaire structure, composé de 31 questions réparties en 8 sections : informations générales, perception de la marque employeur, gestion de la relève, expérience collaborateur, suggestions, engagement, de motivation, rétention. Le questionnaire comprend des questions à choix multiples, des échelles d'évaluation et des champs de réponse libre.

3.3 Population cible et échantillon :

Le questionnaire a été adressé aux employés de Sonelgaz, toutes catégories confondues (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres).

L'échantillon est composé de 40 employés, dont 67,5% d'hommes et 32,5% de femmes. En termes d'âge, la tranche 45 et 54 ans est la plus représentée (55%). Plus de la moitié des participants (65%) occupent leur poste depuis plus de 12 ans.

3.4 Outils d'analyse :

Les données recueillies ont été saisies dans un tableau Google Sheets, puis analysées à l'aide de pourcentages et de graphiques (diagrammes circulaires et histogrammes). Les résultats sont commentés question par question, puis synthétisés autour des thématiques principales du mémoire.

3.5 Limite de l'étude :

L'étude repose sur un échantillon réduit et n'est pas représentative de l'ensemble de l'organisation. Les biais possibles incluent une surreprésentation de certaines catégories de personnel, une subjectivité des réponses et une absence de vérification par observation directe.

Section 4 : Analyse et interprétation des résultats :

Après avoir exploré l'histoire, la stratégie et les pratiques de Sonelgaz en matière de marque employeur et de gestion de la relève, cette troisième section se consacre à l'analyse des résultats issus de l'enquête terrain.

Le questionnaire, administré auprès de 40 employés de Sonelgaz, a permis de recueillir des informations précieuses sur plusieurs aspects clés : la satisfaction des employés, leur

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

perception des opportunités de formation et de développement, ainsi que l'impact des initiatives de gestion de la relève sur leur engagement.

En analysant ces réponses, nous chercherons à comprendre comment les employés perçoivent la marque employeur de l'entreprise, quelles sont leurs attentes en termes de gestion de carrière, et quels leviers pourraient être mobilisés pour renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents.

Cette analyse des résultats constituera une base solide pour formuler des recommandations concrètes et adaptées aux réalités organisationnelles de Sonelgaz, afin d'optimiser sa stratégie de gestion des talents et de la relève.

4.1 Profil sociodémographique des répondants :

Cette première partie présente la répartition de l'échantillon selon le sexe, l'âge, l'ancienneté, et la fonction occupée. Cette typologie est essentielle pour contextualiser les perceptions et expériences exprimées dans le questionnaire. Notre échantillon est composé de : 67,5% des répondants sont des hommes, contre 32,5% de femmes.

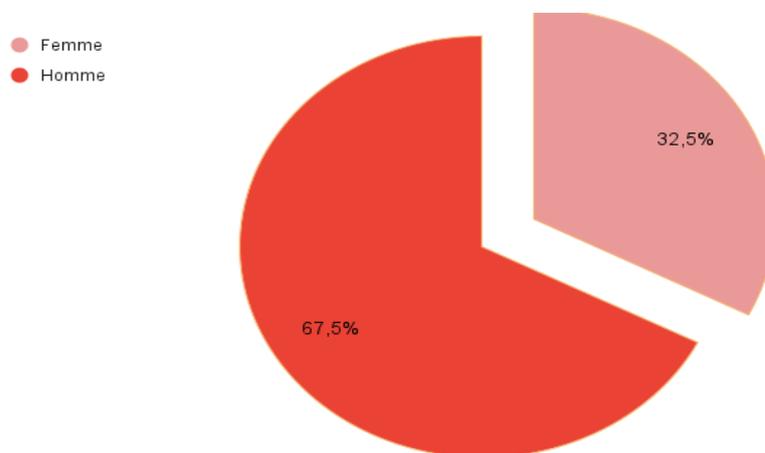


Figure 5 : Répartition des répondants par sexe

Source : conception personnelle

Nous remarquons aussi que la majorité (55%) des répondants ont entre 45 et 54 ans, suivis par 27,5% entre 35 et 44 ans, (15%) des répondants ont entre 55 ans et plus et (2,5%) ont entre 25 et 34 ans.

Age des participants

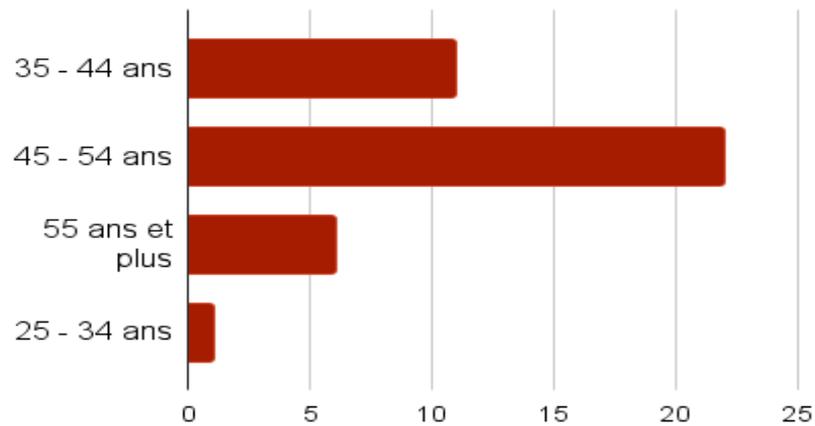


Figure 6 : Répartition d'âge des participants

Source : conception personnelle

Ancienneté : plus de la moitié (65%) ont une ancienneté de plus de 12 ans, ce qui indique une certaine stabilité au sein de l'entreprise, 27,5% se situent entre 5 et 12 ans et 7,5% entre 1 et 4 ans

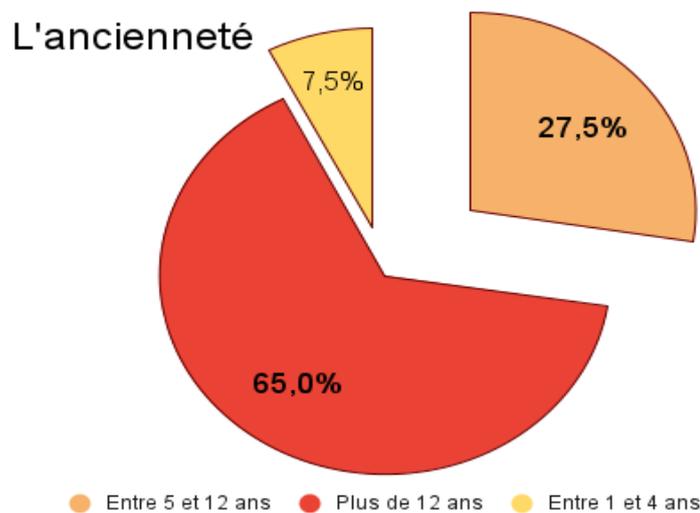


Figure 7 : Pourcentage d'ancienneté des participants

Source : conception personnelle

Fonction : les postes les plus représentés sont chef de service (13,3%), agents (13,3%) et ingénieur (13,3%), suivis des ingénieurs d'études et des cadres a 10%.

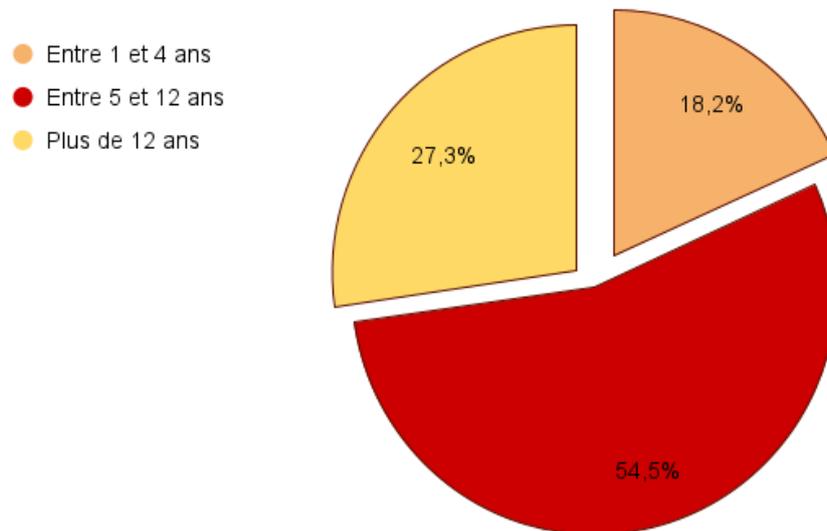


Figure 8 : Structure démographique : âge vs ancienneté

Source : conception personnelle

Le graphique circulaire met en évidence la répartition des répondants selon leur ancienneté au sein de Sonelgaz. Il apparaît que la majorité du personnel interrogé (54,5%) possède une ancienneté comprise entre 5 et 12 ans, suivi par 27,3% ayant plus de 12 ans d'expérience, tandis que seuls 18,2% sont présents dans l'entreprise depuis moins de 4 ans.

Cette distribution montre que l'échantillon est majoritairement constitué de collaborateurs expérimentés, ce qui confère de la crédibilité et de la profondeur à leurs perceptions sur les politiques RH, notamment en matière de gestion de la relève et de marque employeur.

Par ailleurs, l'analyse des fonctions occupées montre une représentation équilibrée entre postes d'encadrement (chef de service), fonctions techniques (ingénieurs, agents), et cadres intermédiaires. Cette diversité de profils et d'ancienneté renforce la robustesse des résultats issus du questionnaire, en garantissant une lecture nuancée des réalités internes à différents niveaux hiérarchiques.

4.2 Perception de la marque employeur chez Sonelgaz :

Dans cette partie, nous analysons les réponses liées à l'image de Sonelgaz en tant qu'employeur. Les questions relatives visent à évaluer l'attractivité de l'entreprise, la fierté d'y travailler, la perception de la culture organisationnelle et la volonté de recommander Sonelgaz comme employeur.

4.2.1 Attractivité et fierté d'appartenance chez Sonelgaz :

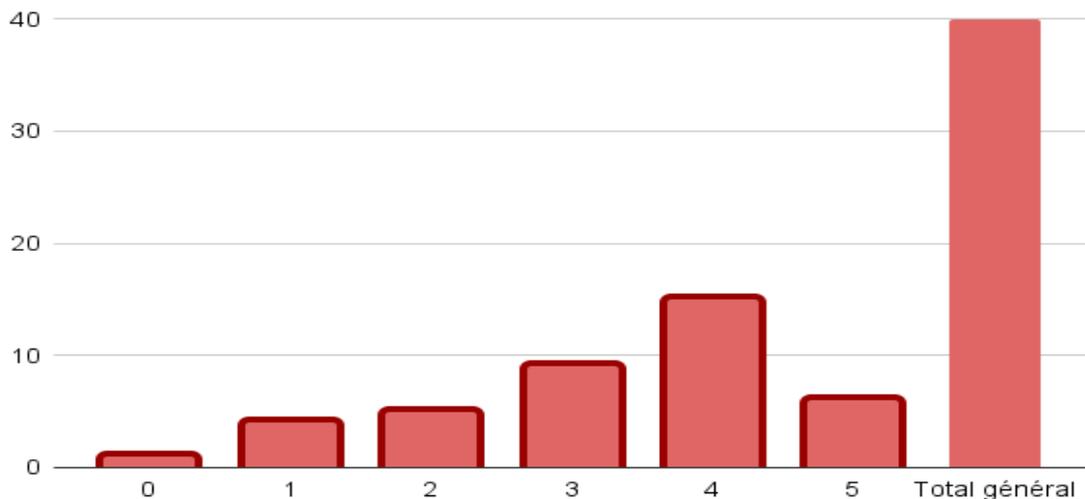


Figure 9 : Le taux de recommandation de Sonelgaz par les employés

Source : conception personnelle

L'analyse du taux de recommandation de Sonelgaz par ses employés, présentée dans le graphique ci-dessus, révèle une perception positive de l'entreprise. Sur une échelle de 0 à 5, la majorité des collaborateurs ont attribué des notes élevées, notamment de 4, traduisant une volonté marquée de recommander leur employeur à des proches. Ce résultat est un indicateur indirect mais fort de l'attractivité perçue de Sonelgaz. En tant qu'environnement de travail, il met en évidence une image interne plutôt favorable, notamment chez les salariés engagés ou ayant bénéficié de perspectives d'évolution. Toutefois, la présence de quelques notes basses (0 à 2) invite à ne pas négliger certains segments d'employés qui perçoivent encore des marges d'amélioration, qu'il s'agisse de la culture d'entreprise, des conditions de travail ou des opportunités de progression.

4.2.2 Recommandation comme employeur :

En réponse à la question « recommanderiez-vous Sonelgaz à un proche en recherche d'emploi ? », 60% ont répondu oui, 25% ont exprimé des réserves et 15% non. Ces résultats démontrent une image de marque employeur relativement solide, mais qui gagnerait à être renforcée par une meilleure communication des avantages RH et des perspectives d'évolution.

4.2.3 Cohérence entre image et réalité interne :

Lorsqu'on demande aux employés si l'image qu'ils avaient de Sonelgaz avant leur recrutement correspond à leur expérience actuelle, nous dénotons 50% répondent

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

positivement. Ce décalage perçu peut nuire à la marque employeur, notamment chez les nouvelles recrues.

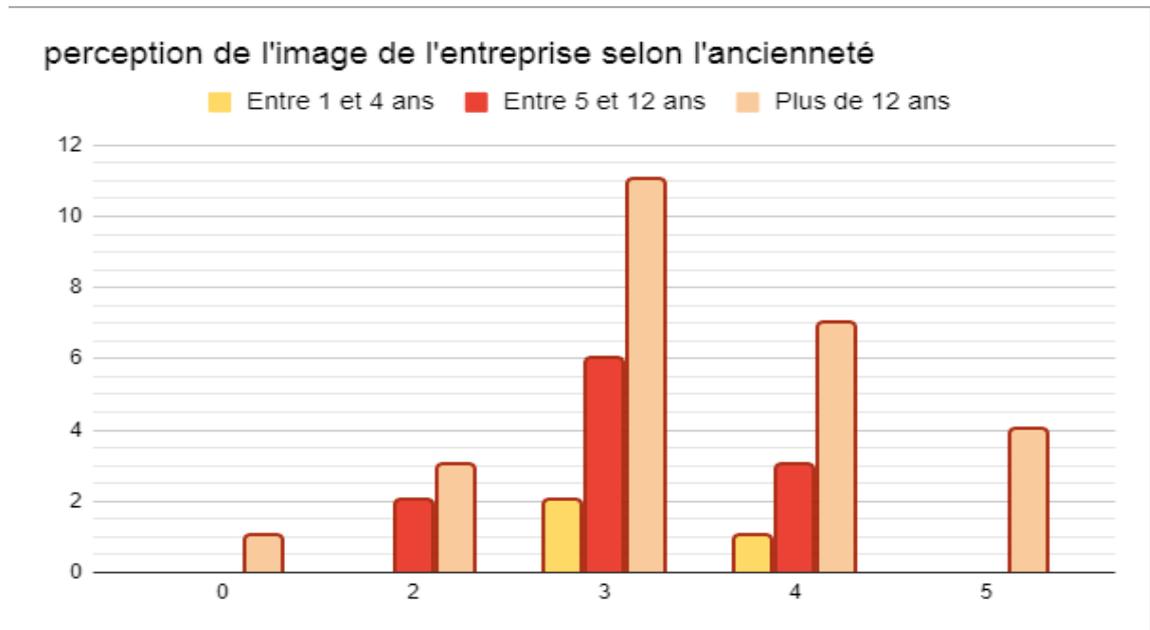


Figure 10 : perception de l'image de l'entreprise selon l'ancienneté

Source : conception personnelle

L'analyse du graphique ci-dessus, qui croise l'évaluation de l'image de l'entreprise avec l'ancienneté des employés, met en lumière un décalage perceptible entre les attentes initiales et l'expérience réelle selon les profils. Les collaborateurs ayant plus de 12 ans d'ancienneté sont les plus nombreux à attribuer des notes élevées (4 ou 5), traduisant une perception globalement positive de l'image de Sonelgaz et une certaine cohérence entre la communication institutionnelle et la réalité vécue. A l'inverse, les employés ayant entre 1 et 4 ans d'ancienneté donnent des notes plus dispersées, oscillant davantage entre 2 et 4, ce qui reflète une perception plus mitigée. Ce contraste laisse penser que l'image projetée avant le recrutement ne correspond pas toujours pleinement à la réalité de l'environnement professionnel, en particulier pour les nouvelles recrues. Ce décalage peut constituer un frein à l'engagement initial et affaiblir l'efficacité de la marque employeur si des efforts d'alignement ne sont pas mis en œuvre dès l'intégration des recrues.

4.3 Pratiques de gestion de la relève et de développement des talents chez Sonelgaz :

Cette partie, présente les réponses aux questions liées à la stratégie de gestion de la relève, notamment l'identification des talents, la mise en place de plans de succession, les dispositifs de développement professionnel et la perception globale du soutien RH dans la progression de carrière.

4.3.1 Identification de talents :

A la question « estimez-vous que Sonelgaz identifie clairement les talents a fort potentiel ? », 62.5% des répondants ont répondu Partiellement, 25% sont Oui et 12.5% Non. Cette répartition montre que si une majorité perçoit des efforts de l'entreprise en matière d'identification des talents, ces dispositifs ne semblent pas encore totalement clairs ni pleinement opérationnels.

La réponse dominante « partiellement » suggère l'existence d'initiative perçue, mais encore insuffisamment structurées ou communiquées auprès de l'ensemble des employés.

Nombre de Pensez-vous que l'entreprise identifie efficacement les talons pour occuper des postes stratégiques à l'avenir ?

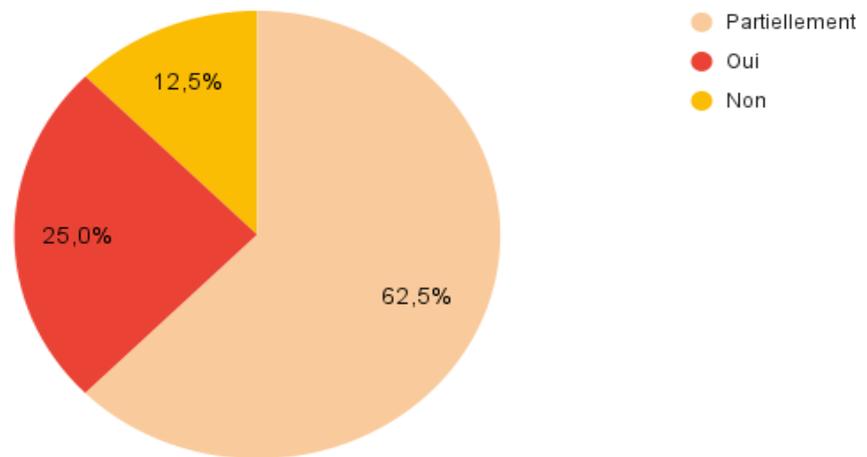


Figure 11 : Pourcentages d'estimation des talons

Source : conception personnelle

4.3.2 Existence de plans de succession :

Concernant l'existence de plans de succession au sein de l'entreprise Sonelgaz, les données issues du graphique révèlent une tendance significative. Plus de 45% des répondants ont mentionné l'existence d'un plan de succession clair, que ce soit seul (15%) ou combiné avec d'autres mesures comme les formations continues (10%), les évaluations régulières des compétences (15%), ou le mentorat et coaching (5%). Cette majorité reflète une certaine structuration dans la planification des successions, bien que les 40% restants, qui ne mentionnent pas explicitement ces plans, soulignent un besoin d'amélioration dans la communication ou la formation de ces stratégies.

Cette analyse, basée sur les réponses des 40 participants, met en évidence une base solide mais perfectible pour motiver les talents à projeter à long terme

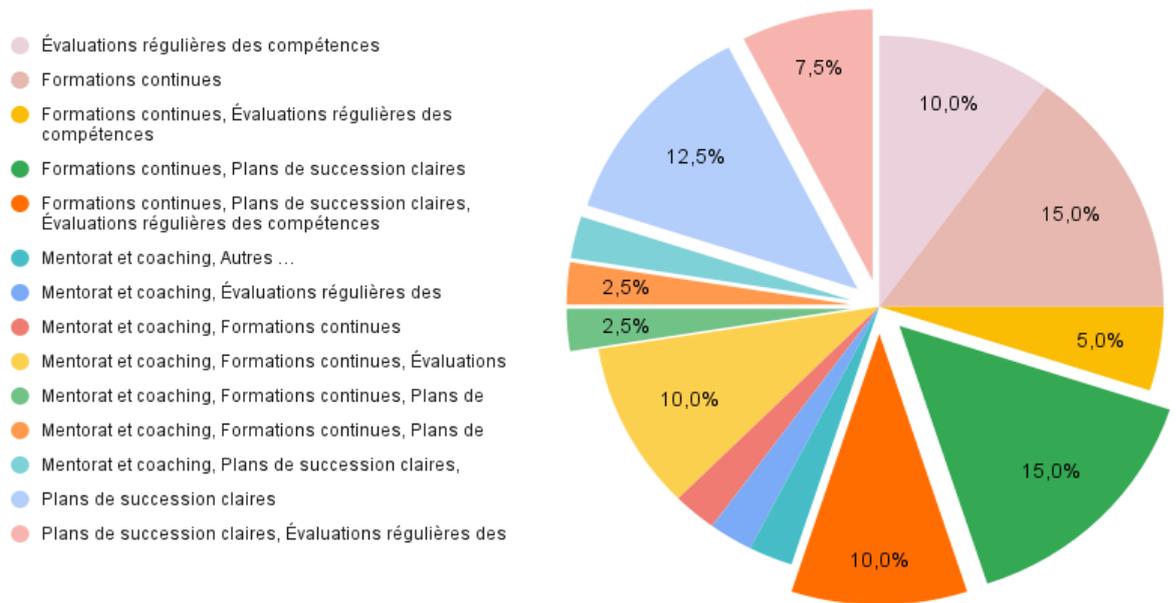


Figure 12 : Le pourcentage des répondant sur l'existence de plans d succession

Source : conception personnelle

4.3.3 Opportunités de développement professionnel :

Concernant l'accès à des formations, promotions ou mobilités, 62,5% jugent qu'ils ont des opportunités réelles d'évolution et 37,5% se disent non.

Cela reflète des efforts visibles mais peut-être inégalement répartis selon les directions ou fonctions.

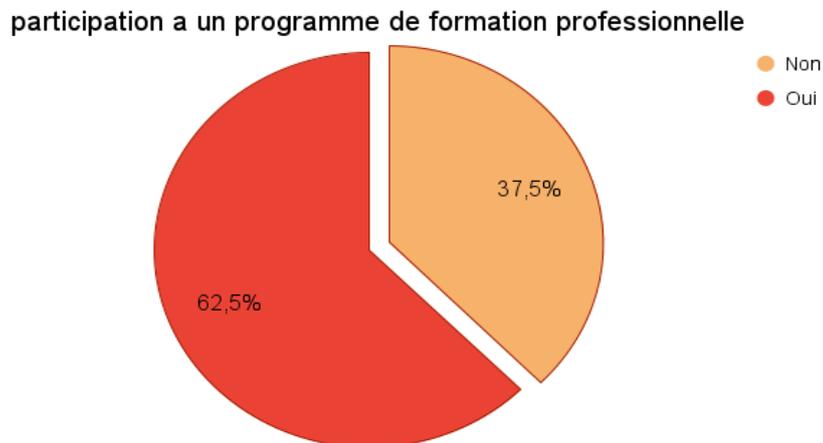


Figure 13 : Pourcentages des participations au programme de formation professionnelle

Source : conception personnelle

Le graphique ci-dessus montre que 62,5 % des répondants déclarent avoir participé à un programme de formation professionnelle, tandis que 37,5 % n'ont pas encore eu accès. Cette majorité indique une politique de développement des compétences globalement

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

active au sein de Sonelgaz. Toutefois, le taux non négligeable de collaborateurs n'ayant pas bénéficié de ce type de dispositif témoigne d'une répartition encore inégale ou d'un accès parfois limité selon les fonctions ou les directions.

Parmi les répondants ayant indiqué avoir suivi une formation, plusieurs ont précisé la nature des programmes suivis, ce qui permet d'illustrer la diversité des initiatives mises en place. Sont ainsi mentionnées des formations techniques (Power BI, bureautique, informatique), des formations en management et communication, ainsi que des dispositifs ciblés tels que les séminaires DRH, la formation PLD, la gestion des ressources humaines, ou encore le programme FPS. Cette variété démontre une volonté de professionnalisation continue, mais laisse également entrevoir un besoin d'uniformisation ou de meilleur ciblage pour garantir une équité d'accès à tous les profils.

4.3.4 Appréciation globale du dispositif de gestion de la relève :

Considérez-vous que votre entreprise communique efficacement sur les opportunités de développement et de promotion de la relève ?	Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?			
	Entre 1 et 4 ans	Entre 5 et 12 ans	Plus de 12 ans	Total général
Je ne sais pas	2	4	3	9
L'entreprise propose des opportunités, mais ne les communique pas efficacement		1		1
L'entreprise propose des opportunités, mais ne les communique pas efficacement, L'entreprise met en avant certaines promotions, mais pas toutes	1	1	2	4
Non pas du tout		2	1	3
Non pas du tout, L'entreprise propose des opportunités, mais ne les communique pas efficacement, L'entreprise met en avant certaines promotions, mais pas toutes			1	1
Oui totalement		1	8	9
Partiellement		1	11	12
Partiellement, L'entreprise propose des opportunités, mais ne les communique pas efficacement		1		1
Total général	3	11	26	40

Tableau 2 : L'évaluation des opportunités de développement et de promotion par les employés

Source : conception personnelle

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

L'analyse croisée entre l'ancienneté des employés et leur perception de la communication autour des opportunités de développement et de promotion de la relève permet de nuancer l'appréciation du dispositif. On observe que les collaborateurs ayant plus de 12 ans d'ancienneté sont les plus nombreux à percevoir positivement les efforts de l'entreprise : sur les 26 employés dans cette catégorie, 11 considèrent que l'entreprise communique totalement ou partiellement sur ces opportunités, et 8 estiment que l'entreprise propose des opportunités mais ne les communique pas efficacement. A l'inverse, les collaborateurs les plus récents (1 à 4 ans d'ancienneté) expriment plus d'incertitude : 2 déclarent ne pas savoir, tandis que 4 affirment que les opportunités ne sont pas bien mises en avant. Ces données traduisent une perception plus claire et affirmée chez les plus anciens, probablement liée à une meilleure connaissance de l'environnement interne, tandis que les plus récents semblent manquer de visibilité. Cela renforce l'idée que, bien que des actions soient en place, leur communication reste perfectible, notamment pour les nouvelles recrues, ce qui constitue un enjeu majeur pour renforcer l'efficacité globale de la gestion de la relève.

4.4 Analyse croisée : Relation entre la marque employeur et l'engagement à long terme :

Dans cette partie, nous mettons en lumière les liens entre la perception de la marque employeur et les intentions des employés à rester au sein de Sonelgaz à long terme. Elle permet de mieux comprendre l'influence de l'image de l'entreprise sur la fidélisation des talents.

4.4.1 Intention de rester dans l'entreprise :

A la question « envisagez-vous de rester dans l'entreprise au cours des cinq prochaines années ? », 70% des répondants affirment leur intention de rester membre de l'entreprise, 20% sont indécis, et 10% envisagent de partir. Cela traduit un attachement relatif à l'entreprise, notamment chez les collaborateurs ayant une perception favorable de la culture d'entreprise et des opportunités d'évolution.

4.4.2 Corrélation entre la perception de la marque employeur et la rétention des collaborateurs :

Une analyse croisée entre les perceptions positives et négatives de la marque employeur montre que :

L'analyse des données nous permettent de constater que :

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

- Parmi les employés qui perçoivent Sonelgaz comme un employeur attractif, 80% déclarent vouloir y faire carrière à long terme.
- En revanche, chez ceux qui ont une perception négative de l’environnement de travail, près de 60% envisagent un départ dans les deux prochaines années.

Ce croisement révèle une corrélation positive entre la qualité perçue de la marque employeur et la rétention des collaborateurs. Il confirme que l’image interne de l’entreprise joue un rôle central dans l’engagement des salariés.

4.4.3 Effet médiateur de la gestion de la relève :

Chez les employés bénéficiant d’un accompagnement RH (formations, entretiens de carrière, mobilité interne), l’intention de rester est significativement plus élevée.

Cela suggère que la gestion de la relève agit comme un levier de renforcement de la marque employeur et un facteur clé de rétention.

<i>COUNTA de 1</i>	<i>Avez-vous envisagé de quitter l’entreprise au cours des 12 derniers mois ?</i>		
	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Total général</i>
<i>Dans quelle mesure recommandez-vous l’entreprise un ami ou un proche comme un bon lieu de travail ?</i>			
0		1	1
1	2	2	4
2	4	1	5
3	8	1	9
4	12	3	15
5	6		6
Total général	32	8	40

Tableau 3 : Recommandation et départs prévus (12 mois)

Source : conception personnelle

L’analyse croisée entre la recommandation de l’entreprise comme lieu de travail (Q7) et l’intention de quitter l’entreprise dans les 12 derniers mois (Q29) révèle des tendances significatives. Sur les 15 personnes ayant attribué une note de 4 sur 5 à la question de la recommandation, 12 n’ont pas envisagé de quitter l’entreprise, contre seulement 3 qui l’ont envisagé. A l’inverse, parmi ceux qui ont donné des notes faibles (1 ou 2), 6 sur 9 ont envisagé de partir. Globalement, sur les 32 répondants n’ayant pas

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

envisagé de quitter Sonelgaz, la grande majorité ont aussi une perception positive de l'entreprise comme lieu de travail.

Ces résultats confirment qu'une perception favorable de la marque employeur agit comme un facteur protecteur contre le turnover, et que la gestion de la relève, à travers la reconnaissance et l'accompagnement, joue un rôle de médiation essentiel dans cette dynamique.

4.5 Synthèse et discussion des résultats :

L'analyse des données issues du questionnaire administré à 40 employés de Sonelgaz permet de dégager plusieurs enseignements clés sur la perception interne de la marque employeur et sur les pratiques de gestion de la relève, elle met en évidence une dynamique organisationnelle contrastée.

D'un côté, la majorité des répondants expriment une perception positive de leur employeur, notamment en termes d'attractivité, de stabilité de l'emploi, et de reconnaissance institutionnelle. Les taux élevés de recommandation (60 %), de fierté d'appartenance (65 %) et d'intention de rester (70 %) confirment l'existence d'un capital réputationnel solide. D'un autre côté, des écarts notables apparaissent dès qu'il s'agit d'évaluer la cohérence entre l'image projetée et l'expérience vécue (50 % seulement estiment que l'image initiale correspond à la réalité). Cela met en lumière un enjeu de transparence et de communication RH, particulièrement pour les nouvelles recrues, qui se sentent parfois moins intégrées ou moins informées des possibilités de progression.

Par ailleurs, bien que la gestion de la relève soit perçue comme un enjeu stratégique par la direction, les résultats montrent une mise en œuvre encore inégalement comprise. L'identification des talents est partiellement reconnue (62,5 %), tandis que les plans de succession sont jugés peu visibles (seulement 40 % les perçoivent clairement). Cette asymétrie d'information peut limiter la mobilisation des potentiels internes et ralentir la professionnalisation du management intermédiaire. En revanche, l'existence de formations ciblées, bien que réservée à une partie des collaborateurs, témoigne d'un effort réel en matière de développement des compétences.

En croisant ces observations, on peut affirmer que la marque employeur de Sonelgaz agit comme un levier important d'engagement, mais que son efficacité dépend fortement de la qualité des dispositifs RH déployés sur le terrain. L'effet médiateur de la gestion de la relève sur la fidélisation est manifeste : plus les employés perçoivent un accompagnement, plus ils sont enclins à recommander l'entreprise et à y rester. À ce titre,

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

L'enjeu principal pour Sonelgaz n'est pas de tout reconstruire, mais de mieux articuler les actions existantes, de renforcer la communication interne, et d'instaurer une culture plus ouverte sur les opportunités de carrière. Ces ajustements pourraient renforcer la cohérence entre stratégie institutionnelle et expérience salarié, au service d'une marque employeur plus performante et pérenne.

4.6 Conclusion du chapitre :

L'étude de cas consacrée à Sonelgaz, à travers l'analyse des pratiques liées à la marque employeur et à la gestion de la relève, met en évidence plusieurs constats significatifs. Les résultats empiriques confirment dans une large mesure les hypothèses posées en introduction. Premièrement, les données montrent que le renforcement de la marque employeur de Sonelgaz, notamment via une communication interne plus engageante et des actions de développement visibles, joue effectivement un rôle dans l'attractivité de l'entreprise, en particulier auprès des jeunes talents. Le taux de recommandation de l'entreprise, les perceptions de son attractivité, ou encore les retours positifs sur les formations internes soutiennent cette idée, validant ainsi l'hypothèse H1.

Deuxièmement, l'analyse des dispositifs de gestion de la relève révèle une volonté affirmée d'investir dans l'identification et le développement des talents internes, bien que certains aspects, tels que la planification et la transparence, nécessitent encore d'être renforcés. Cette dynamique valide en partie l'hypothèse H2, tout en soulignant une marge de progression importante en matière de formalisation des parcours et de visibilité des opportunités.

D'un point de vue transversal, ce chapitre met en lumière la complémentarité stratégique entre la marque employeur et la gestion de la relève, un lien déjà abordée dans les chapitres théoriques. À Sonelgaz, ces deux leviers apparaissent progressivement alignés, mais nécessitent une meilleure intégration pour créer un véritable cercle vertueux : un employeur perçu positivement attire des profils prometteurs, lesquels doivent être efficacement formés, accompagnés et promus pour assurer la continuité des savoirs et la pérennité des activités.

Ainsi, les résultats de terrain viennent à la fois confirmer et nuancer les constats initiaux. Ils appellent à des recommandations concrètes que le chapitre suivant développera, en insistant sur l'alignement entre perception et pratiques internes, sur la gouvernance des dispositifs RH et sur la mobilisation collective nécessaire pour faire de

Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève

Sonelgaz un employeur exemplaire face aux défis démographiques et technologiques à venir.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans un environnement économique et social en constante mutation, les entreprises sont appelées à aligner leurs stratégies de gestion des ressources humaines pour garantir leur pérennité. Le cas de SONELGAZ, étudié à travers ce travail, met en lumière les enjeux cruciaux liés à la transmission des compétences, à la gestion de la relève et à la consolidation de la marque employeur. Ces défis, bien que complexes, représentent des opportunités majeures de transformation organisationnelle lorsqu'ils sont abordés avec anticipation et méthode.

À travers une approche méthodologique rigoureuse combinant revue de littérature et enquête de terrain, nous avons pu identifier les forces, les faiblesses et les axes d'amélioration dans les pratiques RH de SONELGAZ qui ont trait à notre sujet qui porte sur la gestion de la relève et la marque employeur.

L'analyse des résultats obtenus auprès des employés révèle une perception globalement positive de l'entreprise, notamment en termes de stabilité, d'engagement social et d'accès à la formation. Toutefois, des efforts restent à fournir en matière de communication interne, de reconnaissance, et d'implication active des collaborateurs dans les processus de transmission des savoirs.

Le travail réalisé dans ce mémoire a permis aussi, de démontrer que la marque employeur ne constitue pas un simple outil de communication externe, mais bien un levier stratégique d'attractivité, de fidélisation et d'alignement entre la vision de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. En articulant cette dynamique avec un programme structuré de gestion de la relève, SONELGAZ montre une volonté claire d'assurer la continuité de son expertise tout en préparant les générations futures à prendre le relais.

Ce travail a également mis en évidence l'importance d'une culture organisationnelle forte, fondée sur des valeurs partagées et incarnées au quotidien. L'engagement de SONELGAZ en faveur de la responsabilité, de la transparence et de l'innovation constitue une base solide pour renforcer sa position en tant qu'employeur de référence dans le secteur énergétique.

Au final, nous soulignons que l'adaptation de la stratégie RH de SONELGAZ à travers un renforcement de la marque employeur et une gestion anticipative de la relève apparaît comme un impératif stratégique. Les recommandations formulées dans ce mémoire visent à appuyer cette démarche, en proposant des actions concrètes et cohérentes

avec les ambitions de l'entreprise. En intégrant pleinement ses collaborateurs dans cette dynamique de changement, Sonelgaz pourra non seulement préserver son capital humain, mais aussi renforcer son rôle moteur dans le développement économique et social de l'Algérie.

Bibliographie

Bibliographie

- (BDC), b. d. (s.d.). Consulté le 04 18, 2025, sur <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/planification-de-la-releve>
- JOURNAL OFFICIEL de la republique algerienne democratique et populaire. (2002, 06 02). *الجريدة الرسمية* (39), 04.
- Newsletter n°12 – Code d'éthique des sociétés du Groupe Sonelgaz.* (2010, 12). Récupéré sur https://www.sonelgaz.dz/media/file/706/05122010_5cdd453c7fcc69.25537367.pdf
- Le professionnel motivé par un objectif.* (2015, 09 09). Consulté le 04 18, 2025, sur Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/corporate-responsibility/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent.html>
- Apporter la science à l'art de la planification de la succession des PDG.* (2019, 06 25). Consulté le 03 08, 2025, sur BCG: <https://www.bcg.com/publications/2019/science-ceo-succession-planning>
- Bringing Science to the Art of CEO Succession Planning.* (2019, 06 25). Consulté le 04 18, 2025, sur BCG: <https://www.bcg.com/publications/2019/science-ceo-succession-planning>
- CAPITAL HUMAIN.* (2019). Consulté le 05 20, 2025, sur Sonelgaz.dz: <https://www.sonelgaz.dz/fr/2898/capital-humain>
- Brainstorming sur la recherche et développèment a Sonelgaz.* (2020). Consulté le 05 20, 2025, sur Sonelgaz.dz: <https://www.sonelgaz.dz/fr/6314/brainstorming-sur-la-recherche-et-developpement-a-sonelgaz>
- Nos Ecoles.* (2020). Consulté le 05 20, 2025, sur Sonelgaz.dz: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/nos-ecoles>
- Qui sommes nous.* (2020). Consulté le 05 20, 2025, sur Sonelgaz.dz: <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>
- RÉORGANISATION DU GROUPE SONELGAZ.* (2020). Consulté le 05 20, 2025, sur sonelgaz.dz: <https://www.sonelgaz.dz/fr/4999/reorganisation-du-groupe-sonelgaz>
- Marque employeur : quels bénéfices [Infographie].* (2021, 03 29). Consulté le 04 19, 2025, sur HRMAPS: <https://www.hrmaps.fr/marque-employeur-quels-benefices-infographie/>
- Organisation internationale du travail.* (2021, 08 20). Consulté le 04 22, 2025, sur <https://www.ilo.org/fr/publications/emploi-et-questions-sociales-dans-le-monde-tendances-2021>
- Comment le Séminaire d'Entreprise impacte le Développement Personnel ?* (2023, 10 19). Consulté le 05 14, 2025, sur nicolas felger: <https://nicolasfelger.com/comment-le-seminaire-en-entreprise-impacte-le-developpement-personnel/>

- commission européenne*. (2023, 07 18). Consulté le 04 22, 2025, sur un site xeb officiel de l'union européenne: https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/18-07-2023-harnessing-talent-in-europe-commission-launches-new-platform-and-working-groups-to-tackle-demographic-challenges-across-the-union_fr
- Leadership et ateliers de développement personnel pour stimuler l'engagement des collaborateurs*. (2023, 11 29). Consulté le 05 14, 2025, sur le journal des professionnels: <https://www.Leadership et ateliers de développement personnel pour stimuler l'engagement des collaborateursjournaldesprofessionnels.com/8033/leadership-ateliers-de-developpement-personnel-pour-stimuler-engagement-collaborateurs/>
- Zoom sur le Baromètre National de l'Engagement au Travail Supermood*. (2023, 02 22). Consulté le 05 20, 2025, sur Supermood: <https://www.supermood.com/fr-fr/blog/post/digital-rh/zoom-sur-le-barometre-national-de-lengagement-au-travail/>
- 10 exemples de marque employeur réussie*. (2024, 12 13). Consulté le 05 19, 2025, sur cegid: <https://www.cegid.com/fr/blog/10-exemples-de-marque-employeur-reussie/>
- (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. deloitte.
- appvizer*. (2024, 07 19). Consulté le 05 14, 2025, sur Le tableau de bord RH pour un pilotage efficace de vos ressources humaines: <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/tableau-de-bord-rh-pour-pilotage-efficace>
- Guide pour les KPI RH (indicateurs RH) en 2025*. (2024, 06 12). Consulté le 05 14, 2025, sur folks: <https://folksrh.com/blog/indicateurs-tableau-de-bord-rh/>
- indeed for employers*. (2024, 02 01). Consulté le 05 02, 2025, sur <https://fr.indeed.com/lead/soigner-valeurs-entreprise?>
- Les 21 meilleurs systèmes de suivi des candidatures (ATS) en 2025*. (2024, 12 20). Consulté le 05 14, 2025, sur pipplet.com: <https://www.pipplet.com/fr/best-software/applicant-tracking-system-ats-software>
- Qu'est-ce que la gestion des talents ?* (2024, 02 29). Consulté le 06 01, 2025, sur IBM: <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/talent-management>
- Remuneration trends: Retention in the spotlight*. (2024). Consulté le 04 18, 2025, sur mercer: <https://www.mercer.com/en-au/insights/total-rewards/compensation/remuneration-trends-retention-in-the-spotlight/>
- Rendre l'éducation accessible*. (2024). Consulté le 04 25, 2025, sur open class rooms: <https://jobs.openclassrooms.com/fr>
- Actualites : les outils digitaux incontournables pour gerer les talents dans la santé*. (2025, 02 12). Consulté le 05 14, 2025, sur Reseau Pro Sante: <https://reseauprosante.fr/articles/show/les-outils-digitaux-incontournables-pour-gerer-les-talents-dans-la-sante-3771>
- (2025, 03 03). Extrait d'un entretien mené avec Mr Niboucha.

- les outils de gestion des talents a connaitre*. (2025, 02 22). Consulté le 05 14, 2025, sur DOcaufutur, l'avenir du document: <https://www.docaufutur.fr/2025/02/22/les-outils-de-gestion-des-talents-a-connaître>
- 23 *Surprising Stats on Candidate Experience – Infographic*. (s.d.). Consulté le 03 08, 2025, sur CareerArc: <https://www.careerarc.com/blog/candidate-experience-study-infographic/>
- 60% of Candidates Quit Your Application Because It Took Too Long*. (s.d.). Consulté le 04 19, 2025, sur Boutique Recuting: <https://www.boutiquerecruiting.com/60-of-candidates-quit-your-application-because-it-took-too-long/>
- agrees, O. d. (2023, 06). *Carrfour RH*. Consulté le 05 05, 2025, sur Defis et sujets RH - ce que les professionnels observent au sein des organisations.
- Alfred, C. (1977). *the visible hand: the managerial revolution in american business*. USA: Harvard University Press.
- Backhaus, K. &. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*(129-130), pp. 97-114.
- Barrow S, A. T. (1996). the employer brand. *journal of brand management*, 4(3).
- Barrow, S., & Ambler, T. (1996). The Employer Brand. (M. Press, Éd.) *Journal of Brand Management*.
- Bernier, L., Bourhis, A., & Drouin, D. (2004). la gestion de la relève et le choc des generations. *gestion*, 29(2), 3 a 7.
- B-RH. (s.d.). Consulté le 04 18, 2025, sur <https://www.b-rh.ca/services-aux-entreprises/developpement-organisationnel/gestion-de-la-releve>
- Chabou. (2023). *Stage d découverte*. de stage, Jijel.
- Charan, & Ram. (2001). *the ladership pipeline: how to build the leadership powered company*. san francisco: jossey-bass.
- Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2019). *Human Resource Management: A Crisical Approach* (éd. 2). (Routledge, Éd.) londres: Routledge.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your. *Harvard Business Review*, 76,84.
- Cook, S. (2024, 05 30). *What Is the Purpose of Mentoring Programs?* Consulté le 06 2, 2025, sur mentorcliq: <https://www.mentorcliq.com/blog/what-is-the-purpose-of-mentoring-programs>
- Council, C. L. (2004). *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*. Washington, D.C.: Corporate Executive Board.
- culture (Passé, présent, futur)*. (s.d.). Consulté le 04 25, 2025, sur wekcome to the jungle: <https://www.welcometothejungle.com/fr/companies/markentive/culture-1>
- Derouet, F. (2019). *l'authnticite au coeur de la marque employeur*. Dunod.

- Digitalisation des RH : les outils numériques pour le recrutement.* (s.d.). Consulté le 04 14, 2025, sur le CabRH: <https://www.le-cabrh.fr/blog-articles/digitalisation-des-rh-les-outils-numeriques-pour-le-recrutement>
- Fleury, M.-P. (2019, 11 20). PME : la marque employeur n'est pas « capital ». *Parlons RH*.
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A gnrnal managerial approach* (éd. 2). new jersey: prentice hall.
- Jean-Louis Ermine. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1).
- Keller, K. L. (2013). *strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (éd. 4). usa: pearson ducation.
- La marque employeur : tout ce qu'il faut savoir avant de se lancer.* (s.d.). Consulté le 05 18, 2025, sur we recruit: <https://wererecruit.com/blog/quest-ce-que-la-marque-employeur>
- Le Lab, B. (2018). *Attirer les talents dans les PME et les ETI.* france: Bpifrance Le Lab.
- Lead, I. (2024, 01 16). *Ghosting en recrutement : des données récentes dévoilées sur ce phénomène touchant candidats et recruteurs.* Consulté le 04 18, 2025, sur Indeed: <https://fr.indeed.com/lead/vous-perdez-des-talents-face-a-la-concurrence>
- Les essentiels de LinkedIn le guide du recruteur moderne.* (s.d.). Consulté le 05 19, 2025, sur LinkedIn: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/fr_FR/site/pdf/tipsheets/linkedin-modern-recruiter-guide-fr-fr.pdf?
- LinkedIn officielle Sonelgaz.* (s.d.). Consulté le 05 20, 2025, sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/sonelgaz>
- Lissaneddine, Z., Chzouki, F., & Rodhain, F. (2017). management de la marque employeur via les reseaux sociaux numeriques : cas de deux entreprises marocaines. *22e Colloque de l'Association Information et Management (AIM)*, (p. 6). paris.
- Marchand, R. (1998). *Creating the Corporate Sou.* Berkeley: University of calfonia press.
- Mast, P. (2012, 11 19). Mise en place d'un programme de gestion de la relève efficace : trois questions cruciales. *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) via Carrefour RH*.
- Mathieu Nebra, c.-f. d. (2024, 10). *Post LinkedIn.* Consulté le 06 02, 2025, sur LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/mathieunebra_rencontrer-nos-mentors-openclassrooms-activity-7240276699131596800-aBcO?utm_source=share&utm_medium=member_ios&rcm=ACoAAEKaOpwB-QmecARnZqArUNIdMq68_5YLCRs
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management.* new york: Free press.
- Morgan, J. (2014). *the future of work; attract new talent, build better leader, and create a competitive organization.* usa: wiley.

- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Brand Management: practical lessons from the world's leading employers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mosley, R., Chichester, Wiley, J., & S. (2014). *Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Employer Brand.
- Panczuk S, P. S. (2008). *enjeu et marketing RH*. Paris: édition d'organisation.
- pourquoi des équipes efficaces ont encore plus de valeur dans le monde du travail actuel*. (s.d.). Consulté le 03 08, 2025, sur LHH: <https://www.lhh.com/be/fr/organizations/article-listing/pourquoi-des-equipes-efficaces-ont-encore-plus-de-valeur-dans-le-monde-du-travail-actuel/>
- Pourquoi des équipes efficaces ont encore plus de valeur dans le monde du travail actuel*. (s.d.). Consulté le 05 02, 2025, sur LHH: <https://www.lhh.com/be/fr/organizations/article-listing/pourquoi-des-equipes-efficaces-ont-encore-plus-de-valeur-dans-le-monde-du-travail-actuel/>
- Psico-smart, É. é. (2024, 08 28). *L'impact de la formation continue sur la gestion des talents*. Consulté le 05 14, 2025, sur Vorecol: <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-limpact-de-la-formation-continue-sur-la-gestion-des-talents-15961?utm>
- R, F., & M, M. E. (2004). Mettre en place une gestion de la relève: un processus de développement stratégique. *Gestion*, 24(2), 8.
- ressources humaines, i. e. (2020, 07). *Guide de planification de la relève*. Ottawa: ressources humaines, industrie électrique du Canada.
- RH, P. (2022, 09 20). *Marque employeur: conseils et chiffres clés pour attirer et fidéliser les talents*. Consulté le 04 28, 2025, sur Parlons RH: <https://www.parlonsrh.com/media/marque-employeur-attirer-et-fideliser-les-talents/>
- Richard, M. (2014). *employer brand management: practical from the world's leading employers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Robert, C. (1995). *les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Fayard.
- Robert, G., & Marc, G. (2008). *finding and keeping great employees*. Hoboken: Wiley.
- Rothwell, J. W. (2015). *effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent* (éd. 5). New York: Within.
- Rothwell, W. (2015). *effective succession planning continuity and building talent from within* (éd. 4). AMACOM.
- Rothwell, W. J. (2010). *effective succession planning* (éd. 4). AMACOM.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (éd. 5). (Wiley, Éd.) New Jersey.
- Shine (banque)*. (s.d.). Consulté le 04 25, 2025, sur Wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Shine_%28banque%29
- Sonelgaz. (2023). *Rapport d'activité 2023*. Alger: Sonelgaz.

- St-Cyr, L. ., (2001). *la planification de la relève dans les P.M.E : statistiques et réflexions*. (H. Montreal, Éditeur) Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/riges.262.0019>
- Votre marque employeur, un atout pour votre entreprise*. (s.d.). Consulté le 05 19, 2025, sur LinkedIn: <https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions/articles/marque-employeur?>
- Vulpen, E. v. (s.d.). *Succession Planning: All You Need To Know [2025 Edition]*. Consulté le 05 17, 2025, sur AIHR: <https://www.aihr.com/blog/succession-planning/>

Table des matières

Introduction Générale 1

Chapitre 1 : Analyse des aspects théoriques sur la marque employeur et à la gestion de la relève et son rôle dans l’attractivité des talents

Section 1 : définition et genèse – explorer la marque employeur et la gestion de la relève :..... 4

1.1 Définition de la marque employeur : 5

1.2 Définition de la gestion de la relève : 6

1.3 Histoire et évolution :..... 7

1.4 Convergence des composantes de la marque employeur et de la gestion de la relève :..... 9

1.4.1 Les piliers de la marque employeur : 10

1.4.1.1 La culture d’entreprise : 10

1.4.1.2 La proposition de valeur employeur (EVP) : 10

1.4.1.3 L’expérience collaborateur et candidat : 10

1.4.1.4 La communication : 11

1.4.2 Les leviers de la gestion de la relève : 11

1.4.2.1 Identification des talents : 11

1.4.2.2 Evaluation des compétences : 12

1.4.2.3 Planification des successions : 12

1.4.2.4 Développement des talents :..... 12

1.4.2.5 Suivi et mise à jour du plan : 12

Section 2 : Objectifs et finalités et fondements théoriques de la marque employeur et de la gestion de la relève :..... 13

2.1 Objectifs et finalités de la marque employeur : 13

2.1.1 Attirer les talents :..... 13

2.1.2 Fidéliser les employés : 14

2.1.3 Renforcer l’image de l’entreprise : 14

2.1.4 Aligner les objectifs d’entreprise : 14

2.1.5 Accroître la compétitivité :..... 15

2.2 Les dimensions stratégiques :	15
2.2.1 Mesure de l'efficacité de la marque employeur :	15
2.2.2 Rôle des employés comme ambassadeurs :	15
2.2.3 Lien avec les enjeux RSE et sociétaux :	16
2.3 Objectifs et finalités de la gestion de la relève :	16
2.3.1 Assurer la continuité des opérations :	16
2.3.2 Développer les talents internes :	17
2.3.3 Renforcer l'engagement et la rétention :	17
2.3.4 Implication de la direction et des managers :	17
2.3.5 Lien avec la gestion des carrières :	18
2.3.6 Analyse des risques liés à l'absence de relève :	18
2.4 Lien stratégique entre les deux concepts :	19
 <i>Chapitre 2 : enjeux et solution pour la marque employeur et la gestion de la relève</i>	
Section 1 : défis et risques :	21
1.1 Contexte des défis actuels :	21
1.2 Défis spécifiques à la marque employeur et à la gestion de la relève :	22
1.2.1 La marque employeur :	22
1.2.2 La gestion de la relève :	23
1.3 Risques associés :	25
1.4 Différences pme vs grand entreprise :	26
Section 2 : Stratégies et solutions pour surmonter les défis de la marque employeur et de gestion de la relève :	27
2.1 Approches stratégiques pour renforcer la marque employeur :	28
2.1.1 Consolidation d'une promesse employeur authentique :	28
2.1.2 Amélioration de la perception externe de l'entreprise :	28
2.1.3 Communication RH cohérente et engageante :	28
2.2 Stratégies pour améliorer la gestion de la relève :	29
2.2.1 Identification et développement des talents internes :	29
2.2.2 Programmes de mentorat et de formation :	29
2.2.3 Planification de la succession et préparation des leaders de demain :	30
2.3 Outils et méthodes pour l'intégration de la marque employeur et de la gestion de la relève :	31

2.3.1 Outils numériques pour le recrutement et la gestion des talents :.....	31
2.3.2 Analyse de données pour le suivi des performances :.....	31
2.3.3 Méthodes de développement des compétences :.....	32
2.3.4 Ateliers et séminaires pour le développement personnel et professionnel :	32
Chapitre 3 : Etude de cas de Sonelgaz Jijel – le lien entre la marque employeur et la gestion de la relève	
Section 1 : Présentation de Sonelgaz et de son approche en matière de gestion des talents :.....	34
1.1 Présentation de Sonelgaz :.....	34
1.2 Histoire et évolution :.....	35
1.3 Missions et objectifs :.....	37
1.4 Organisation et structure :.....	38
1.5 Déploiement territorial et direction de distribution :.....	40
1.6 Culture d’entreprise et valeurs fondamentales :.....	41
Section 2 : articulation entre la gestion de la relève et la marque employeur chez Sonelgaz :.....	42
2.1 Mise en place d’un processus structuré de gestion de la relève chez Sonelgaz :	43
2.2 Une communication institutionnelle au service de la marque employeur :.....	43
2.3 Alignement entre perception des salaires et politique RH déployée :.....	44
2.4 Développement des compétences et renforcement de la culture de l’apprentissage :.....	44
Section 3 : Méthodologie de l’étude :.....	44
3.1 Objectif de l’étude :.....	45
3.2 Méthode de collecte des données :.....	45
3.3 Population cible et échantillon :	45
3.4 Outils d’analyse :.....	45
3.5 Limite de l’étude :	45
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats :	45
4.1 Profil sociodémographique des répondants :	46
4.2 Perception de la marque employeur chez Sonelgaz :	48
4.2.1 Attractivité et fierté d’appartenance chez Sonelgaz :.....	49

4.2.2 Recommandation comme employeur :	49
4.2.3 Cohérence entre image et réalité interne :	49
4.3 Pratiques de gestion de la relève et de développement des talents chez Sonelgaz :	50
4.3.1 Identification de talents :	51
4.3.2 Existence de plans de succession :	51
4.3.3 Opportunités de développement professionnel :	52
4.3.4 Appréciation globale du dispositif de gestion de la relève :	53
4.4 Analyse croisée : Relation entre la marque employeur et l'engagement a long terme :	54
4.4.1 Intention de rester dans l'entreprise :	54
4.4.2 Corrélation entre la perception de la marque employeur et la rétention des collaborateurs :	54
4.4.3 Effet médiateur de la gestion de la relève :	55
4.5 Synthèse et discussion des résultats :	56
4.6 Conclusion du chapitre :	57
Conclusion Générale	59
Bibliographie	61
Table des matières	67
Résumé	

Annexes

Questionnaire : La marque employeur et la gestion de la relève

°Ce questionnaire est confidentiel et anonyme. Merci de répondre avec honnêteté pour aider à mieux comprendre les attentes des employés et améliorer les pratiques en place.°

Section 1 : Informations générales

1. Êtes-vous :

• Homme

• Femme

2. Âge :

• Moins de 25 ans

• 25 – 34 ans

• 35 – 44 ans

• 45 – 54 ans

• 55 ans et plus

3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?

• Moins de 1 an

• Entre 1 et 4 ans

• Entre 5 et 12 ans

• Plus de 12 ans

4. Quel est le poste que vous occupez ?

.....

5. À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

• Agent d'exécution

• Agent de maîtrise

• Cadre

• Cadre dirigeant

Section 2 : Perception de la marque employeur

6. Comment évaluez-vous l'image de l'entreprise ? (Échelle de 0 à 5, où 0 = Très négatif et 5 = Excellent)

• 0

• 1

• 2

• 3

• 4

• 5

7. Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure recommanderiez-vous l'entreprise à un ami ou à un proche comme bon lieu de travail ? (1 = Pas du tout, 5 = Absolument)

• 0

• 1

• 2

• 3

• 4

• 5

8. Selon vous, quels sont les éléments les plus attractifs au sein de votre entreprise? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- La rémunération et les avantages sociaux
- L'environnement de travail
- Les opportunités d'évolution
- L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- La reconnaissance du travail
- Autres, préciser : _____
- La flexibilité du travail
- La stabilité de l'emploi
- L'image de l'entreprise

9. Quelles valeurs ou caractéristiques de l'entreprise vous motivent le plus ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Innovation et modernité
- Esprit d'équipe et collaboration
- Culture d'entreprise dynamique
- Autres, préciser :
- Respect et éthique
- Stabilité et sécurité d'emploi

10. Quels sont les principaux critères qui vous ont incité à rejoindre cette entreprise ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- La réputation de l'entreprise
- Les perspectives d'évolution professionnelle
- La politique de rémunération et d'avantages sociaux
- L'engagement de l'entreprise envers ses employés
- Autres, préciser :
- La qualité du management

Section 3 : Gestion de la relève

11. Pensez-vous que l'entreprise identifie efficacement les talents pour occuper des postes stratégiques à l'avenir ?

- Oui
- Partiellement
- Non

12. Avez-vous bénéficié d'un programme de formation ou de développement professionnel pour évoluer dans votre carrière ?

- Oui
- Non

Si oui, pouvez-vous préciser lequel ?

13. En quoi la gestion de la relève contribue t elle au renforcement de la marque employeur ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- En offrant des perspectives de carrière claires
- En développant des formations adaptées
- En renforçant l'engagement des employés
- En facilitant la transmission des compétences
- En fidélisant les talents
- En valorisant les employés internes et en leur offrant des opportunités d'évolution
- Autres, préciser :

14. Quels outils ou programmes additionnels pensez-vous que l'entreprise devrait mettre en place pour mieux préparer la relève ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Mentorat et coaching
- Formations continues
- Plans de succession clairs
- Évaluations régulières des compétences
- Autres, préciser :

15. Considérez-vous que votre entreprise communique efficacement sur les opportunités de développement et de promotion de la relève ?

- Oui, totalement
- Partiellement
- Non, pas du tout
- Je ne sais pas
- L'entreprise propose des opportunités mais ne les communique pas efficacement
- L'entreprise met en avant certaines promotions, mais pas toutes

Section 4 : Expérience collaborateur

16. Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre satisfaction globale au travail ? (1 = Très insatisfait, 5 = Très satisfait)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Pensez-vous que vos contributions sont reconnues et valorisées par l'entreprise ?

- Oui
- Partiellement
- Non

18. Vous sentez-vous impliqué dans les décisions liées à votre poste ou à votre département ?

- Toujours
- Parfois
- Rarement
- Jamais

19. Quels changements ou améliorations aimeriez-vous voir pour améliorer votre expérience en tant qu'employé ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Meilleure reconnaissance du travail
- Plus d'opportunités d'évolution
- Meilleure communication avec la direction
- Plus de flexibilité dans l'organisation du travail
- Autres, préciser :

Section 5 : Suggestions et remarques

20. Selon vous, comment l'entreprise pourrait-elle mieux associer sa marque employeur à sa stratégie de gestion de la relève ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Mettre en place un programme de mentorat
- Rendre les parcours de carrière plus transparents
- Améliorer l'attractivité des postes de leadership
- Renforcer la communication interne
- Autres, préciser :

21. Avez-vous des recommandations générales pour améliorer la marque employeur ou la gestion des talents ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Améliorer les conditions de travail
- Mieux communiquer sur les opportunités de carrière
- Valoriser davantage les employés internes
- Développer des avantages sociaux attractifs
- Autres, préciser :

Section 6 : Facteurs d'engagement

22. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail au quotidien ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- L'ambiance et les relations avec les collègues
- La reconnaissance et la valorisation de mon travail
- L'intérêt et la diversité des missions
- Les opportunités de développement professionnel
- L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle
- Autres, préciser :

23. À quel point vous sentez-vous engagé envers votre entreprise ? (Échelle de 1 à 5, où 1 = Pas du tout engagé, 5 = Très engagé)

- 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5

24. Selon vous, quels éléments pourraient améliorer votre engagement au sein de l'entreprise ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle
- Plus de reconnaissance et de valorisation
- Plus d'autonomie et de responsabilités

- De meilleures perspectives d'évolution
- Amélioration des conditions de travail
- Autres, préciser :

Section 7 : Facteurs de motivation

25. Quels sont les principaux leviers de motivation pour vous dans votre travail ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Un salaire attractif et des avantages sociaux
- Un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle
- Des perspectives d'évolution claires
- Un environnement de travail agréable
- La reconnaissance du travail bien fait
- Autres, préciser :

26. Avez-vous l'impression que votre entreprise met en place des actions pour motiver ses employés ?

- Oui
- Partiellement
- Non

27. Si non ou partiellement, quelles actions pensez-vous que l'entreprise devrait mettre en place pour améliorer la motivation ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Augmenter les salaires et avantages sociaux
- Renforcer la culture d'entreprise
- Proposer plus de formations et d'accompagnement
- Améliorer la communication et la transparence
- Autres, préciser :

Section 8 : Facteurs de rétention des employés

28. Quelles sont les principales raisons qui pourraient vous inciter à rester dans l'entreprise sur le long terme ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Une rémunération et des avantages compétitifs
- Une bonne ambiance de travail
- Des opportunités d'évolution professionnelle
- Un équilibre vie professionnelle / vie personnelle
- Une reconnaissance de mon travail
- Autres, préciser :

29. Avez-vous envisagé de quitter l'entreprise au cours des 12 derniers mois ?

- Oui
- Non

30. Si oui, quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à y penser ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Une mauvaise ambiance de travail
- Un manque de reconnaissance
- Un manque d'évolution professionnelle
- Un salaire insuffisant
- Autres, préciser :

31. Quelles actions l'entreprise pourrait-elle mettre en place pour fidéliser ses employés ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Proposer des augmentations et des primes plus attractives
- Améliorer les conditions de travail
- Offrir plus d'opportunités de formation et d'évolution
- Renforcer le dialogue entre les employés et la direction
- Autres, préciser

Merci beaucoup pour votre honnêteté et votre contribution

Résumé

Dans ce travail, on explore comment Sonelgaz put optimiser sa marque employeur et sa gestion de la relève pour garantir la continuité des compétences face aux défis démographiques et économiques. On commence par poser les bases théoriques, montrant que la marque employeur attire les talents via une culture forte, tandis que la gestion de la relève sécurise l'avenir par la planification des successions, ensuite, on analyse les obstacles, comme la concurrence et la transmission des savoirs, en proposant des solutions telles que le mentorat et les outils numériques. Une enquête auprès de 40 employés de Sonelgaz révèle une image positive, mais souligne des faiblesses en communication interne. Ce travail met en lumière l'importance d'une stratégie RH cohérente pour renforcer l'attractivité et la résilience de l'entreprise, offrant des pistes concrètes pour relever ces défis.

Abstract

In this work, we explore how Sonelgaz can enhance its employer brand and succession management to ensure the continuity of skills amid demographic and economic challenges. We begin by laying out the theoretical foundations, showing that a strong employer brand attracts talents through a robust culture, while succession management secures the future through planned transitions. Next, we analyze obstacles such as competition and knowledge transfer, proposing solutions like mentoring and digital tool. A survey of 40 Sonelgaz employees reveals a positive image but highlights weaknesses in internal communication. This work underscores the importance of a cohesive HR strategy to boost the company's attractiveness and resilience, offering practical recommendations these challenges.

ملخص

في هذا العمل، نستكشف كيف يمكن لسونلغاز تحسين علامتها كصاحب عمل وإدارة التخطيط للخلافة لضمان استمرارية الكفاءات في مواجهة التحديات الديموغرافية والاقتصادية. نبدأ بوضع الأسس النظرية لموضحين أن العلامة كصاحب عمل تجذب المواهب من خلال ثقافة قوية بينما تؤمن إدارة المستقبل عبر تخطيط التعاقب. بعد ذلك، نحلل العقبات مثل المنافسة ونقل المعرفة، مقترحين حلولاً كالإرشاد و الأدوات الرقمية. كشف استبيان أجري مع 40 موظفاً في سونلغاز عن صورة إيجابية، لكنه أبرز نقاط ضعف في التواصل الداخلي. يسلط هذا العمل الضوء على أهمية استراتيجية موارد بشرية متماسكة لتعزيز جاذبية المؤسسة و مرونتها، مقدماً مقترحات عملية لمواجهة هذه التحديات.