

Université ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des ressources humaines

Thème

***La gestion des carrières comme levier de motivation
et de fidélisation des employés : cas de l'entreprise
SONATRACH***

Réalisé par :

Mme Laifaoui Sadra

Mlle Issaiden Telissa

Dirigé par : Mme Zouaou Nabila

Membres du Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Promotion 2026

Remerciements

Avant tout nous rendons grâce à Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.

On tient à adresser nos remerciements à notre encadrante universitaire, M^{me} Zouaou Nabila, pour son encadrement, ses orientations pertinentes et son suivi rigoureux. Ses conseils avisés ont largement contribué à la qualité de ce travail

On tient ainsi à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de notre stage au sein de l'entreprise Sonatrach, notamment à notre encadrante au sein de l'entreprise M^{me} Madi, pour son accompagnement et ses précieux conseils, ainsi qu'au responsable RH, M. Aïssat, pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer ce stage. Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de Sonatrach pour leur accueil, leur aide et leur collaboration.



Dédicaces



Je dédie ce modeste travail :

À toute ma famille LAIFAOU

A ma belle-famille BERBACHE

Source inépuisable de soutien, d'amour et d'encouragement.

À ma chère maman LAIFAOU MIRA, et à mon cher papa LAIFAOU AZIZ qui ont tout fait pour que je sois là aujourd'hui merci pour votre patience et vos sacrifices et vos prières qui m'ont accompagnées tout au long de mon parcours.

À mon mari BERBACHE AMIROUCHE, pour son soutien constant, sa compréhension et sa présence à chaque étape de ce travail. Merci pour ta patience, ta confiance en moi.

A ma chère sœur Assia et mon frère Akli pour leur encouragement et leur affection.

A mon binôme ISSAIDEN TELISSA ainsi qu'à toute sa famille.

À tous mes proches : mes tantes, mes oncles, mes cousins et cousines, ainsi que mes amies.

Enfin, je dédie ce travail à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à ma réussite.

LAIFAOU SADRA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À moi-même

À toute ma famille ISSAIDEN

*À ma chère maman HADDADI MABROUKA qui a su
jouer les deux rôles merci pour tes sacrifices ta présence ton
soutien ton amour et ton encouragement*

*À mon cher papa décidé ISSAIDEN TAHAR les mots ne
pourront jamais exprimer le vide que tu as laissé mais ce
modeste travail est un hommage à L'homme formidable que
tu étais tu restes à jamais dans mon cœur.*

*À ma chère sœur TINHINANE et mon frère Ilyas pour leur
encouragement et leur affection et amour.*

*À mon binôme LAI FAOUI SADRA ainsi qu'à toute sa
famille.*

À toutes mes amies.

*Enfin, je dédie ce travail à toute personne ayant contribué,
de près ou de loin, à ma réussite.*

ISSAIDEN TELISSA

Résumé :

Cette étude analyse la gestion des carrières comme levier stratégique de motivation et de fidélisation du personnel au sein d'une grande entreprise publique, à travers l'analyse des données recueillies à la Direction Régionale de SONATRACH à Béjaïa. Afin d'ancrer notre recherche dans la réalité du terrain, nous avons réalisé une double enquête empirique : une approche qualitative via un entretien avec le responsable des Ressources Humaines et une approche quantitative par questionnaire auprès des salariés.

L'analyse des résultats révèle que les participants expriment globalement une satisfaction élevée en ce qui concerne la stabilité de l'emploi et les avantages matériels offerts par SONATRACH. L'existence d'une sécurité d'emploi robuste contribue fortement à stabiliser les effectifs et à renforcer l'intention des salariés de poursuivre leur carrière à long terme au sein de l'entreprise. Cependant, ces éléments traduisent un attachement principalement calculé. Les répondants manifestent en effet des attentes beaucoup plus fortes en matière de clarté des critères de promotion, confirmant que le manque de lisibilité et de transparence du système d'avancement limite la portée dynamique de la gestion des carrières sur la motivation intrinsèque des collaborateurs au quotidien.

Mots-clés : Gestion des carrières, Motivation, Fidélisation du personnel, Transparence, SONATRACH.

ملخص:

تتناول هذه الدراسة تحليل إدارة المسارات المهنية كرافعة استراتيجية لتحفيز الموظفين واستبقائهم داخل مؤسسة عمومية كبرى، وذلك من خلال وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها في المديرية الجهوية لسوناطراك ببجاية. ولربط بحثنا بالواقع الميداني، قمنا بإجراء دراسة ميدانية مزدوجة: منهج نوعي من خلال مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، ومنهج كمي عبر استبيان موجه للموظفين.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن المشاركين يعبرون بشكل عام عن رضا عالٍ فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي والمزايا المادية التي تقدمها شركة سوناطراك. ويساهم وجود أمان وظيفي قوي بشكل فعال في استقرار العمال وتعزيز نيتهم في مواصلة مسارهم المهني على المدى الطويل داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذه العوامل تعكس ارتباطاً نفعياً وحسابياً في المقام الأول؛ حيث أبدى المستجوبون تطلعات أكبر بكثير فيما يتعلق بوضوح معايير الترقية، مما يؤكد أن غياب الشفافية والوضوح في نظام الترقيات يحد من الأثر الديناميكي لإدارة المسارات المهنية على التحفيز الداخلي والذاتي للموظفين في حياتهم المهنية اليومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسارات المهنية، التحفيز، استبقاء الموظفين، الشفافية، سوناطراك

ABSTRACT

This study analyzes career management as a strategic lever for staff motivation and retention within a large public enterprise, focusing on data collected at the SONATRACH Regional Directorate in Béjaïa. To anchor our research in empirical reality, a dual investigation was conducted: a qualitative approach through an interview with the Human Resources manager, and a quantitative approach using a questionnaire distributed to employees.

The analysis of the results reveals that participants overall express high satisfaction regarding job stability and the material benefits offered by SONATRACH. The existence of a robust job security strongly contributes to stabilizing the workforce and reinforcing employees' intentions to pursue long-term careers within the company. However, these elements reflect a primarily calculative commitment. Respondents demonstrate significantly higher expectations regarding the clarity of promotion criteria, confirming that the lack of readability and transparency in the advancement system limits the dynamic impact of career management on the daily intrinsic motivation of employees.

Keywords: Career management, Motivation, Staff retention, Transparency, SONATRACH.

Sommaire

Sommaire

Sommaire

REMERCIEMENTS

DEDICACES

DEDICACES

ABSTRACT

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE1

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE DE LA GESTION DES CARRIÈRES.....5

Section1 : Fondements et concepts de la gestion des carrières 6

Section 2 : Les outils et processus de la gestion des carrières 10

Section 3 : Enjeux stratégiques de la gestion des carrières14

Conclusion du chapitre : 18

CHAPITRE II : MOTIVATION, FIDÉLISATION ET LIEN AVEC LA CARRIÈRE
.....20

Section 1 : cadre général de la motivation au travail : 21

Section 2 : La fidélisation des ressources humaines 25

Section 3 : Le lien de causalité entre carrière, motivation et fidélisation : 29

Conclusion de chapitre : 31

**CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION DES CARRIÈRES COMME LEVIER
DE MOTIVATION ET DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS AU SEIN DE
SONATRACH**.....33

Section 1 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de son système de gestion des ressources
humaines : 34

Section 2 : Méthodologie de la recherche et analyse des résultats..... 37

Section 03 : Limites de l'étude et recommandations 76

CONCLUSION GENERALE.....80

TABLES DE MATIERES.....83

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....88

Liste des tableaux

TABEAU 1 : SYNTHÈSE DES ENJEUX STRATÉGIQUES, DES ACTIONS RH ET DES RESULTATS ORGANISATIONNELS.	18
TABEAU 2 : TRI CROISÉ ENTRE LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ET L'INTENTION DE DÉPART	50
TABEAU 3 : RÉPARTITION DES SALAIRES SELON L'APPORT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	54
TABEAU 4 : RÉPARTITION DES SALAIRES SELON LEUR PERCEPTION DE L'IMPACT DE LA FORMATION SUR L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE.	55
TABEAU 5 : RÉPARTITION DES SALAIRES SELON LEURS PRINCIPAUX FACTEURS DE MOTIVATION AU TRAVAIL	58
TABEAU 6: RÉPARTITION DES SALAIRES SELON LEUR PRINCIPAL FACTEUR DE FIDÉLISATION AU SEIN L'ORGANISATION.	63
TABEAU 7: RÉPARTITION DES SALAIRES SELON LEUR PERCEPTION DU TYPE D'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE ENVERS EUX.	65
TABEAU 8 : L'ANALYSE QUALITATIVE DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE GESTION DES CARRIÈRES A SONATRACH	70
TABEAU 9 : L'ANALYSE QUALITATIVE DES LEVIERS DE MOTIVATION ET DE FIDÉLISATION A SONATRACH	72
TABEAU 10 : TRI CROISÉ ENTRE LA CLARTÉ DES CRITÈRES DE PROMOTION (Q11) ET LE NIVEAU DE MOTIVATION (Q17)	75

Liste des figures

FIGURE 1: LA THEORIE DE ABRAHAM MASLOW.....	23
FIGURE 2 : LE MODELE BIFACTORIEL DES FACTEURS D’HYGIENES ET DE MOTIVATION DE HERZBERG.....	24
FIGURE 3 : ORGANIGRAMME DE DETAIL DE LA DIRECTION REGIONALE DE BEJAIA	36

Liste des Graphiques

Liste des Graphiques

GRAPHIQUE 1 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE	42
GRAPHIQUE 2 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE	43
GRAPHIQUE 3 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE	44
GRAPHIQUE 4 : LA REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA PROFESSION	45
GRAPHIQUE 5 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR NIVEAU D'ETUDES	46
GRAPHIQUE 6 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR POSTE OCCUPE	47
GRAPHIQUE 7 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR LE TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL	48
GRAPHIQUE 8 : REPARTITION DES REpondANTS SELON L'EVALUATION DES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DANS L'ORGANISATION	49
GRAPHIQUE 9 : REPARTITION DES REpondANTS SELON LE BENEFICE D'UNE PROMOTION	51
GRAPHIQUE 10 : REPARTITION DES SALARIES SELON LE TYPE DE PROMOTION OBTENU.....	52
GRAPHIQUE 11 : PERCEPTION DE LA CLARTE DES CRITERES DE PROMOTION PAR LES SALARIES.....	53
GRAPHIQUE 12 : REPARTITION DES SALARIES SELON L'ACCES A LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	54
GRAPHIQUE 13 : PERCEPTION DE L'ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL ET RH DANS LA GESTION DES CARRIERES.....	56
GRAPHIQUE 14 : ÉVALUATION DU NIVEAU DE MOTIVATION ACTUEL DES SALARIES.....	57
GRAPHIQUE 15 : NIVEAU DE SATISFACTION DES SALARIES VIS-A-VIS DE LEUR REMUNERATION	58
GRAPHIQUE 16 : FREQUENCE DE LA RECONNAISSANCE RESSENTIE PAR LES SALARIES DANS LEUR TRAVAIL.	59
GRAPHIQUE 17 : INFLUENCE DES PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE SUR LA MOTIVATION ET L'ENERGIE DES SALARIES AU TRAVAIL.	60
GRAPHIQUE 18 : PERCEPTION DES SALARIES QUANT A L'EFFICACITE DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION DE L'ENTREPRISE.	61
GRAPHIQUE 19 : ÉVALUATION DU SENTIMENT D'APPARTENANCE ET D'ATTACHEMENT DES SALARIES A L'ORGANISATION.	62
GRAPHIQUE 20 : PERCEPTION DES SALARIES QUANT AU RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR L'ORGANISATION.....	64

Liste des Graphiques

GRAPHIQUE 21 : ÉVALUATION DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE DES SALARIES AU SEIN DE L'ORGANISATION.....	66
GRAPHIQUE 22 : ÉVALUATION DE LA REACTIVITE DES SALARIES FACE A UNE OPPORTUNITE D'EMBAUCHE EXTERNE.	67

Introduction Générale

1. Contexte et justification du choix du thème

Dans un paysage économique mondialisé, caractérisé par une instabilité croissante et des mutations technologiques fulgurantes, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a opéré une mue profonde. Jadis perçue comme une simple fonction support à caractère administratif, elle s'érige désormais en pilier stratégique de la performance organisationnelle. Au cœur de cette transformation se trouve le capital humain, reconnu non plus comme une charge, mais comme la ressource la plus précieuse et la seule capable de générer un avantage concurrentiel durable.¹

S'il est complexe d'attirer les compétences rares, il est plus ardu encore de les fidéliser. Dans cette optique, la gestion des carrières s'impose comme un levier d'action fondamental. Elle représente le processus par lequel l'organisation assure l'adéquation entre ses besoins futurs et les aspirations professionnelles de ses collaborateurs. Lorsqu'elle est pensée comme un véritable outil de développement, elle devient un moteur de motivation intrinsèque, transformant l'implication des salariés en un engagement psychologique profond.

Le choix de traiter le thème de « La gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés » au sein de Sonatrach n'est pas fortuit. Sonatrach, fleuron de l'industrie pétrolière et gazière et épine dorsale de l'économie algérienne, évolue dans un secteur énergétique en pleine mutation. La transition énergétique mondiale, la fluctuation des prix des hydrocarbures et l'émergence de nouvelles technologies imposent à l'entreprise de disposer d'un personnel hautement qualifié, agile et surtout pérenne.

2. Problématique de recherche

La problématique centrale de ce travail découle d'un constat paradoxal : malgré les structures robustes et les avantages sociaux attractifs, le désengagement ou le départ des cadres qualifiés reste un risque permanent. À Sonatrach, le défi est de transformer une gestion de

¹ Peretti, Jean-Marie (2018). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

carrière parfois perçue comme administrative en une gestion dynamique et personnalisée capable de stimuler la motivation.

L'enjeu est de déterminer si les dispositifs actuels de promotion, de formation et de mobilité interne parviennent à créer un « contrat psychologique » solide entre l'employé et l'entreprise.

La clarté et l'attractivité des perspectives d'évolution offertes par Sonatrach sont susceptibles de jouer un rôle dans la projection que fait le collaborateur de son avenir au sein de l'organisation.

La question centrale qui guide notre recherche est la suivante :

- **« Comment la gestion des carrières au sein de Sonatrach influence-t-elle l'engagement psychologique (motivation) et la rétention durable (fidélisation) des collaborateurs dans un contexte de transition énergétique ? »**

De cette problématique découlent trois interrogations secondaires :

- Quels sont les outils et processus de gestion des carrières actuellement mis en œuvre au sein des structures de Sonatrach ?
- Dans quelle mesure la perception d'une carrière ascendante et sécurisée influence-t-elle la motivation des employés au quotidien ?
- Quels sont les facteurs de fidélisation qui, couplés à une bonne gestion de carrière, permettent de limiter le turnover des compétences critiques ?

3. Objectifs du mémoire

L'objectif principal est d'analyser l'impact réel des politiques de gestion des carrières sur le comportement des employés chez Sonatrach. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Diagnostiquer le système de gestion des carrières existant (promotion, mobilité).
- Évaluer le lien de corrélation entre les perspectives d'évolution et le degré de motivation des collaborateurs.
- Identifier les attentes prioritaires des salariés en matière de développement professionnel.

- Formuler des recommandations pour aider la DRH de Sonatrach à optimiser ses dispositifs de rétention dans le cadre de sa stratégie de modernisation.

4. Hypothèses de recherche

Nous soumettrons deux hypothèses à la vérification empirique :

- **Hypothèse 1 (H1)** : Un système de gestion des carrières fondé sur la transparence et la reconnaissance du mérite favorise une augmentation de la motivation intrinsèque.
- **Hypothèse 2 (H2)** : La clarté des plans de succession et l'accès régulier à des formations qualifiantes constituent les principaux leviers de fidélisation durable des cadres, surpassant la seule dimension de la rémunération.

5. Méthodologie adoptée

Nous avons opté pour une approche articulée autour de deux phases :

- **La phase théorique** : Revue de la littérature sur la gestion des carrières, les théories de la motivation (Maslow, Herzberg, Vroom) et les nouveaux modèles de carrière.
- **La phase empirique** : Étude de terrain chez Sonatrach via une approche mixte (entretiens qualitatifs avec le responsable RH et questionnaires quantitatifs auprès des salariés).

Notre enquête quantitative a été réalisée auprès de 27 salariés de Sonatrach appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. L'objectif du questionnaire était d'évaluer la perception des salariés concernant la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation. L'entretien qualitatif réalisé avec un responsable RH visait à comprendre les pratiques de gestion des carrières mises en œuvre au sein de l'entreprise et leur impact sur la motivation et la fidélisation des employés.

6. Structure du travail

Le mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

- **Le Chapitre 1** est dédié au cadre théorique de la gestion des carrières. Nous y aborderons les définitions, les outils (mobilité, promotion) et les enjeux stratégiques.
- **Le Chapitre 2** traite de la motivation et de la fidélisation des employés et du lien de causalité avec la carrière.

Introduction Générale

- **Le Chapitre 3** constitue le volet empirique : Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Enfin, une conclusion générale permettra de synthétiser les résultats et de valider ou d'infirmier nos hypothèses.

Chapitre I : Cadre théorique de la gestion des carrières

La gestion des carrières représente un domaine essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'assurer le développement professionnel des salariés tout en répondant aux besoins stratégiques de l'organisation.

Ce chapitre présente le cadre théorique de la gestion des carrières ainsi que son rôle dans la motivation et la fidélisation des salariés. Il permet de comprendre les principaux concepts, outils et enjeux liés à la gestion des ressources humaines dans les organisations modernes.

Section1 : Fondements et concepts de la gestion des carrières

Cette section présente les principaux concepts liés à la gestion des carrières, son évolution ainsi que les nouveaux modèles apparus avec les transformations du monde du travail.

1.1 Définitions et évolution du concept de carrière

a) Définition traditionnelle de la carrière

Selon Jean-Marie Peretti (2018), la carrière désigne « l'ensemble des postes occupés, des fonctions exercées et des expériences professionnelles vécues par un individu au cours de sa vie professionnelle ».² Dans la conception traditionnelle, la carrière est généralement perçue comme une progression hiérarchique au sein d'une même organisation, reposant principalement sur l'ancienneté et la fidélité à l'entreprise.

Cette vision classique considère la réussite professionnelle comme étant liée à la stabilité de l'emploi, à l'obtention de promotions et à l'accès à des responsabilités plus importantes.

b) Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières peut être définie comme l'ensemble des activités mises en œuvre par l'organisation afin de planifier, organiser et accompagner l'évolution professionnelle des salariés. Selon Jean-Marie Peretti (2018), elle vise à concilier les besoins

² Peretti, Jean-Marie (2018). *op. cit.*, p. 218

de l'entreprise avec les aspirations professionnelles des employés à travers la mobilité, la formation, l'évaluation et la promotion.

Elle permet ainsi de développer les compétences des salariés, d'améliorer leur motivation et de préparer les ressources humaines nécessaires aux besoins futurs de l'organisation.

c) Évolution du concept de carrière

Avec l'accélération de la mondialisation, la digitalisation et la flexibilité du marché du travail, le concept de carrière a évolué vers une perspective plus dynamique et individuelle une distinction faite entre :³

- **Carrière objective** : progression visible à travers les promotions, salaires, responsabilités.
- **Carrière subjective** : satisfaction personnelle, réalisation des valeurs, équilibre vie professionnelle/vie privée, alignement avec ses passions et ses compétences.

L'individu devient acteur principal de sa carrière, et non plus simple employé d'une organisation. Les carrières sont désormais non linéaires et souvent fragmentées.

1.2 Les nouveaux modèles de carrière

Plusieurs modèles de carrière ont émergé avec les transformations du monde du travail moderne.

1) La carrière protéenne

Le concept de carrière protéenne a été développé par Douglas T. Hall (2004). Ce modèle repose sur l'idée que l'individu devient responsable de sa propre carrière. Le succès

³ Douglas T. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.

professionnel n'est plus uniquement mesuré par le salaire ou le statut hiérarchique, mais également par la satisfaction personnelle et l'épanouissement. La carrière protéenne se caractérise par l'adaptabilité, la formation continue et la capacité à réorienter son parcours professionnel selon ses objectifs personnels.

2) La carrière sans frontières

Le modèle de la carrière sans frontières a été proposé par Michael Arthur et Denise Rousseau (1996). Selon cette approche, les individus ne construisent plus leur carrière au sein d'une seule organisation. Ils développent plutôt des compétences transférables leur permettant de changer d'entreprise ou de secteur d'activité. Cette forme de carrière met l'accent sur les réseaux professionnels, la mobilité et la capacité d'adaptation aux évolutions du marché du travail.⁴

3) La carrière nomade ou portfolio

La carrière nomade repose sur la diversification des expériences professionnelles. Les individus exercent différentes activités ou missions pour plusieurs organisations. Ce modèle est particulièrement présent chez les travailleurs indépendants, les consultants et les freelances.

L'objectif principal est de développer la polyvalence, l'autonomie et l'enrichissement des compétences.

Exemple : un professionnel de la communication qui combine missions de rédaction, gestion de réseaux sociaux et formations en ligne pour différents clients.

4) La carrière hybride

La carrière hybride combine plusieurs formes d'activités professionnelles telles que le salariat, l'entrepreneuriat ou les projets personnels. Ce modèle permet aux individus de concilier stabilité professionnelle et autonomie.

Les carrières hybrides sont de plus en plus fréquentes dans les environnements professionnels modernes où les salariés recherchent davantage de flexibilité.

⁴ Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press.

Chapitre I : Cadre théorique de la gestion des carrières

L'apparition de ces nouveaux modèles de carrière a profondément transformé les pratiques de gestion des ressources humaines. Les organisations doivent désormais adopter une approche plus stratégique de la gestion des talents.

La formation continue devient essentielle afin de maintenir l'employabilité des salariés et de répondre aux évolutions technologiques et organisationnelles. Les entreprises sont également amenées à développer des plans de carrière personnalisés et à encourager la mobilité interne.

Par ailleurs, les responsables des ressources humaines doivent accompagner les salariés dans leur développement professionnel à travers des dispositifs de coaching, de mentorat et d'évaluation des compétences.

Avec ces nouveaux modèles de carrière :

- L'organisation doit passer de gestion administrative à une gestion stratégique.
- Importance de la formation continue et de l'employabilité
- Développement de plans de carrière personnalisés
- Encouragement à la mobilité interne et internationale
- Gestion proactive des talents et compétences clés

Les RH doivent accompagner les employés dans leur développement personnel et professionnel, plutôt que de simplement gérer des promotions ou évaluations.

1.3 Enjeux et défis de la gestion de carrière

La gestion des carrières présente plusieurs enjeux aussi bien pour les salariés que pour les organisations.

1) Pour l'individu :

Pour les individus, il devient nécessaire de maintenir leur employabilité dans un marché du travail de plus en plus compétitif. Ils doivent continuellement développer leurs compétences et s'adapter aux transformations professionnelles. Il s'agit de :

- Maintenir son employabilité face aux évolutions du marché du travail de plus en plus mobile et compétitif.
- Gérer les transitions et les incertitudes

- Équilibrer travail, vie personnelle et projets personnels⁵

2) Pour l'organisation :

Pour les organisations, le principal défi consiste à fidéliser les talents tout en assurant le développement des compétences stratégiques. Les entreprises doivent également proposer des parcours professionnels motivants afin de renforcer l'engagement des salariés. Il s'agit de:

- Retenir les talents dans un marché mobile
- Adapter la stratégie RH à des carrières non linéaires
- Créer des parcours motivants et valorisants pour les salariés.

Section 2 : Les outils et processus de la gestion des carrières

La gestion des carrières repose sur des outils et processus permettant d'aligner les besoins de l'organisation avec les aspirations des salariés, tout en favorisant le développement des compétences et la motivation.

2.1 La promotion interne

La promotion interne correspond à l'évolution d'un salarié vers un poste comportant davantage de responsabilités ou un niveau hiérarchique plus élevé au sein de la même organisation.

Elle représente un moyen important de valoriser les compétences, de motiver les salariés et de fidéliser les talents. Selon Dessler, Gary (2019), la promotion interne contribue à renforcer l'engagement des employés en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.⁶

⁵ Gary Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th Ed.). Pearson.

⁶ Dessler, Gary (2019). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Pearson.

Chapitre I : Cadre théorique de la gestion des carrières

Les organisations utilisent plusieurs outils pour gérer les promotions internes tels que les entretiens de carrière, les plans de succession, les systèmes d'évaluation des performances et les programmes de formation.

Les objectifs poursuivis en matière de promotion interne sont les suivants :

- Valoriser l'expérience et les compétences existantes
- Récompenser la performance et la fidélité
- Renforcer la motivation et la satisfaction
- Maintenir la continuité organisationnelle et la culture d'entreprise

Quant aux outils utilisés dans le cadre de la promotion interne, il s'agit des :

- **Entretiens de carrière** : discussion des objectifs professionnels et des opportunités de progression
- **Plans de succession** : identification des talents pour les postes stratégiques
- **Programmes de formation ciblés** : préparation à de nouvelles responsabilités
- **Systèmes d'évaluation de la performance** : mesures objectives pour déterminer la promotion

2.2 La mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle désigne la possibilité pour un salarié de changer de poste, de fonction ou de lieu de travail tout en restant au sein de l'organisation.

La mobilité peut être verticale lorsqu'elle implique une promotion hiérarchique, horizontale lorsqu'elle consiste en un changement de poste au même niveau hiérarchique, géographique lorsqu'elle concerne un transfert vers un autre site, ou encore fonctionnelle lorsqu'elle permet d'exercer une nouvelle activité.

La mobilité professionnelle favorise le développement de nouvelles compétences, améliore la polyvalence des salariés et permet aux organisations de mieux répondre aux besoins stratégiques.

La mise en œuvre de ces différentes formes de mobilité interne présente plusieurs avantages stratégiques pour l'organisation :

- Fidélisation des talents et réduction du turnover
- Réduction des rigidités organisationnelles
- Développement d'une main-d'œuvre polyvalente

2.3 Le processus d'adéquation entre besoins de l'organisation et aspirations des salariés

L'efficacité de la gestion des carrières repose sur la capacité de l'organisation à aligner ses besoins stratégiques avec les attentes des salariés.

Cette démarche commence par l'identification des compétences nécessaires au développement de l'entreprise ainsi que des postes stratégiques à pourvoir. Les responsables des ressources humaines doivent également analyser les aspirations professionnelles et les compétences des salariés à travers les entretiens annuels, les bilans de compétences et les évaluations professionnelles.

Une fois ces informations recueillies, l'organisation peut mettre en place des plans de développement adaptés comprenant des formations, des actions de mobilité ou des programmes d'accompagnement.

Cette Analyse permet :

- L'identification des postes clés et les compétences critiques
- La prévision des évolutions des métiers et des besoins
- Le développement d'un plan de succession pour garantir la continuité

Ce volet peut être obtenu grâce aux : Entretiens annuels et bilans de carrière, évaluations psychométriques et tests de compétence, observation des performances et de la motivation ;

Une fois les besoins organisationnels analysés et les aspirations et les compétences des salariés identifiés, le processus d'adéquation devient possible. Il se fait suivant quatre étapes :

1. **Recueil d'informations** : besoins organisationnels et aspirations individuelles ;
2. **Analyse des écarts** : compétences actuelles vs compétences requises ;
3. **Élaboration d'un plan de développement** : formation, mobilité, mentorat ;

4. **Suivi et ajustement** : réévaluation régulière pour adapter les parcours ;

2.4 Implications pour la gestion des ressources humaines

La gestion stratégique des carrières améliore la performance globale de l'organisation et renforce son attractivité auprès des talents.

Pour les responsables des ressources humaines, cela implique de passer d'une gestion administrative à une gestion stratégique des talents. Ils doivent élaborer des plans de succession, accompagner la mobilité interne et assurer le suivi des parcours professionnels.

- La promotion et la mobilité interne permettent de développer les talents en interne, réduisant la dépendance au recrutement externe.
- L'adéquation entre besoins organisationnels et aspirations individuelles favorise :
 - Motivation et engagement des salariés
 - Réduction du turnover et fidélisation des talents
 - Adaptation stratégique de la main-d'œuvre aux besoins changeants
- Les RH jouent un rôle clé dans le pilotage des carrières et la mise en place de politiques flexibles et individualisées.

2.5 Outils et techniques complémentaires

Les organisations disposent aujourd'hui de plusieurs outils pour améliorer la gestion des carrières. Les plans de carrière personnalisés permettent d'identifier les évolutions possibles pour chaque salarié selon ses compétences et ses aspirations.

Les systèmes d'information des ressources humaines permettent de suivre les compétences, les formations, la mobilité et les plans de succession de manière plus efficace.

- **Plans de carrière personnalisés** : cartes des postes possibles selon compétences et aspirations
- **Gestion des talents** : identification et développement des profils à haut potentiel
- **Programmes de mentorat et coaching** : accompagnement personnalisé pour le développement des compétences et la préparation aux postes clés

Chapitre I : Cadre théorique de la gestion des carrières

- **Systèmes d'information RH (SIRH)** : suivi des compétences, mobilité, formations et plans de succession

Section 3 : Enjeux stratégiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les organisations. Elle contribue à améliorer la performance, à fidéliser les talents et à assurer le développement des compétences nécessaires à la compétitivité de l'entreprise.

La gestion des carrières ne se limite plus à la simple gestion administrative des promotions ou des formations. Elle est désormais un levier stratégique majeur pour :

- Optimiser la performance de l'organisation
- Fidéliser les talents et réduire le turnover
- Anticiper les besoins en compétences rares et critiques
- Développer une culture organisationnelle flexible et innovante

3.1 La gestion des carrières comme levier de performance organisationnelle

Selon Gary Dessler (2020), la gestion des carrières consiste à accompagner le développement professionnel des salariés afin d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins stratégiques de l'organisation.

Une politique efficace de gestion des carrières favorise la motivation et l'engagement des salariés. Lorsque les employés disposent d'une vision claire de leurs perspectives d'évolution, ils sont davantage impliqués dans leur travail.

La gestion des carrières contribue également à réduire le turnover en offrant des opportunités de mobilité et de promotion interne. Elle permet enfin de développer des compétences transversales favorisant l'innovation et l'adaptabilité de l'organisation.

a) Définition stratégique de la gestion de carrière

La gestion des carrières consiste à planifier et accompagner le parcours professionnel des salariés afin de :

Chapitre I : Cadre théorique de la gestion des carrières

- Développer leurs compétences et aptitudes
- Les aligner sur la stratégie de l'entreprise
- Favoriser la motivation, l'engagement et la satisfaction professionnelle

Dans une perspective stratégique, elle permet à l'organisation de :

- Développer un capital humain qualifié
- Assurer la continuité des savoir-faire critiques
- Renforcer sa compétitivité sur le marché

b) Impacts sur la performance

1. Motivation et engagement :

- Les salariés ayant une vision claire de leur progression professionnelle sont plus motivés et impliqués dans leur travail.
- Les plans de carrière personnalisés renforcent la loyauté et l'investissement.

2. Fidélisation et réduction du turnover :

- Les opportunités de promotion et de mobilité interne réduisent le départ des talents vers d'autres entreprises.

3. Innovation et adaptabilité :

- Les salariés exposés à différents projets développent des compétences transversales.
- La flexibilité interne permet à l'organisation de réagir rapidement aux changements du marché et aux innovations technologiques

c) Facteurs clés de succès de la gestion de carrière

- **Communication claire** : les salariés doivent connaître les opportunités et critères de progression.
- **Équité et transparence** : la mobilité et la promotion doivent être justes et basées sur des critères objectifs.

- **Accompagnement** : formation, mentorat et coaching pour faciliter les transitions et développer les compétences.

3.2 L'importance de la gestion des compétences rares et critiques

Dans un environnement concurrentiel, la gestion des compétences rares et critiques constitue un impératif stratégique majeur pour sécuriser les savoir-faire uniques. Elle permet de pérenniser la performance de l'entreprise et d'assurer sa viabilité face aux défis futurs.

a) Définition des compétences rares et critiques

Les compétences rares et critiques sont :

- Difficiles à trouver sur le marché du travail externe
- Essentielles pour maintenir la performance et la compétitivité de l'entreprise
- Souvent liées à des technologies avancées, des réglementations complexes ou des expertises stratégiques

b) Cartographie et gestion stratégique

1. Identification des compétences clés :

- Audit des compétences actuelles et projection des besoins futurs
- Détection des postes critiques pour la stratégie de l'organisation

2. Développement interne :

- Formations spécialisées et continues
- Mentorat et accompagnement par des experts internes
- Projets transversaux pour développer polyvalence et leadership

3. Rétention et motivation :

- Salaires compétitifs et avantages adaptés
- Perspectives de carrière et mobilité interne
- Reconnaissance des performances et contributions

4. Recrutement externe ciblé :

- Pour des compétences indisponibles en interne
- Intégration accompagnée par formation et mentoring

c) Implications stratégiques :

- Assurer la continuité des savoir-faire stratégiques
- Réduire la dépendance à l'expertise externe coûteuse
- Maintenir la compétitivité dans des secteurs à forte innovation
- Développer une culture organisationnelle axée sur l'apprentissage et l'adaptabilité

La gestion stratégique des carrières améliore la performance globale de l'organisation et renforce son attractivité auprès des talents.

Pour les responsables des ressources humaines, cela implique de passer d'une gestion administrative à une gestion stratégique des talents. Ils doivent élaborer des plans de succession, accompagner la mobilité interne et assurer le suivi des parcours professionnels.

1. Pour l'organisation :

- Amélioration de la performance globale.
- Flexibilité pour s'adapter aux changements technologiques et économiques.
- Renforcement de l'attractivité et de l'image employeur.

2. Pour les RH :

- Passer d'une gestion administrative à une gestion stratégique des talents.
- Élaborer des plans de succession pour les postes critiques.
- Développer les compétences rares et soutenir la mobilité interne.
- Suivre et évaluer en continu les parcours professionnels et aspirations des salariés.

3.4 Schéma conceptuel synthétique

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux enjeux stratégiques liés à la gestion des RH mises en œuvre ainsi que des résultats organisationnels attendus.

Tableau 1 : Synthèse des enjeux stratégiques, des actions RH et des résultats organisationnels.

Enjeux stratégiques	Actions RH	Résultats organisationnels
Motivation et engagement	Plans de carrière, mobilité, formation	Augmentation de la productivité, fidélisation
Compétences rares et critiques	Cartographie, formation, mentorat, recrutement ciblé	Maintien de la compétitivité et continuité des savoir-faire
Innovation et adaptabilité	Projets transversaux, mobilité, développement de compétences	Réactivité face aux changements et flexibilité
Fidélisation des talents	Reconnaissance, et perspectives d'évolution	Réduction du turnover et attraction des talents

Source : Adapté de Peretti, J.-M. (2022), *Gestion des ressources humaines*, 24ème édition, Vuibert.⁷

Conclusion du chapitre :

La gestion des carrières représente aujourd'hui une dimension essentielle de la gestion des ressources humaines. Face aux transformations du monde du travail, les organisations doivent mettre en place des politiques de carrière capables de répondre à la fois aux besoins stratégiques de l'entreprise et aux aspirations professionnelles des salariés.

Les nouveaux modèles de carrière, fondés sur la mobilité, l'autonomie et l'employabilité, ont profondément modifié les pratiques de gestion des ressources humaines. Les entreprises sont désormais amenées à développer des outils de formation, de mobilité et d'accompagnement afin de fidéliser les collaborateurs et renforcer leur compétitivité.

⁷ Adapté de Peretti, J.-M. (2022), *Gestion des ressources humaines*, 24ème édition, Vuibert.

Ainsi, la gestion des carrières apparaît comme un levier stratégique majeur pour la performance organisationnelle. Toutefois, l'efficacité de ces politiques dépend de leur capacité à toucher la dimension psychologique de l'individu au travail. C'est pourquoi il convient d'analyser comment ces dispositifs de carrière agissent directement comme des moteurs de motivation et des vecteurs de fidélisation des employés, des thématiques qui feront l'objet de notre second chapitre.

Chapitre II : Motivation, fidélisation et lien avec la carrière

Dans un environnement organisationnel caractérisé par l'incertitude économique, la transformation technologique et l'évolution des attentes professionnelles, la motivation et la fidélisation des ressources humaines constituent des leviers stratégiques majeurs. Les organisations ne peuvent plus se contenter d'assurer la simple gestion administrative du personnel, elles doivent désormais développer des politiques intégrées favorisant l'engagement durable des salariés.

La motivation représente le moteur fondamental de la performance individuelle et collective. Elle influence l'intensité, la direction et la persistance des efforts fournis par les employés dans l'accomplissement de leurs tâches. Toutefois, la motivation seule ne garantit pas la stabilité organisationnelle. La fidélisation des talents s'impose comme un enjeu central dans un contexte où la mobilité professionnelle est accrue et où les compétences critiques sont fortement convoitées.

Le lien entre carrière, motivation et fidélisation apparaît alors comme un axe structurant de la gestion stratégique des ressources humaines. Une gestion efficace des carrières permet non seulement de stimuler l'engagement quotidien, mais également de réduire le turnover et de renforcer la compétitivité organisationnelle.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections principales. La première présente les fondements théoriques de la motivation au travail. La deuxième analyse les mécanismes de fidélisation et le rôle du contrat psychologique. Enfin, la troisième met en évidence la relation de causalité entre la perception de carrière et l'engagement durable.

Section 1 : cadre général de la motivation au travail :

La motivation est l'un des thèmes forts en gestion des ressources humaines et en psychologie du travail. La notion de motivation dans le travail est considérée comme un ressort important et le centre de l'attention des dirigeants à qu'il appartient de découvrir les voies et les moyens permettant la stimulation et la motivation des salariés.

1.1 La définition et les théories de la motivation :

1.1.1 Définition de la motivation au travail :

A travers Victor vroom dans son ouvrage travail et motivation (1964), la motivation peut être définie comme l'ensemble des forces internes et externes qui déclenchent, orientent

et maintiennent le comportement d'un individu vers l'atteinte d'un objectif. Dans le cadre organisationnel, elle correspond à l'énergie psychologique mobilisée par le salarié pour accomplir ses tâches, atteindre des objectifs et contribuer à la performance collective.⁸

La motivation peut être intrinsèque, lorsqu'elle découle de l'intérêt pour la tâche elle-même, ou extrinsèque, lorsqu'elle dépend de récompenses externes telles que le salaire, la promotion ou la reconnaissance sociale.

1.1.2 Les théories de la motivation

L'analyse de la motivation au travail nécessite de mobiliser des cadres théoriques complémentaires afin d'en saisir toute la complexité. Le choix des approches présentées ci-dessous se justifie par leur capacité à expliquer à la fois les besoins fondamentaux des collaborateurs et les processus psychologiques qui orientent leur engagement au sein de leur carrière.

1.1.3 La théorie des besoins de Maslow :

Abraham Maslow (1943) propose une hiérarchie des besoins organisée en cinq niveaux:⁹

Besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement de soi.

Selon cette approche, un individu cherche à satisfaire ses besoins de niveau inférieur avant d'aspirer aux niveaux supérieurs.

Dans le contexte professionnel :

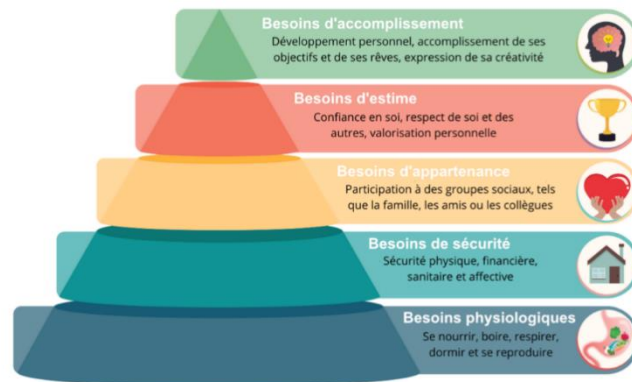
- Le salaire satisfait les besoins physiologiques.
- La stabilité de l'emploi répond aux besoins de sécurité.

8 Vroom, V. H. (1964). Travail et motivation. New York: Wiley

9 Maslow, A. H. (1943). Une théorie de la motivation humaine. *Psychologique Review*, 50(4), 370–396.

- L'intégration dans une équipe satisfait le besoin d'appartenance.
- La reconnaissance professionnelle répond au besoin d'estime.
- L'autonomie et la réalisation personnelle permettent l'accomplissement de soi.

Figure 1: la théorie de Abraham Maslow



Source ; PERETTI Jean-Marie, op, cit., p, 142.

1.1.4 La théorie bifactorielle de Herzberg :

Herzberg distingue deux catégories de facteurs ¹⁰ :

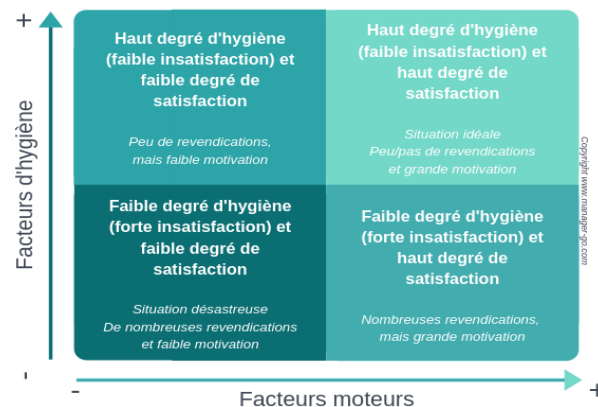
1. Les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, politique de l'entreprise)
2. Les facteurs motivateurs (responsabilité, reconnaissance, accomplissement, évolution)

Les facteurs d'hygiène préviennent l'insatisfaction sans générer une motivation durable. Les facteurs motivateurs, en revanche, créent une satisfaction profonde et stimulent l'engagement.

Cette distinction souligne l'importance du contenu du travail et des perspectives de carrière comme moteurs de motivation à long terme.

¹⁰ Herzberg, F. (1959). La motivation au travail. New York: Wiley.

Figure 2 : Le modèle Bifactoriel des facteurs d'hygiènes et de motivation de Herzberg.



Source : d'après ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, Comportements organisationnels, Pearson Education France, 2019, p. 235.

1.1.5 La théorie des attentes de Vroom :

Vroom (1964) considère que la motivation dépend de trois variables¹¹ :

$$\text{Motivation} = \text{Expectation} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Valence}$$

- Expectation : croyance que l'effort conduit à la performance ;
- Instrumentalité : croyance que la performance sera récompensée ;
- Valence : valeur accordée à la récompense ;

Cette théorie met en évidence l'importance de la transparence organisationnelle et de la cohérence entre performance et reconnaissance.

1.1.6 La théorie de l'équité d'Adams :

Adams (1963) considère que la motivation dépend du sentiment d'équité perçu par l'individu dans son environnement de travail.¹²

¹¹ Vroom, V. H. (1964). Travail ET motivation. New York: Wiley.

¹² Adams, J. S. (1965). Iniquité dans l'échange social. Progrès en psychologie sociale expérimentale, 2,267-299

Le salarié compare ses contributions (efforts, compétences, expériences) et les récompenses obtenues (salaire, reconnaissance, promotion) avec celles des autres employés.

- Équité : sentiments de justice → motivation maintenue.
- Iniquité négative : l'employé estime recevoir moins que les autres → frustrations et démotivation.
- Iniquité positive : l'employé estime recevoir plus que les autres → malaises ou culpabilité possible.

Cette théorie souligne l'importance de la justice organisationnelle et de l'égalité de traitement dans la motivation des employés.

1.2 Approches contemporaines de la motivation :

Les approches modernes intègrent la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan), qui distingue motivation intrinsèque et extrinsèque, et souligne l'importance de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence, l'appartenance sociale.

La satisfaction de ces besoins favorise un engagement durable et une performance élevée.

1.2.1 De l'implication à l'engagement organisationnel :

L'implication correspond à l'investissement dans les tâches professionnelles.

L'engagement organisationnel représente l'attachement affectif, normatif ou de continuité envers l'organisation.

On distingue :

- Engagement affectif : attachement émotionnel
- Engagement normatif : sentiment d'obligation morale
- Engagement de continuité : coût perçu du départ

Section 2 : La fidélisation des ressources humaines

La fidélisation des ressources humaines constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Dans un contexte marqué par la mobilité professionnelle accrue, la guerre des talents et l'évolution des attentes générationnelles, retenir les collaborateurs compétents devient aussi important que les recruter. La fidélisation ne repose plus uniquement

sur des mécanismes financiers ; elle implique une approche globale intégrant reconnaissance, développement professionnel, qualité de vie au travail et alignement des valeurs.

2.1 Définition et portée stratégique de la fidélisation

2.1.1 Définition de la fidélisation :

En se référant à Gary Dessler (2019), la fidélisation peut être définie comme «l'ensemble des pratiques et politiques mises en œuvre par une organisation afin de maintenir durablement ses salariés, en réduisant le turnover volontaire et en renforçant leur engagement.»¹³

Elle repose sur une relation équilibrée entre :

- Les attentes de l'organisation (performance, loyauté, implication)
- Les attentes du salarié (reconnaissance, sécurité, évolution, bien-être)

La fidélisation durable ne signifie pas seulement empêcher les départs, mais créer un environnement dans lequel le salarié choisit volontairement de rester.

La fidélisation des salariés représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Elle permet de préserver les compétences clés, d'assurer la continuité organisationnelle et de renforcer la performance globale. Une politique efficace de fidélisation contribue également à améliorer l'engagement des employés, la qualité du travail ainsi que l'image de l'entreprise auprès des talents.

En réduisant le turnover, l'organisation diminue les coûts liés au recrutement et à la formation, tout en favorisant un climat social stable et motivant. La fidélisation constitue ainsi un levier de compétitivité durable.

2.1.2 Les coûts du turnover :

Le départ d'un salarié entraîne plusieurs types de coûts :

13 Dessler, G. (2019). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Pearson, p. 342.

- Coûts directs : recrutement, formation, intégration
- Coûts indirects : perte de savoir-faire, baisse de productivité, impact sur le climat social
- Coûts stratégiques : affaiblissement de l'avantage concurrentiel

Dans les secteurs nécessitant des compétences spécialisées, le turnover peut compromettre la continuité organisationnelle.

2.2 Les facteurs déterminants de la fidélisation

La fidélisation repose sur un ensemble de leviers interdépendants.

2.2.1 La rémunération et les avantages sociaux :

La rémunération constitue un facteur fondamental, mais elle n'est pas suffisante à elle seule. Elle répond principalement aux besoins de sécurité et de stabilité. Une rémunération perçue comme injuste ou insuffisante constitue un facteur majeur de départ. Cependant, l'augmentation salariale seule ne garantit pas la fidélité à long terme si les autres dimensions (reconnaissance, évolution) ne sont pas satisfaites.

2.2.2 Les perspectives d'évolution professionnelle :

L'absence de perspectives de carrière représente l'un des principaux facteurs de démotivation et de départ volontaire. Les salariés recherchent : des promotions internes, des mobilités fonctionnelles, des plans de développement personnalisés, des formations qualifiantes.

La gestion proactive des carrières contribue donc directement à la fidélisation.

2.2.3 La qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail désigne l'ensemble des actions qui permettent de concilier le bien-être des collaborateurs et la performance globale de l'organisation. Elle englobe des éléments clés tels que l'intérêt des missions, le climat social, la reconnaissance, ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les nouvelles générations accordent une importance croissante à ces dimensions.

2.2.4 Le leadership et la reconnaissance :

Le leadership et la reconnaissance sont deux leviers managériaux complémentaires : le premier permet d'influencer, de guider et de mobiliser positivement les équipes vers des objectifs communs, tandis que la seconde valorise de manière authentique les efforts et les compétences des collaborateurs. Ensemble, ils renforcent le bien-être et agissent comme de puissants moteurs de motivation et de fidélisation au travail. La reconnaissance régulière des efforts renforce l'estime professionnelle et la motivation.

2.3 Le contrat psychologique :

2.3.1 Définition :

D'après l'ouvrage de Peter Blau échange et pouvoir dans la vie sociale (1964), le contrat psychologique désigne l'ensemble des attentes implicites et des obligations perçues entre le salarié et l'organisation. Contrairement au contrat formel, il repose sur des éléments subjectifs¹⁴ : Promesses implicites d'évolution, Engagement moral de reconnaissance, Sentiment d'équité.

Il constitue un pilier invisible mais central de la relation d'emploi.

2.3.2 Types de contrat psychologique :

On distingue généralement :

1. Le contrat transactionnel basé sur l'échange économique (salaire contre-performance)
2. Le contrat relationnel basé sur la loyauté, la confiance et l'engagement à long terme.

Les organisations modernes cherchent à développer un contrat équilibré combinant ces deux dimensions.

Lorsque le salarié perçoit un non-respect des promesses implicites, plusieurs conséquences peuvent apparaître : Démotivation, Baisse de performance, Cynisme

14 Blau, P. M. (1964). Échange et pouvoir dans la vie sociale. New York: Wiley

organisationnel, Départ volontaire. La gestion transparente des carrières et des promotions est essentielle pour éviter cette rupture.

2.4 Stratégies modernes de fidélisation :

Les politiques contemporaines de fidélisation incluent : Plans de succession structurés, Gestion des talents, Programmes de mentorat, Coaching professionnel, Systèmes d'évaluation équitables, Communication interne transparente, Culture organisationnelle inclusive.

La fidélisation devient ainsi un processus stratégique continu plutôt qu'une action ponctuelle.

La fidélisation contribue à : la conservation des compétences critiques, la continuité des savoir-faire, la stabilité des équipes, la performance organisationnelle. Elle renforce également la marque employeur et l'attractivité externe.

Section 3 : Le lien de causalité entre carrière, motivation et fidélisation :

La gestion des carrières ne constitue pas uniquement un outil organisationnel de planification des promotions, elle représente un mécanisme stratégique influençant directement la motivation quotidienne et la fidélisation des salariés. La perception qu'a un salarié de son avenir professionnel agit comme un déterminant majeur de son comportement au travail.

3.1 L'influence de la perception d'une carrière ascendante sur la motivation:

Dans ce qui suit, nous présentons l'apport de la gestion des carrières dans la motivation des salariés au sein des organismes ;

3.1.1 La carrière comme vecteur de sens :

Au-delà de sa dimension objective (postes occupés, promotions obtenues), la carrière comporte une dimension subjective liée à la perception personnelle de progression et d'accomplissement.¹⁵ Lorsqu'un salarié perçoit que son parcours est évolutif et structuré, il

15 Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Gestion des carrières (4e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

développe : un sentiment de progression, une vision à long terme, une motivation accrue à court terme, une projection positive dans l'organisation.

À l'inverse, l'absence de perspectives d'évolution peut générer : frustration, démotivation, désengagement progressif, intention de départ.

La perception d'une carrière ascendante agit donc comme un catalyseur psychologique.

3.1.2 La carrière comme facteur de motivation quotidienne :

La perspective de promotion ou d'évolution influence le comportement quotidien du salarié : augmentation de l'effort, amélioration de la performance, recherche d'apprentissage continu, développement de compétences transversales.

L'individu s'investit davantage lorsqu'il perçoit une corrélation claire entre performance et progression.

3.2 L'impact de la formation qualifiante sur la motivation et la fidélisation

3.2.1 La formation comme levier stratégique :

La formation professionnelle ne constitue pas uniquement un outil d'adaptation technique. Elle représente un investissement stratégique dans le capital humain. Elle permet : l'actualisation des compétences, l'augmentation de l'employabilité, le renforcement de l'autonomie professionnelle, l'amélioration de la confiance en soi. Un salarié formé se sent valorisé et reconnu.

3.2.2 La formation et le sentiment de reconnaissance :

L'accès à la formation qualifiante envoie un message fort : l'organisation croit au potentiel du salarié. Cette reconnaissance implicite renforce : l'engagement affectif, le sentiment d'appartenance, la fidélité organisationnelle. La formation agit donc comme un facteur motivateur au sens de Herzberg.

3.2.3 La formation et la réduction du turnover :

Les investissements des organisations dans le développement professionnel enregistrent en général un taux de turnover plus faible. La formation renforce la satisfaction professionnelle, accroît les perspectives internes et réduit l'attrait des opportunités externes.

Toutefois, elle doit être intégrée dans un plan de carrière cohérent. Une formation sans perspective d'évolution peut produire l'effet inverse en augmentant l'employabilité externe.

3.2.3 L'intégration carrière – motivation – fidélisation : une approche systémique :

La relation entre carrière, motivation et fidélisation peut être comprise comme un système dynamique :

1. Les perspectives de carrière stimulent la motivation.
2. La motivation renforce l'engagement.
3. L'engagement favorise la fidélisation.
4. La fidélisation stabilise les compétences et améliore la performance organisationnelle.

Cette logique systémique transforme la gestion des carrières en un levier stratégique global.

3.3 Enjeux contemporains :

Les nouvelles formes de carrière (protéenne, sans frontières, hybride) modifient la relation traditionnelle entre salarié et organisation. Les entreprises doivent désormais : Individualiser les parcours professionnels, développer l'apprentissage continu, encourager la mobilité interne, instaurer une culture de développement permanent.

La gestion des carrières devient un outil d'attractivité et de compétitivité.

Conclusion de chapitre :

La motivation et la fidélisation constituent deux dimensions fondamentales de la gestion stratégique des ressources humaines. Les théories classiques (Maslow, Herzberg, Vroom) permettent de comprendre les mécanismes psychologiques qui orientent le comportement des salariés. Toutefois, dans un environnement professionnel en constante évolution, ces modèles doivent être complétés par une approche intégrée prenant en compte la dimension subjective de la carrière.

La fidélisation ne peut plus être assurée par la seule rémunération. Elle repose sur un équilibre complexe entre reconnaissance, perspectives d'évolution, qualité de vie au travail et

respect du contrat psychologique. La gestion des carrières apparaît ainsi comme un levier central permettant de transformer la motivation ponctuelle en engagement durable.

La perception d'une carrière ascendante renforce la motivation quotidienne, tandis que la formation qualifiante consolide l'attachement organisationnel. L'intégration de ces éléments dans une stratégie cohérente contribue à la performance globale et à la pérennité de l'organisation.

Ainsi, la gestion des carrières ne constitue pas uniquement un outil administratif, mais un instrument stratégique majeur permettant d'aligner les aspirations individuelles avec les objectifs organisationnels.

*Chapitre III : Analyse de la
gestion des carrières comme
levier de motivation et de
fidélisation des employés au sein
de Sonatrach*

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Après avoir établi le cadre théorique et conceptuel de la gestion des carrières ainsi que ses liens étroits avec la motivation et la fidélisation des collaborateurs, ce troisième chapitre est dédié à la phase empirique de notre recherche. Menée au sein de la compagnie nationale **Sonatrach**, cette étude de cas vise à confronter les modèles théoriques étudiés précédemment aux réalités et pratiques managériales du terrain.

Afin de mener à bien cette analyse, notre démarche se structurera autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, nous ferons une présentation générale de l'entreprise Sonatrach et du cadre global de notre étude. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée pour la collecte des données. Enfin, nous procéderons à la présentation, l'analyse et la discussion des résultats obtenus afin d'évaluer l'impact réel des dispositifs de carrière sur la motivation et la fidélisation des employés.

Section 1 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de son système de gestion des ressources humaines :

1.1 Présentation générale de Sonatrach

1.1.1 Historique et activités de l'entreprise

Sonatrach (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures) est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963. Elle constitue aujourd'hui l'un des piliers essentiels de l'économie nationale et représente un acteur stratégique dans le secteur énergétique aussi bien au niveau national qu'international.¹⁶

La création de Sonatrach s'inscrit dans le contexte du développement économique de l'Algérie après l'indépendance. L'entreprise avait pour mission principale d'assurer le contrôle et l'exploitation des ressources énergétiques du pays. Avec la nationalisation des hydrocarbures

¹⁶ Sonatrach. (2026). *Présentation de l'entreprise*. <https://sonatrach.com>

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

en 1971, Sonatrach a renforcé sa position et est devenue un symbole de souveraineté économique pour l'Algérie.

Au fil des années, l'entreprise a connu une évolution importante grâce à l'élargissement de ses activités et à l'augmentation de ses capacités de production et d'exportation. Aujourd'hui, Sonatrach intervient dans plusieurs domaines liés aux hydrocarbures, notamment : l'exploration et la production du pétrole et du gaz, le transport des hydrocarbures par canalisations, le raffinage, la liquéfaction du gaz naturel, la pétrochimie, la commercialisation des produits pétroliers et gaziers, l'exportation des hydrocarbures vers les marchés internationaux.

L'entreprise joue un rôle fondamental dans le financement de l'économie algérienne grâce à sa contribution importante aux recettes de l'État et aux exportations nationales. Elle emploie également un nombre considérable de travailleurs répartis sur plusieurs filiales et structures opérationnelles à travers le territoire national.

Par ailleurs, Sonatrach accorde une attention particulière au développement des ressources humaines, à la formation professionnelle et à la modernisation de ses méthodes de gestion afin d'améliorer sa performance organisationnelle et de renforcer sa compétitivité.

1.2 Organisation et structure de l'entreprise

Sonatrach dispose d'une structure organisationnelle complexe adaptée à l'importance de ses activités et à la diversité de ses missions. L'entreprise fonctionne selon une organisation hiérarchique permettant d'assurer la coordination entre les différentes directions, filiales et unités opérationnelles.

- À la tête de l'entreprise se trouve la direction générale, chargée de définir les orientations stratégiques et de superviser l'ensemble des activités. Cette direction est appuyée par plusieurs directions centrales spécialisées dans différents domaines tels que : la production, l'exploration, le transport par canalisation, le raffinage et la pétrochimie, les finances, les ressources humaines, la sécurité industrielle, la formation, la commercialisation.

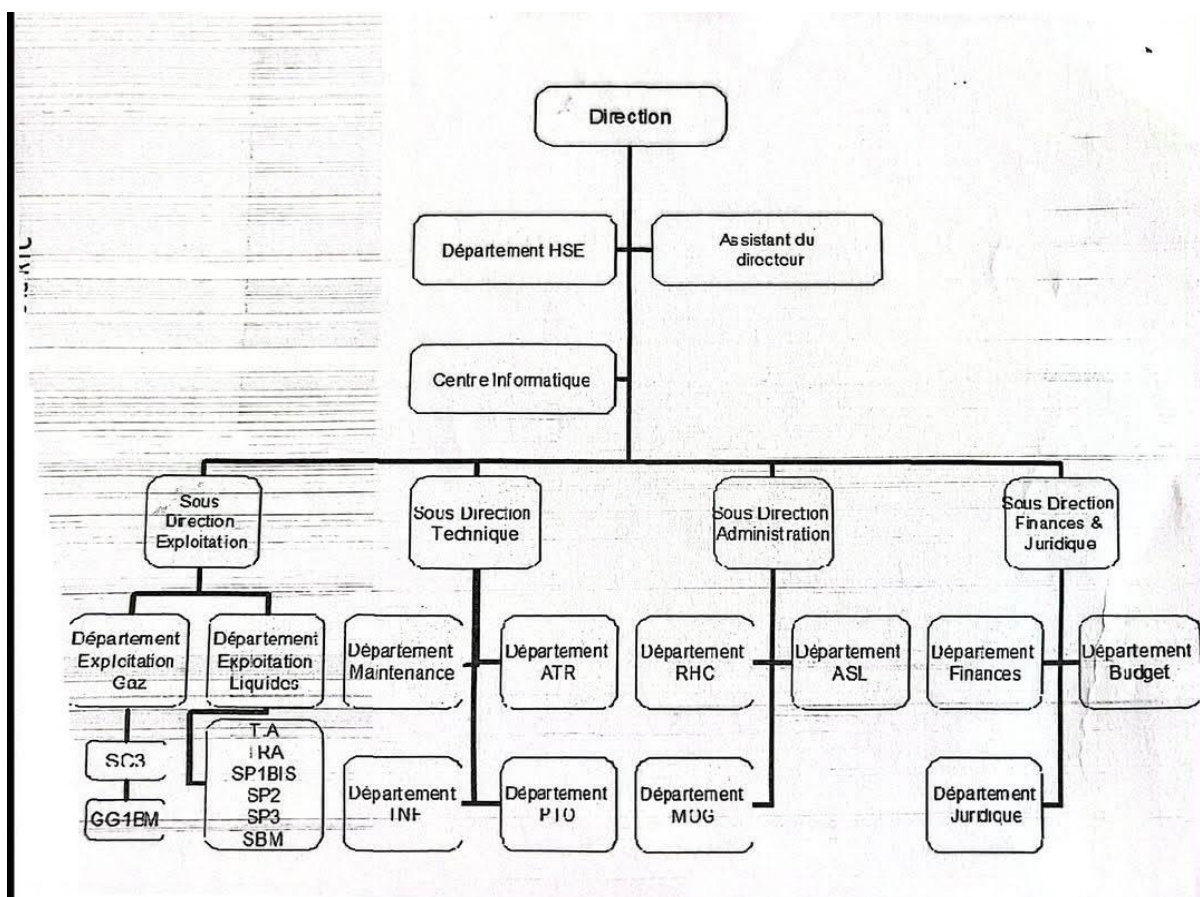
Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Sonatrach possède également plusieurs filiales spécialisées qui interviennent dans des activités complémentaires liées au secteur énergétique. Cette organisation permet une meilleure répartition des responsabilités ainsi qu'une gestion plus efficace des différentes opérations.

La direction des ressources humaines occupe une place importante dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle est chargée de la gestion administrative du personnel, du recrutement, de la formation, de l'évaluation des performances, de la gestion des carrières et du développement des compétences des salariés.

L'entreprise adopte également un système de management visant à améliorer la qualité du travail, la sécurité des employés et la performance globale de l'organisation. Grâce à cette structure organisationnelle, Sonatrach cherche à assurer une gestion efficace de ses ressources humaines et matérielles afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Figure 3 : organigramme de détail de la direction régionale de Béjaïa



Source : Document interne, Direction Régionale de Béjaïa, Sonatrach, 2026.

2. Présentation du système de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines au sein de Sonatrach occupe une place essentielle dans la stratégie globale de l'entreprise. En raison de l'importance de ses activités et de la taille de son effectif, Sonatrach accorde une attention particulière au développement de ses ressources humaines afin d'assurer la continuité de ses performances et le renforcement de ses compétences internes.

La politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise repose sur plusieurs axes principaux, notamment : le recrutement des compétences qualifiées, la formation continue des salariés, le développement des compétences professionnelles, l'évaluation des performances, la motivation des employés, la gestion des carrières, l'amélioration des conditions de travail.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'entreprise cherche à offrir aux salariés des possibilités d'évolution professionnelle à travers les promotions, les mutations internes et les formations spécialisées. Ces pratiques permettent aux employés d'améliorer leurs compétences et d'accéder à des postes de responsabilités plus élevés.

La formation professionnelle constitue également un élément important dans la politique RH de Sonatrach. L'entreprise organise régulièrement des sessions de formation afin d'adapter les compétences des salariés aux évolutions technologiques et organisationnelles du secteur énergétique.

En outre, l'entreprise met en place des mécanismes d'évaluation des performances permettant de mesurer les compétences et les résultats des employés. Cette évaluation contribue à identifier les besoins en formation ainsi qu'à préparer les futurs plans de carrière.

La politique de gestion des carrières vise également à renforcer la motivation et la fidélisation des salariés. En offrant des perspectives d'évolution et des opportunités de développement professionnel, l'entreprise cherche à améliorer l'engagement des employés et à réduire le risque de départ vers d'autres organisations.

Section 2 : Méthodologie de la recherche et analyse des résultats

Après avoir posé les fondements théoriques de notre étude, cette seconde section est entièrement consacrée à notre démarche empirique menée au sein de Sonatrach. Elle a pour

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

objectif d'expliquer la méthodologie adoptée pour collecter les données et d'en analyser les résultats afin de répondre à notre problématique centrale.

Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie de la recherche, en précisant les outils d'investigation retenus : d'une part, l'approche quantitative à travers le questionnaire distribué aux salariés, et d'autre part, l'approche qualitative via l'entretien semi-directif mené avec le responsable des Ressources Humaines.

Dans un second temps, nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats recueillis sur le terrain. À travers le traitement statistique des données du questionnaire et l'analyse thématique de l'entretien, nous mettrons en lumière la réalité des pratiques de gestion des carrières à Sonatrach, ainsi que leur impact réel sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

2.1 Méthodologie de la recherche :

Dans ce qui suit, nous allons rappeler les objectifs de notre recherche et nous allons présenter le cadre de l'étude et la population ciblée ainsi que le questionnaire et le guide d'entretien utilisés dans le cadre de l'enquête.

2.1.1 Objectifs de la recherche

Dans le cadre de cette recherche portant sur l'impact de la gestion des carrières sur la motivation et la fidélisation des salariés, notre étude vise principalement à analyser les pratiques de gestion des carrières au sein de l'entreprise et à déterminer leur influence sur le niveau de motivation ainsi que sur la fidélisation des employés.

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont les suivants :

- Identifier les pratiques de gestion des carrières mises en œuvre au sein de l'organisation;
- Évaluer la perception des salariés concernant les opportunités d'évolution professionnelle ;
- Analyser le rôle de la formation, de la promotion et de l'accompagnement professionnel dans la motivation des salariés ;

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

- Déterminer l'impact de la gestion des carrières sur la fidélisation et l'intention des salariés de rester dans l'entreprise.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons adopté une approche méthodologique quantitative et qualitative. L'approche quantitative nous a permis de collecter des données chiffrées grâce à un questionnaire distribué aux salariés de l'entreprise. Quant à l'approche qualitative, elle repose sur un entretien réalisé avec un responsable des ressources humaines afin d'obtenir des informations plus approfondies sur les politiques et pratiques de gestion des carrières appliquées dans l'entreprise.

Cette combinaison méthodologique permet d'obtenir une vision globale et plus précise de la relation entre la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation des salariés.

2.1.2 Présentation du terrain d'étude et de la population ciblée :

La présente étude a été réalisée au sein de Sonatrach, elle s'est appuyée sur un stage pratique d'une durée d'un mois (25 janvier 2026 au 25 février 2026) au sein de la compagnie Sonatrach. Cette immersion sur le terrain, bien que condensée, nous a permis d'appréhender directement l'environnement professionnel de l'organisation, d'observer ses pratiques en matière de ressources humaines et de collecter les données nécessaires à notre enquête. Dans le but d'analyser l'impact de la gestion des carrières sur la motivation et la fidélisation des salariés.

Le terrain d'étude correspond à la structure ou au service au sein duquel l'enquête a été menée. L'étude s'est appuyée sur une enquête de terrain réalisée auprès d'un ensemble de salariés appartenant à différentes catégories professionnelles, à savoir les agents d'exécution, les agents de maîtrise ainsi que les cadres. Ces salariés présentent des profils variés en termes d'âge, d'ancienneté, de niveau d'étude et de fonctions occupées.

Afin de recueillir les informations nécessaires à cette recherche, un questionnaire a été distribué à un échantillon de 40 salariés de l'entreprise. Au final, nous avons récupéré 27 questionnaires qui ont été renseignés et retournés intégralement. Bien que cet échantillon soit restreint en raison de la durée condensée de notre stage d'un seul mois, sa répartition proportionnelle entre les trois catégories socioprofessionnelles permet d'illustrer de manière indicative mais significative les perceptions des employés concernant les pratiques de gestion des carrières, de motivation et de fidélisation chez Sonatrach.

2.1.3 Présentation des outils d'investigation :

a) Le questionnaire :

Le questionnaire constitue l'outil principal de collecte des données quantitatives. Il a été élaboré dans le but de recueillir les perceptions des salariés concernant la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation au sein de l'entreprise.

Le questionnaire est composé de trois parties principales :

- Les informations générales des répondants (sexe, âge, ancienneté, niveau d'études, catégorie professionnelle, etc.) ;
- Les questions relatives à la gestion des carrières (promotion, formation, évolution professionnelle, accompagnement RH, etc.) ;
- Les questions liées à la motivation et à la fidélisation des salariés.

La majorité des questions sont fermées afin de faciliter le traitement statistique et l'analyse des données, tandis que certaines questions ouvertes permettent aux répondants d'exprimer librement leurs opinions et leurs perspectives professionnelles.

Le questionnaire a été distribué auprès d'un échantillon initial de 40 salariés. Au terme de notre enquête sur le terrain, nous avons pu récupérer 27 questionnaires entièrement complétés, ce qui représente un taux de réponse de 67,5%. Ce taux, particulièrement satisfaisant pour une étude menée sur une période restreinte d'un seul mois, atteste de la réactivité des collaborateurs et garantit la fiabilité des données collectées pour notre analyse.

b) L'entretien :

Dans le cadre de cette étude empirique portant sur la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation des salariés, un entretien semi-directif a été réalisé auprès d'un responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise Sonatrach. Cet entretien a permis de recueillir des informations qualitatives concernant les pratiques de gestion des carrières ainsi que les mécanismes de motivation et de fidélisation mis en place par l'organisation.

Le déroulement de l'entretien s'est effectué dans un climat professionnel et favorable à l'échange. Les questions ont été préparées à l'avance afin d'orienter la discussion autour des

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

principaux axes de recherche. L'entretien a été structuré en deux grandes parties :

- La première partie porte sur la politique générale de gestion des carrières au sein de l'organisation.
- La deuxième partie traite de la motivation, de la fidélisation des salariés et du lien entre ces éléments et la gestion des carrières.

Les réponses obtenues ont permis d'analyser les pratiques de l'entreprise et de mieux comprendre les enjeux liés à l'évolution professionnelle, à la motivation des salariés ainsi qu'à leur fidélisation.

2.2 Analyse des résultats de l'enquête sur la gestion de carrière comme levier de motivation et de fidélisation

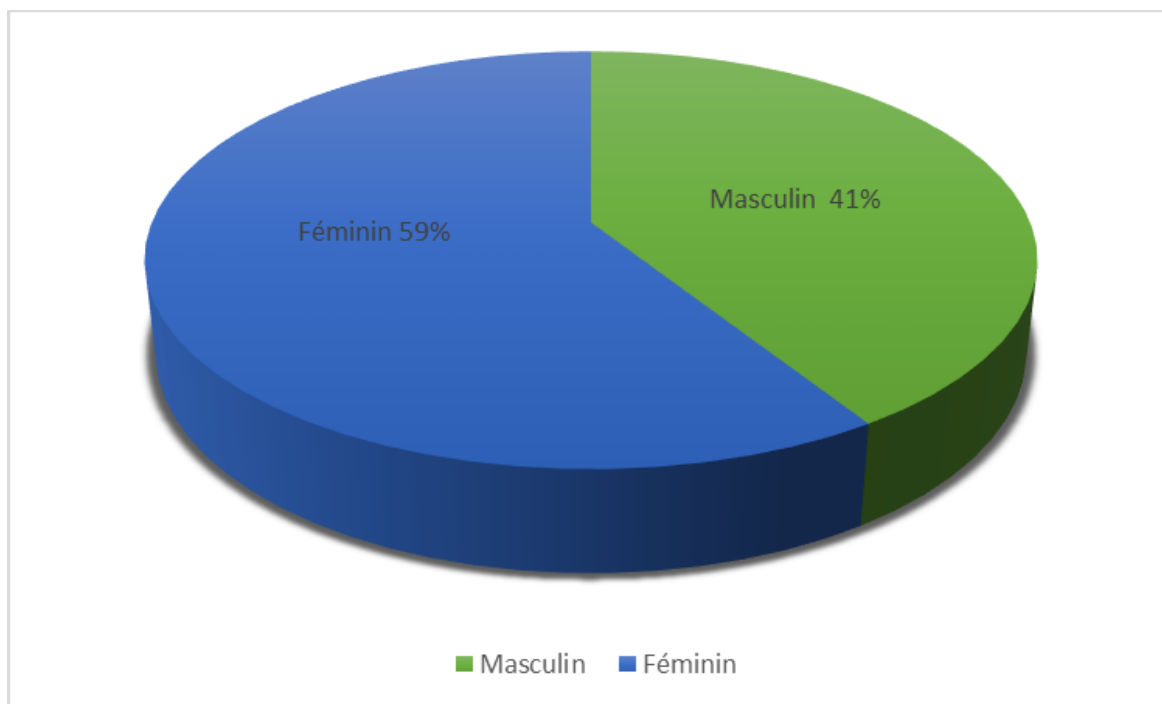
2.2.1 Analyse des résultats du questionnaire

Nous avons utilisé une méthode d'analyse descriptive basée sur la technique du tri à plat. Cette approche consiste à analyser chaque question de manière isolée afin de présenter les résultats sous forme d'effectifs et de pourcentages pour chaque variable du questionnaire. Ces résultats ont ensuite été illustrés sous forme de graphiques afin de faciliter leur lecture et leur interprétation.

Première partie : informations générales

Question n°1 : le sexe

Graphique 1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



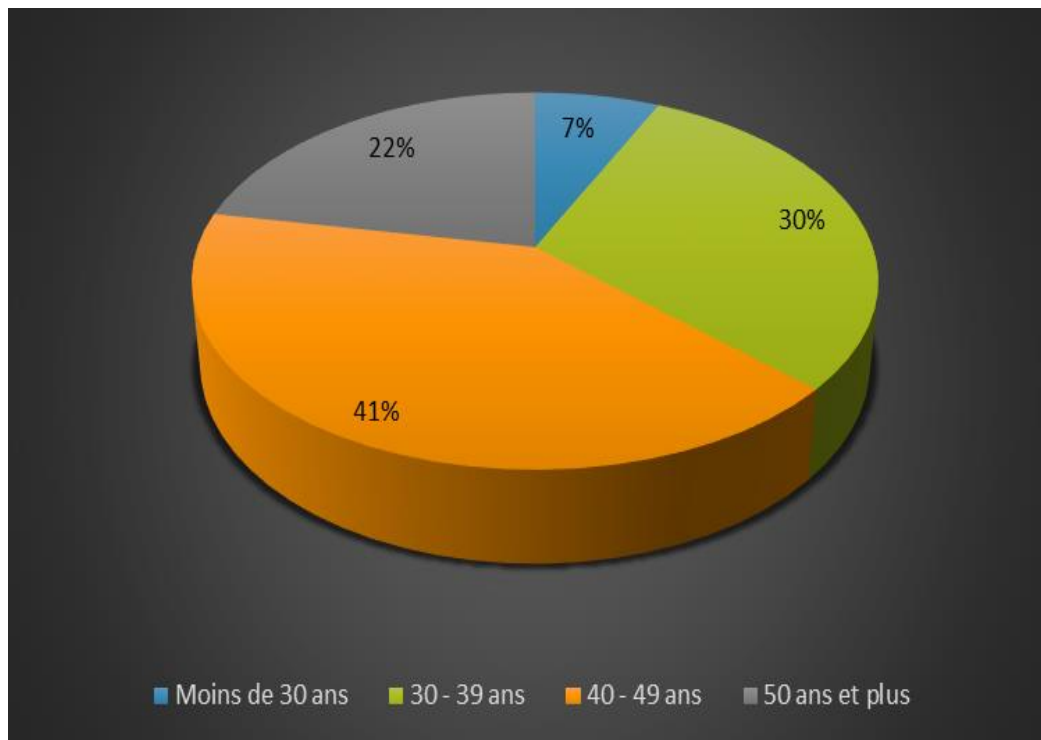
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats illustrés par notre graphique révèlent une majorité de personnel féminin au sein de notre échantillon à Sonatrach, avec un taux de **59%** contre **41%** d'hommes.

Cette prépondérance féminine s'explique principalement par la nature des structures d'accueil de notre stage (notamment administratives et RH), où les profils féminins sont fortement représentés. À l'inverse, la part de 41% d'hommes reste liée aux spécificités du secteur des hydrocarbures, souvent caractérisé par des contraintes opérationnelles sur site.

Question n°2 : l'Age

Graphique 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge



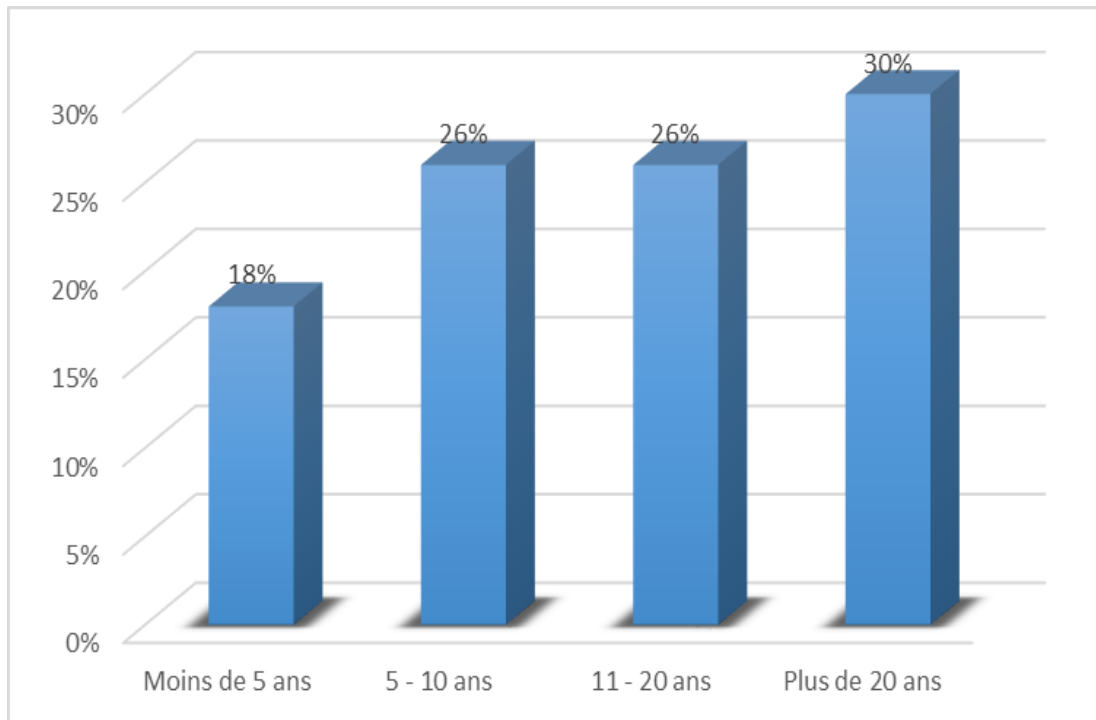
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats mis en évidence par notre graphique montrent que la tranche d'âge des 40–49 ans est la plus représentée au sein de notre échantillon à Sonatrach avec un taux de 41% suivie par les 30–39 ans avec 30% et les 50 ans et plus avec 22%. Les jeunes de moins de 30 ans occupent la part la plus faible avec seulement 7%.

Cette structure démographique indique que l'échantillon est majoritairement composé d'un personnel mature et expérimenté (71% ont entre 30 et 49 ans). Cela s'explique par les politiques de recrutement et de stabilisation des effectifs de Sonatrach, qui favorisent la fidélisation à long terme et le développement de carrières durables. La faible proportion de moins de 30 ans (7%) peut traduire un ralentissement des recrutements récents ou une concentration de notre étude sur des structures administratives stables.

Question n°3 : Ancienneté dans l'entreprise

Graphique 3 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



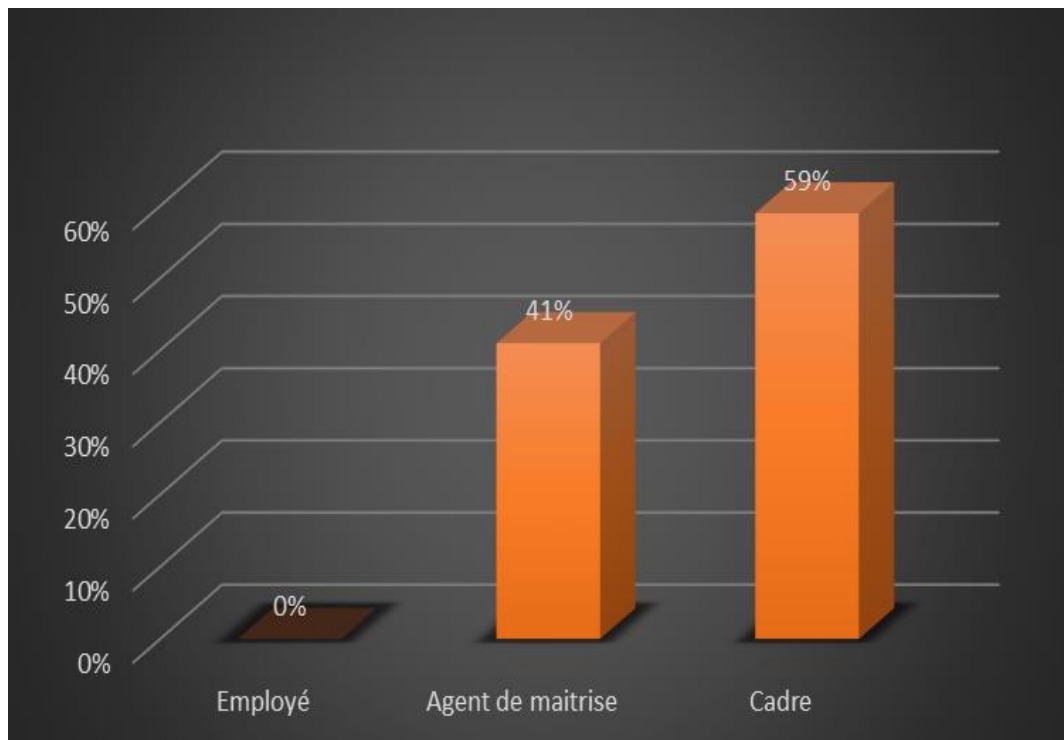
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données illustrées par notre graphique révèlent une répartition relativement homogène de l'ancienneté parmi les salariés interrogés. La tranche de plus de 20 ans de service est la plus représentée avec un taux de 30%. Elle est suivie de près par les tranches de 5 à 10 ans et de 11 à 20 ans, qui affichent chacune un taux de 26%. Enfin, les collaborateurs ayant moins de 5 ans d'ancienneté représentent 18% de l'échantillon.

Cette forte proportion de personnels ayant une ancienneté significative (82% de l'échantillon dépasse les 5 ans de service) témoigne d'une grande stabilité des effectifs au sein de Sonatrach. Cela s'explique par l'attractivité de l'entreprise, la sécurité de l'emploi qu'elle offre et des politiques de fidélisation qui encouragent les salariés à y faire carrière.

Question n° 4 : catégorie professionnelle

Graphique 4 : La répartition de l'échantillon selon la profession



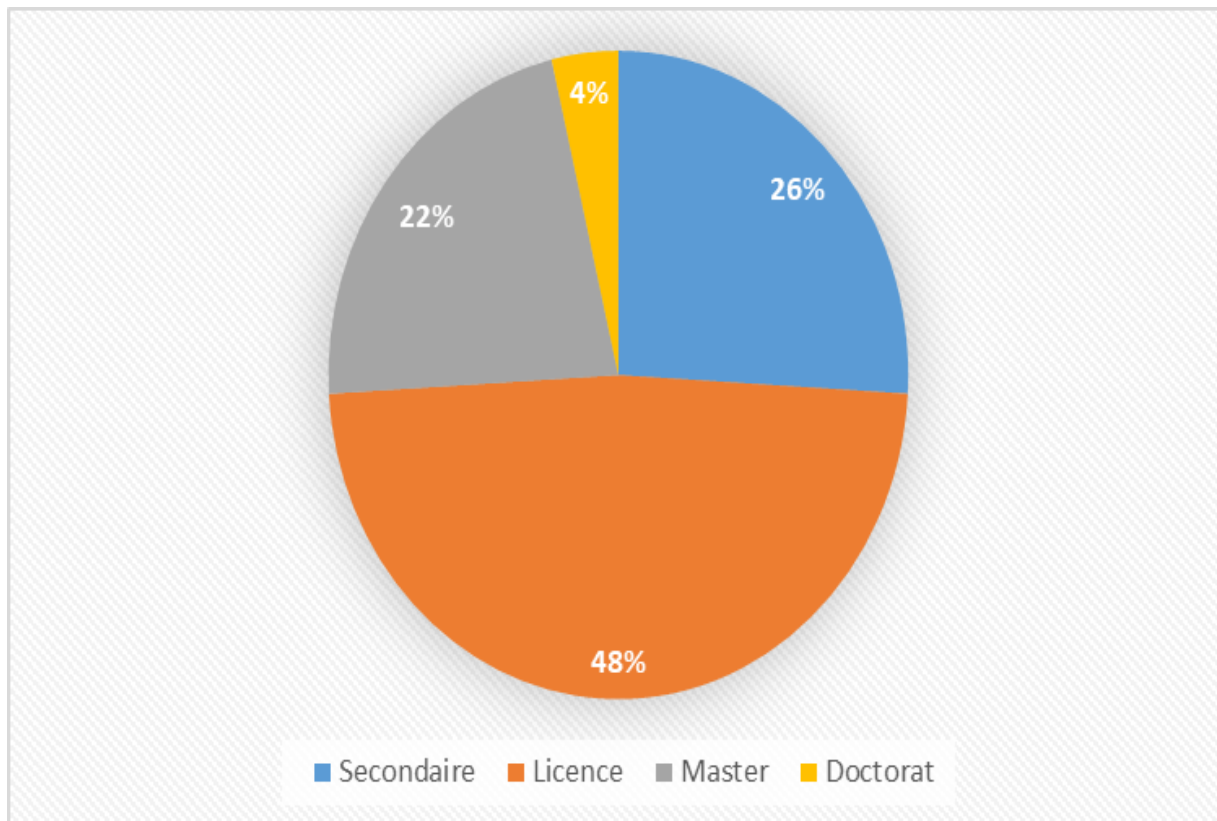
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données de notre graphique mettent en évidence une forte concentration de profils hautement qualifiés au sein de notre échantillon à Sonatrach. En effet, les Cadres représentent la majorité des répondants avec un taux de 59% (16 salariés), suivis par les Agents de maîtrise qui s'élèvent à 41% (11 salariés). En revanche, la catégorie des Employés affiche un taux de 0% (aucun salarié).

Cette absence d'employés et la prépondérance des cadres et agents de maîtrise s'expliquent par la nature de la structure où s'est déroulé notre stage (notamment des directions centrales ou des services RH), structures qui exigent généralement des qualifications académiques et professionnelles élevées. Cela reflète également la politique de Sonatrach qui s'appuie sur un personnel d'encadrement et technique pour piloter ses activités.

Question n°5 : niveau d'études

Graphique 5 : Répartition de l'échantillon par niveau d'études



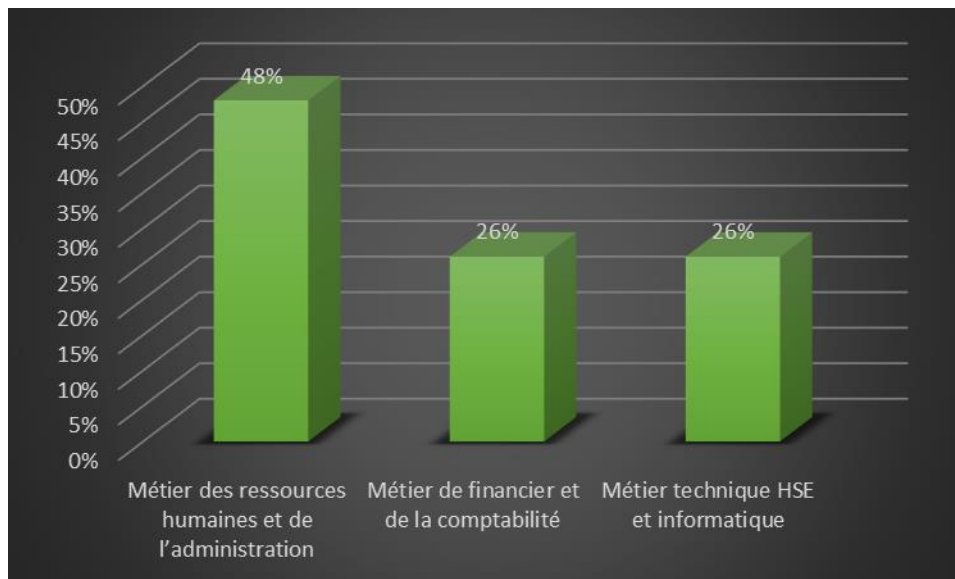
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats mis en évidence par notre graphique montrent que la majorité des salariés interrogés possèdent un niveau universitaire. En effet, les titulaires d'une Licence représentent la part la plus importante avec 48% (13 salariés), suivis par le niveau Secondaire à hauteur de 26% (7 salariés) et les diplômés de Master avec 22% (6 salariés). Enfin, le niveau Doctorat représente 4% (1 salarié).

Ce niveau d'instruction globalement élevé (74% de l'échantillon ayant un diplôme universitaire) est en parfaite adéquation avec la forte proportion de cadres et d'agents de maîtrise observée au sein de notre structure d'accueil à Sonatrach.

Question n°6 : poste occupé

Graphique 6 : Répartition de l'échantillon par poste occupé



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

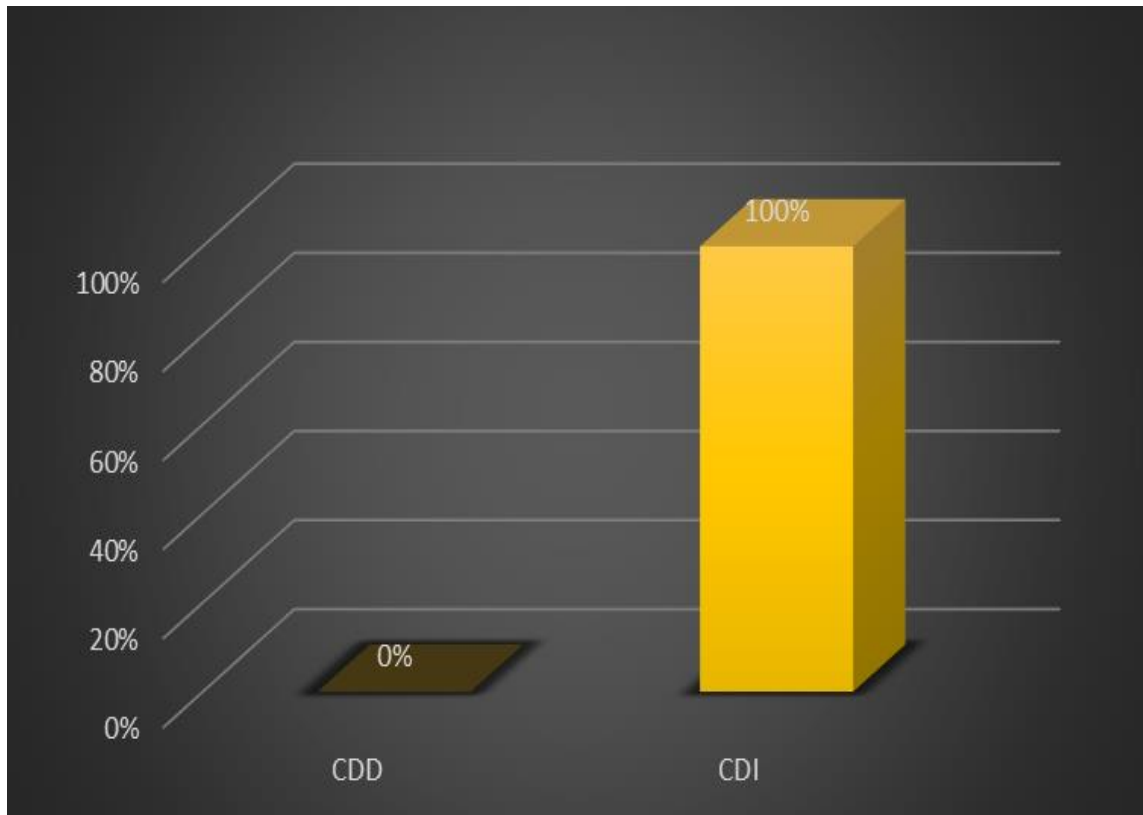
Bien que cette question ouverte ait généré une grande diversité d'intitulés professionnels, les postes occupés par les salariés de notre échantillon à Sonatrach se regroupent de manière cohérente en trois grandes familles de métiers :

- **Les métiers des Ressources Humaines et de l'Administration :** Ils représentent la part majoritaire avec 48% des répondants (13 salariés occupant des postes de gestion de la paie, gestion administrative, recrutement, formation et management RH).
- **Les métiers de la Finance et de la Comptabilité :** Ils constituent 26% de l'échantillon (7 salariés exerçant comme cadres comptables et financiers).
- **Les métiers Techniques, Informatiques et HSE :** Ils complètent l'échantillon à hauteur de 26% (7 salariés occupant des postes d'inspecteurs HSE, techniciens ou responsables informatiques).

Cette répartition confirme la nature de la structure d'accueil de notre stage, fortement axée sur les fonctions supports et managériales de l'entreprise.

Question n°7 : Type de contrat

Graphique 7 : Répartition de l'échantillon par le type de contrat de travail



Source : Réaliser par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

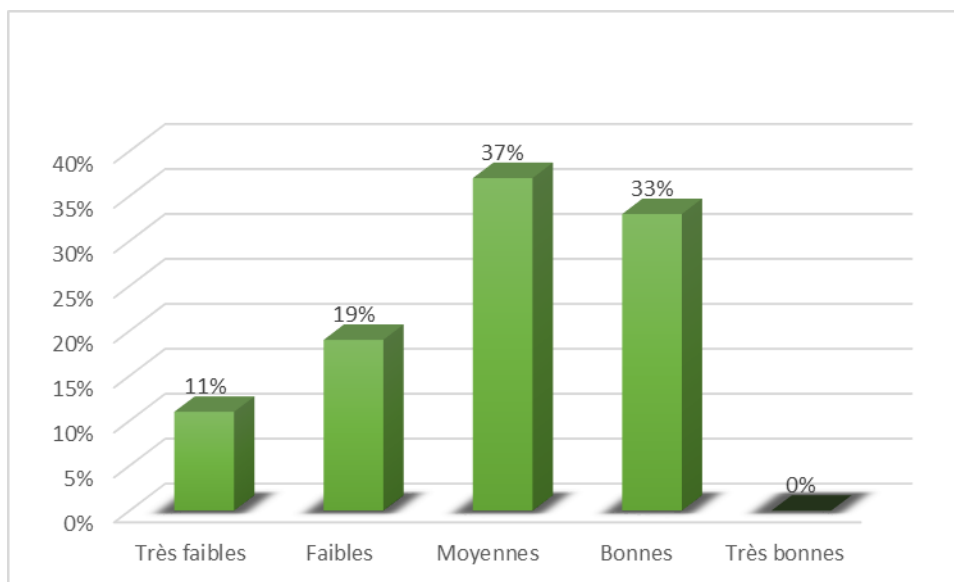
Les données illustrées par notre graphique révèlent une situation unanime au sein de notre échantillon à Sonatrach. En effet, 100 % des salariés interrogés (soit les 27 répondants) déclarent être sous contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que la part des contrats à durée déterminée (CDD) s'élève à 0 %.

Ce résultat témoigne de la politique de stabilisation de l'emploi menée par la compagnie, offrant une sécurité statutaire totale aux collaborateurs de cette structure.

Deuxième partie : gestion des carrières

Question n°8 : Comment évaluez-vous les perspectives d'évolution dans votre organisation ?

Graphique 8 : Répartition des répondants selon l'évaluation des perspectives d'évolution dans l'organisation



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

D'après les résultats présentés dans ce graphique, nous constatons que la majorité des répondants évaluent les perspectives d'évolution dans leur organisation comme moyennes, avec un effectif de 10 personnes (37 %), suivies des « bonnes » perspectives avec 9 réponses (33 %). En revanche, 5 salariés (19 %) considèrent ces perspectives comme faibles et 3 (11 %) les jugent très faibles, tandis qu'aucun répondant (0 %) n'a estimé les perspectives d'évolution comme très bonnes.

Ces résultats montrent que les possibilités d'évolution au sein de la Direction Régionale de Sonatrach sont perçues de manière mitigée par les salariés, ce qui peut directement influencer leur motivation et leur fidélisation au travail.

Afin d'approfondir cette analyse, nous avons réalisé un tri croisé entre la Question n°8 (Perspectives d'évolution) et la Question n°30 (Réactivité face à une opportunité externe / Intention de départ). Ce croisement permet de vérifier si la perception des opportunités de carrière impacte la fidélisation du personnel.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Tableau 2 : Tri croisé entre les perspectives d'évolution et l'intention de départ

Evaluation des perspectives d'évolution (Q8)	Resterait chez Sonatrach (Fidélisation)	Quitterait Sonatrach (Intention de départ)	Total des répondants
Bonnes	7	2	9(33%)
Moyennes	4	6	10(37%)
Faible /très faible	1	7	8(30%)
Total	12	15	27(100%)

Source : Réalisé par nos soins à partir du traitement des questionnaires de l'enquête (février 2026).

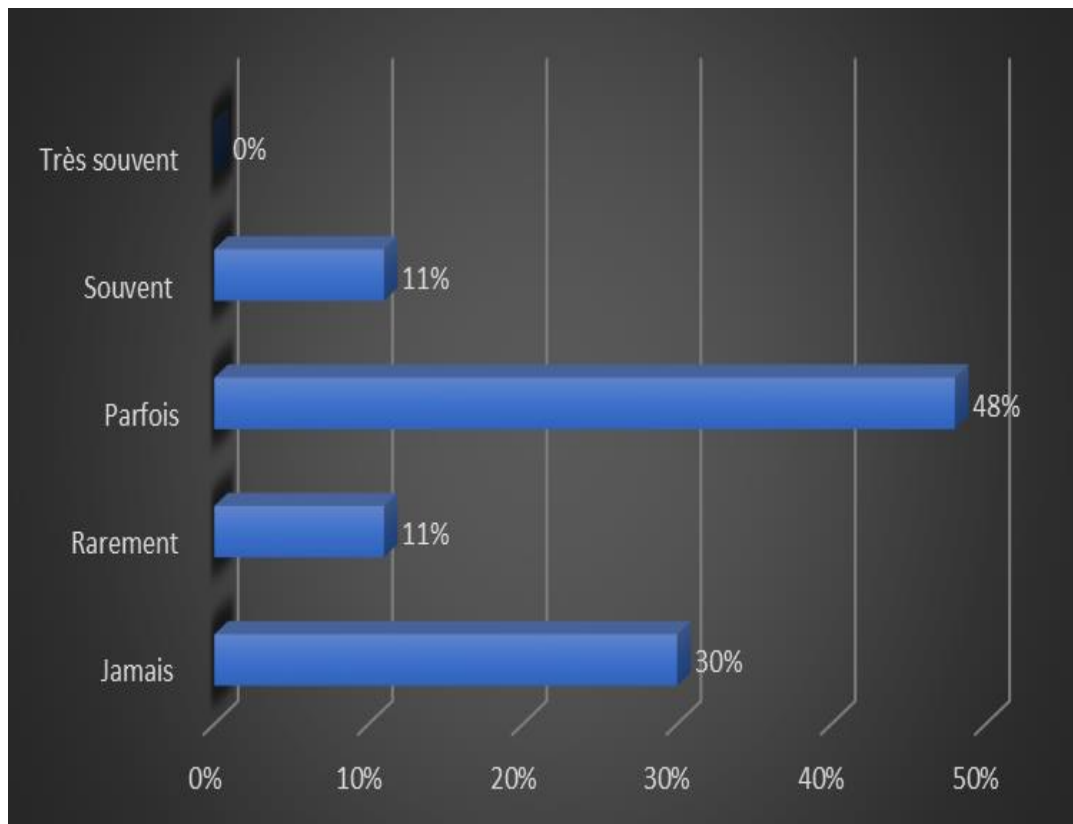
L'application de ce tri croisé confirme l'existence d'un lien direct entre les perspectives de carrière et la fidélisation du personnel. Nous constatons que sur les 9 salariés qui jugent leurs perspectives d'évolution « bonnes », une large majorité (7 collaborateurs) exprime l'intention de rester au sein de l'organisation. À l'inverse, parmi les 8 salariés qui estiment leurs opportunités insuffisantes (faibles ou très faibles), 7 affichent une forte intention de départ face à une opportunité externe.

Ce constat valide l'hypothèse selon laquelle l'absence de perspectives claires de gestion des carrières constitue un facteur de risque majeur pour la rétention du personnel chez Sonatrach, tandis que de bonnes perspectives favorisent la stabilisation des effectifs.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°9 : Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ?

Graphique 9 : Répartition des répondants selon le bénéfice d'une promotion



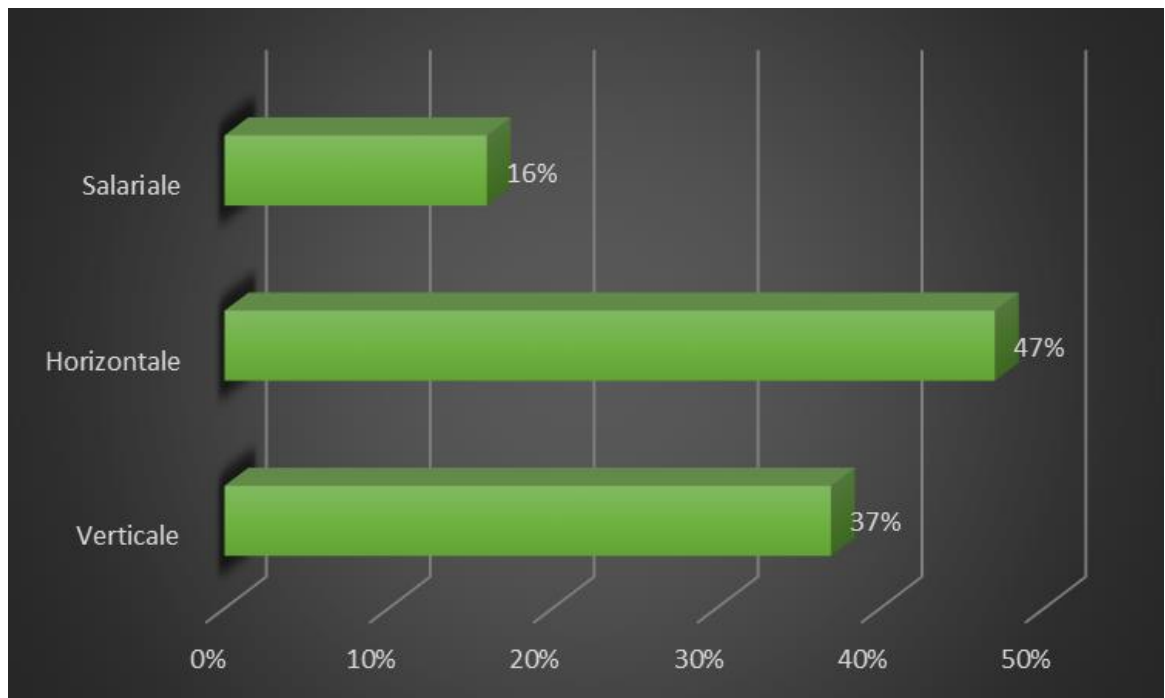
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats mis en évidence par notre graphique montrent que près de la moitié des salariés interrogés, soit 48% (13 salariés), déclarent avoir "Parfois" bénéficié d'une promotion au sein de Sonatrach. En revanche, une part importante représentant 30% de l'échantillon (8 salariés) affirme n'avoir "Jamais" obtenu de promotion, tandis que les modalités "Rarement" et "Souvent" affichent chacune un taux de 11% (3 salariés par modalité). Enfin, aucun répondant (0%) n'a choisi l'option "Toujours".

Ces chiffres indiquent que la promotion interne est une réalité vécue par une majorité du personnel de notre échantillon (59% de réponses cumulées entre parfois et souvent). Cela démontre que Sonatrach utilise activement la promotion comme un outil de gestion des carrières.

Question n°10 : si oui, quel type de promotion avez-vous obtenu ?

Graphique 10 : Répartition des salariés selon le type de promotion obtenu



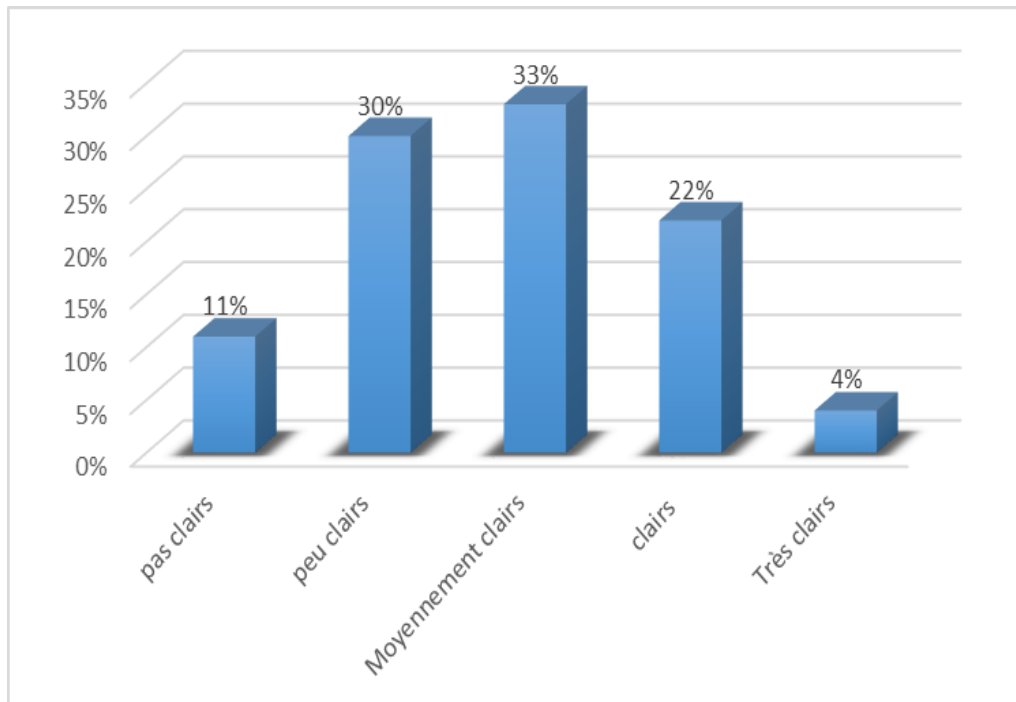
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats mis en évidence par notre graphique indiquent une prédominance marquée des mobilités n'impliquant pas de changement hiérarchique majeur au sein de l'organisation. En effet, une majorité relative de 47% des répondants concernés (soit 9 salariés) déclare avoir bénéficié d'une promotion « Horizontale », se traduisant par un changement d'échelon ou de catégorie professionnelle sans modification des responsabilités directes.

Par ailleurs, la promotion « Verticale », caractérisée par l'accès à un poste de niveau hiérarchique supérieur, concerne 37% de ce sous-échantillon (soit 7 salariés). Enfin, la promotion exclusivement « Salariale », définie par une revalorisation financière sans mutation de statut ni de fonction administrative, ferme la marche et ne représente que 16% des collaborateurs interrogés (soit 3 salariés).

Question n°11 : Comment jugez-vous la clarté des critères de promotion ?

Graphique 11 : Perception de la clarté des critères de promotion par les salariés



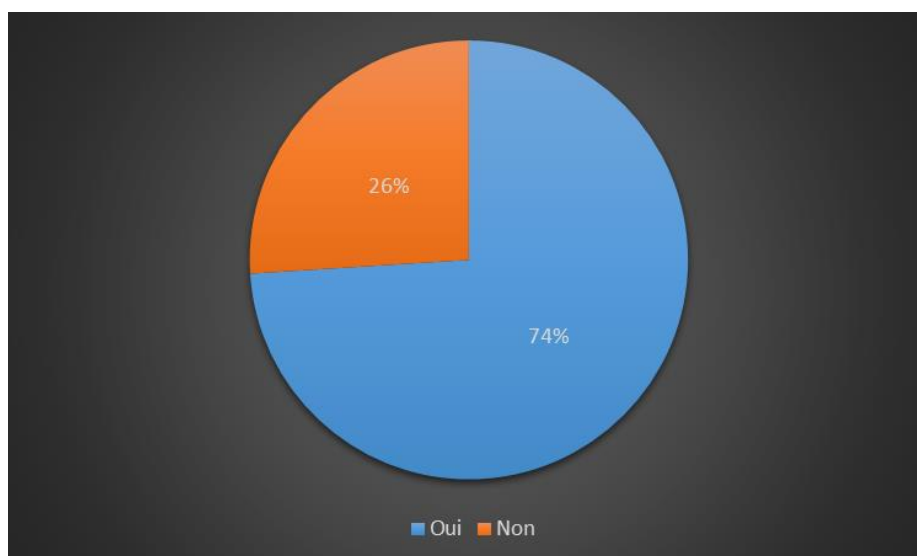
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique mettent en évidence une insatisfaction relative quant à la transparence des règles de progression professionnelle. En effet, 33% (9 salariés) jugent les critères "Moyennement clairs", tandis que 30% (8 salariés) ne nous les trouvent "Peu clairs" et 11% (3 salariés) "Pas clairs" du tout. Du côté positif, 22% (6 salariés) les estiment "Clairs" et seulement 4% (1 salarié) "Très clairs".

Ces données révèlent qu'une large majorité de l'échantillon (74% de réponses cumulées) éprouve des difficultés à percevoir distinctement les conditions de promotion à Sonatrach. Ce manque de visibilité peut freiner l'implication des collaborateurs, car les opportunités d'avancement leur semblent incertaines. En effectuant un tri croisé avec les facteurs de motivation, nous constatons que l'opacité perçue des règles d'avancement impacte négativement l'engagement des collaborateurs. Les salariés estimant que les critères sont « peu clairs » ou « pas clairs » manifestent une baisse de motivation significative, se sentant freinés dans leurs efforts professionnels. À l'inverse, le sentiment de transparence est systématiquement associé à une motivation plus forte et à une meilleure implication au travail chez Sonatrach.

Question n°12 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle ?

Graphique 12 : Répartition des salariés selon l'accès à la formation professionnelle



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données illustrées par notre graphique révèlent une forte dynamique d'accès au développement des compétences. En effet, une large majorité représentant 74% des salariés interrogés (20 salariés) affirme avoir déjà bénéficié d'au moins une formation professionnelle au sein de Sonatrach. À l'inverse, 26% d'entre eux (7 salariés) déclarent n'avoir jamais suivi de formation.

Question n°14 : si oui, cette formation a contribué à :

Tableau 3 : Répartition des salariés selon l'apport de la formation professionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Améliorer mes compétences	10	50%
Augmenter mes chances de promotion	4	20%
Améliorer ma motivation	6	30%
Aucun impact	0	0%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Les résultats de notre étude démontrent que la formation professionnelle est perçue de manière très positive par l'ensemble des salariés bénéficiaires. En effet, la moitié d'entre eux (50%, soit 10 salariés) affirme que la formation a principalement contribué à améliorer leurs compétences. De plus, 30% (6 salariés) estiment qu'elle a permis d'accroître leur motivation, tandis que 20% (4 salariés) y voient un levier pour augmenter leurs chances de promotion. Enfin, aucun salarié (0%) n'a choisi l'option « Aucun impact ».

Question n°15 : Pensez-vous que la formation favorise l'évolution de carrière ?

Tableau 4 : Répartition des salariés selon leur perception de l'impact de la formation sur l'évolution de carrière.

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	4	15%
Peu	3	11%
Moyennement	8	30%
Oui	11	41%
Tout à fait	1	3%
Total	27	100%

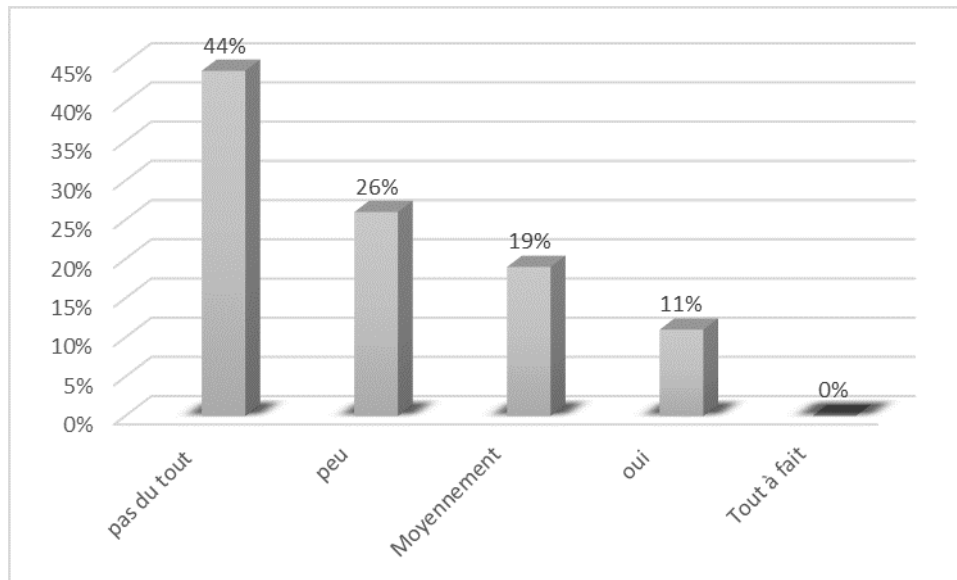
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données du tableau n°4 indiquent une perception majoritairement positive du rôle de la formation dans le développement professionnel. En effet, 44% des salariés estiment que la formation favorise l'évolution de carrière (dont 41% de réponses "Oui" et 3% "Tout à fait"), tandis que 30% (8 salariés) restent plus réservés en répondant "Moyennement". À l'inverse, 26% jugent cet impact faible à nul (dont 11% de "Peu" et 15% de "Pas du tout").

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°16 : Vous sentez-vous accompagné(e) par votre supérieur ou le service RH dans la gestion de votre carrière

Graphique 13 : Perception de l'accompagnement managérial et RH dans la gestion des carrières.



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

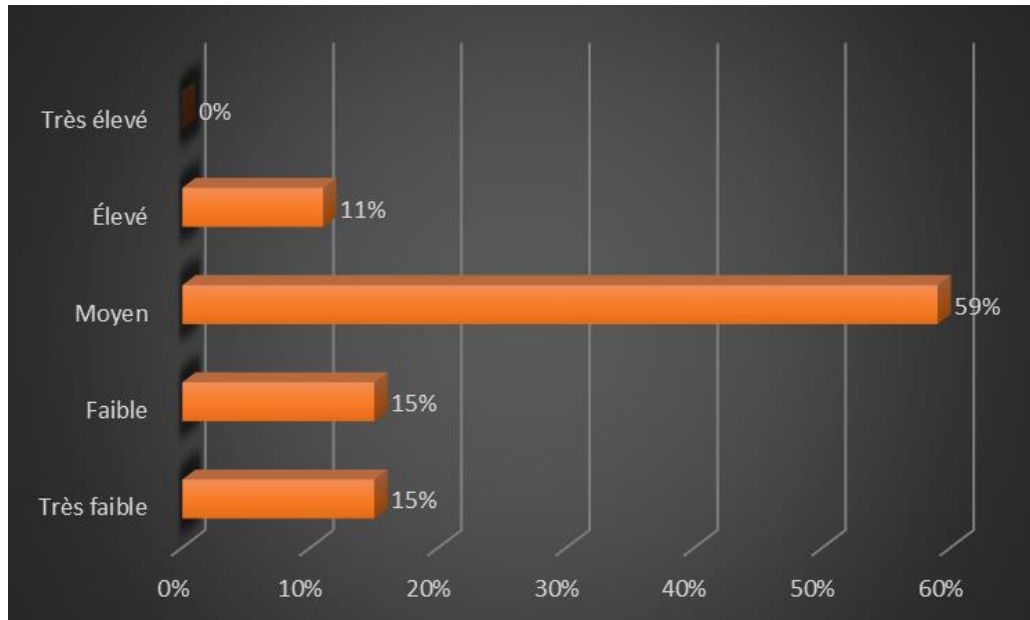
Les résultats de notre graphique mettent en évidence un manque d'accompagnement professionnel assez marqué. En effet, 44% des répondants (12 salariés) affirment ne pas se sentir accompagnés par leur supérieur ou le service RH en répondant "Pas du tout", et 26% (7 salariés) se sentent "Peu" soutenus. À l'inverse, à peine 11% (3 salariés) répondent positivement ("Oui"), tandis que 19% (5 salariés) jugent ce soutien "Moyen".

Cet important manque d'accompagnement professionnel (70% de réponses cumulées négatives) témoigne d'un déficit de soutien organisationnel et managérial perçu sur le terrain. Sur le plan théorique, ce résultat corrobore les modèles de la motivation au travail, notamment la théorie bi-factorielle d'Herzberg, qui positionne les relations avec la hiérarchie et le style de supervision comme des facteurs d'hygiène indispensables. L'absence d'un suivi de carrière personnalisé de la part des supérieurs ou du service RH engendre ainsi un sentiment d'isolement professionnel chez les collaborateurs, agissant comme un frein direct à leur implication et à leur dynamique de fidélisation au sein de Sonatrach.

Troisième partie : motivation et fidélisation au travail

Question n°17 : Comment évaluez-vous votre niveau de motivation actuel ?

Graphique 14 : Évaluation du niveau de motivation actuel des salariés



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique montrent que la motivation du personnel se situe majoritairement à un niveau intermédiaire. En effet, une nette majorité représentant 59% des répondants (16 salariés) évalue son niveau de motivation actuel comme "Moyen". De plus, un total cumulé de 30% exprime un désengagement plus marqué, réparti équitablement entre un niveau "Faible" (15%, soit 4 salariés) et "Très faible" (15%, soit 4 salariés). À l'inverse, à peine 11% (3 salariés) se déclarent hautement motivés ("Élevé") et aucun (0%) ne sent sa motivation "Très élevée".

Ce plafonnement de la motivation à un niveau principalement "Moyen" (59%) ou en recul (30%) peut révéler un essoufflement de l'engagement des collaborateurs. Sur le plan managérial, cette neutralité peut s'expliquer par le manque de perspectives d'évolution et le déficit d'accompagnement identifiés plus haut, qui neutralisent l'élan des salariés. Ce constat met en évidence la nécessité pour Sonatrach de redynamiser sa gestion des carrières afin d'en faire un véritable levier de motivation et d'implication durable.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°18 : Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

Tableau 5 : Répartition des salariés selon leurs principaux facteurs de motivation au travail

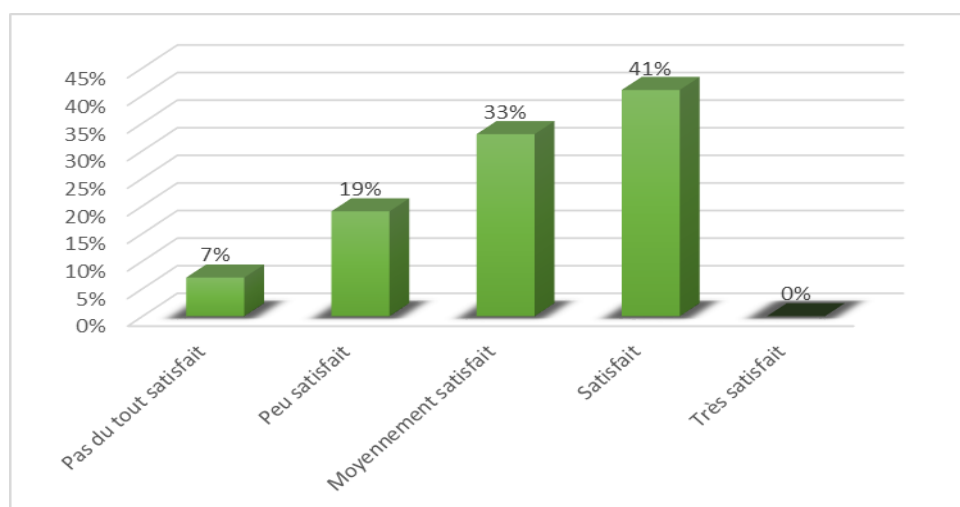
	Fréquence	Pourcentage
Le salaire	13	48%
La stabilité de l'emploi	6	22%
La reconnaissance	6	22%
La perspective d'évolution	1	4%
L'intérêt des tâches	1	4%
Communication et transparence	0	0%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats du tableau n°5 mettent en évidence la prédominance des facteurs matériels et sécuritaires dans l'engagement des collaborateurs. En effet, 48% des salariés interrogés (13 salariés) affirment que "Le salaire" est leur principale source de motivation. Viennent ensuite, à égalité, "La stabilité de l'emploi" et "La reconnaissance", qui recueillent chacune 22% (6 salariés). Enfin, "La perspective d'évolution" et "L'intérêt des tâches" ne motivent prioritairement que 4% de l'échantillon (1 salarié chacun).

Question n°19 : Êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?

Graphique 15 : Niveau de satisfaction des salariés vis-à-vis de leur rémunération



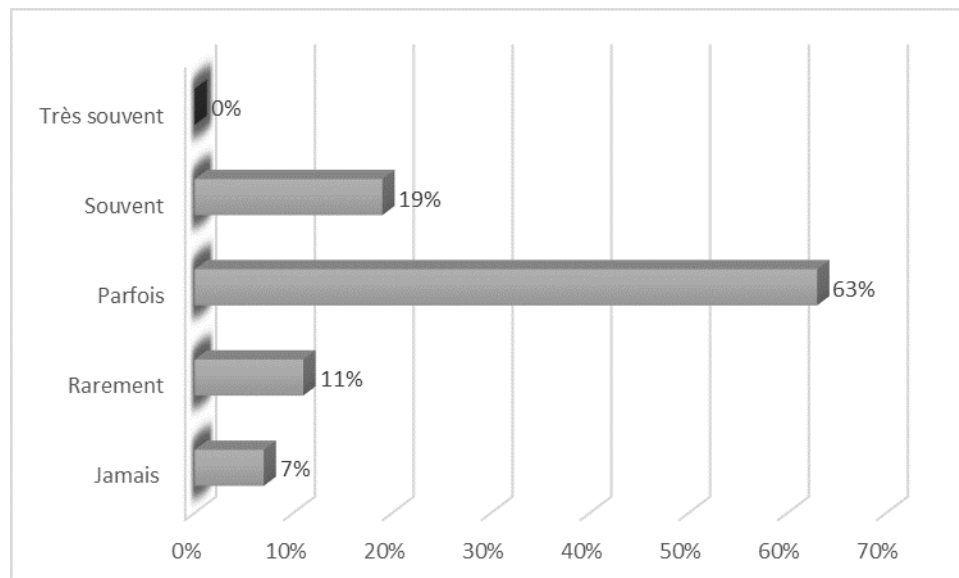
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Les données de notre graphique révèlent un niveau de satisfaction globalement positif concernant la politique salariale. En effet, 41% des répondants (11 salariés) se déclarent "Satisfaits" de leur rémunération, et 33% (9 salariés) affichent une opinion intermédiaire en se disant "Moyennement satisfaits". À l'inverse, une minorité représentant 26% de l'échantillon exprime une insatisfaction, répartie entre 19% de salariés "Peu satisfaits" (5 salariés) et 7% "Pas du tout satisfaits" (2 salariés). Aucun répondant (0%) ne se dit "Très satisfait".

Question n°20 : A quelles fréquences ressentez-vous de la reconnaissance dans votre travail ?

Graphique 16 : Fréquence de la reconnaissance ressentie par les salariés dans leur travail.



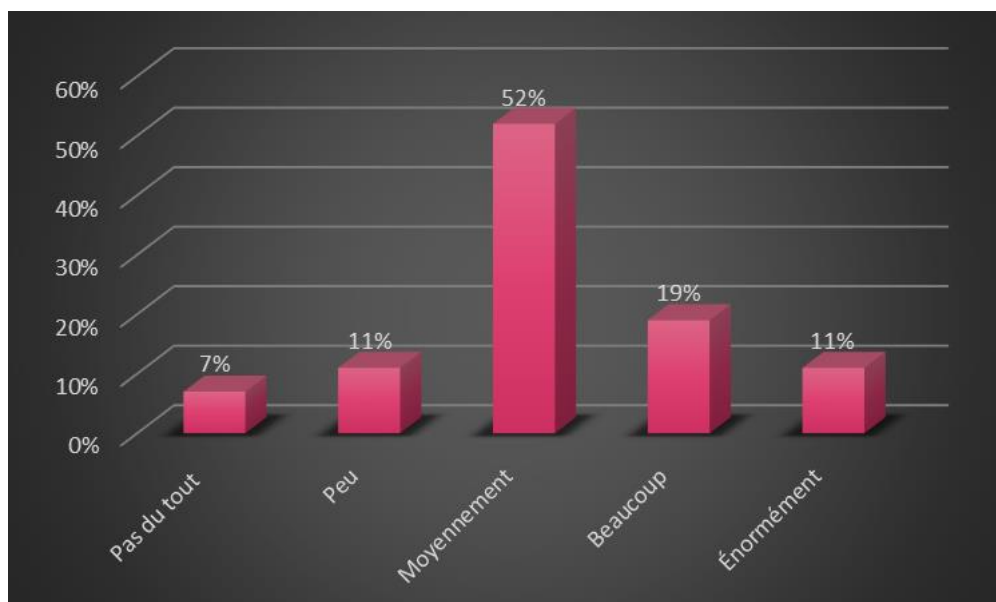
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique montrent que le sentiment de reconnaissance au sein de l'organisation est présent, mais de manière irrégulière. En effet, une large majorité représentant 63% des répondants (17 salariés) affirme ne ressentir de la reconnaissance que "Parfois". À côté de cette perception en demi-teinte, seuls 19% (5 salariés) estiment en bénéficier "Souvent", tandis qu'un total cumulé de 18% exprime un manque plus profond, se répartissant entre "Rarement" (11%, soit 3 salariés) et "Jamais" (7%, soit 2 salariés). Aucun répondant (0%) n'a choisi l'option "Très souvent".

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°21 : Dans quelle mesure la possibilité d'évoluer (ou l'absence de perspective) influence-t-elle votre motivation et énergie au travail ?"

Graphique 17 : Influence des perspectives d'évolution professionnelle sur la motivation et l'énergie des salariés au travail.



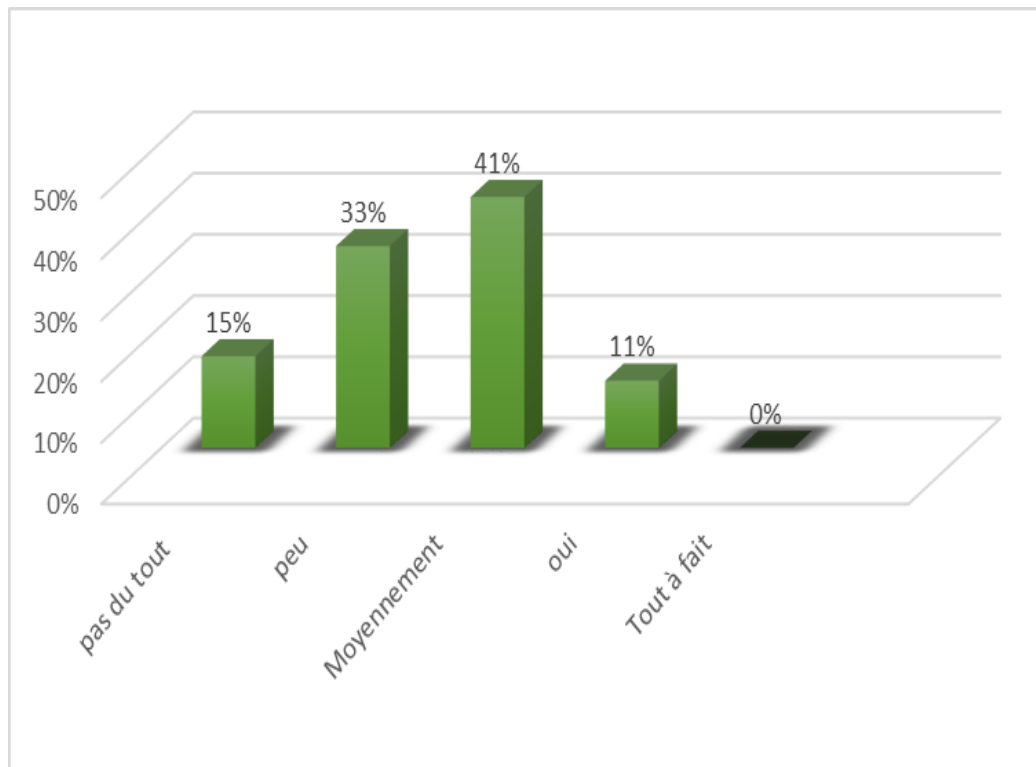
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique confirment le lien de cause à effet direct entre l'avenir professionnel et la motivation des collaborateurs. En effet, une majorité absolue de 52% des répondants (14 salariés) affirme que les perspectives d'évolution (ou leur absence) influencent "Moyennement" leur motivation et leur énergie au travail. Par ailleurs, un tiers de l'échantillon exprime une dépendance forte à ce facteur, répartie entre 19% pour "Beaucoup" (5 salariés) et 11% pour "Énormément" (3 salariés). À l'inverse, seuls 11% répondent "Peu" (3 salariés) et 7% "Pas du tout" (2 salariés). Ces résultats démontrent l'impact direct de la gestion des carrières sur le dynamisme interne de l'organisation. Le fait que plus de 80% des répondants (cumulant "Moyennement", "Beaucoup" et "Énormément") lient explicitement leur niveau d'énergie à leurs perspectives d'avenir prouve que l'évolution professionnelle est un levier de motivation incontournable. Une politique RH axée sur des trajectoires de carrière claires et motivantes apparaît donc indispensable pour capter cette dépendance et maintenir l'engagement à long terme des collaborateurs.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°23 : Selon vous, la politique de motivation de votre entreprise est-elle efficace ?

Graphique 18 : Perception des salariés quant à l'efficacité de la politique de motivation de l'entreprise.

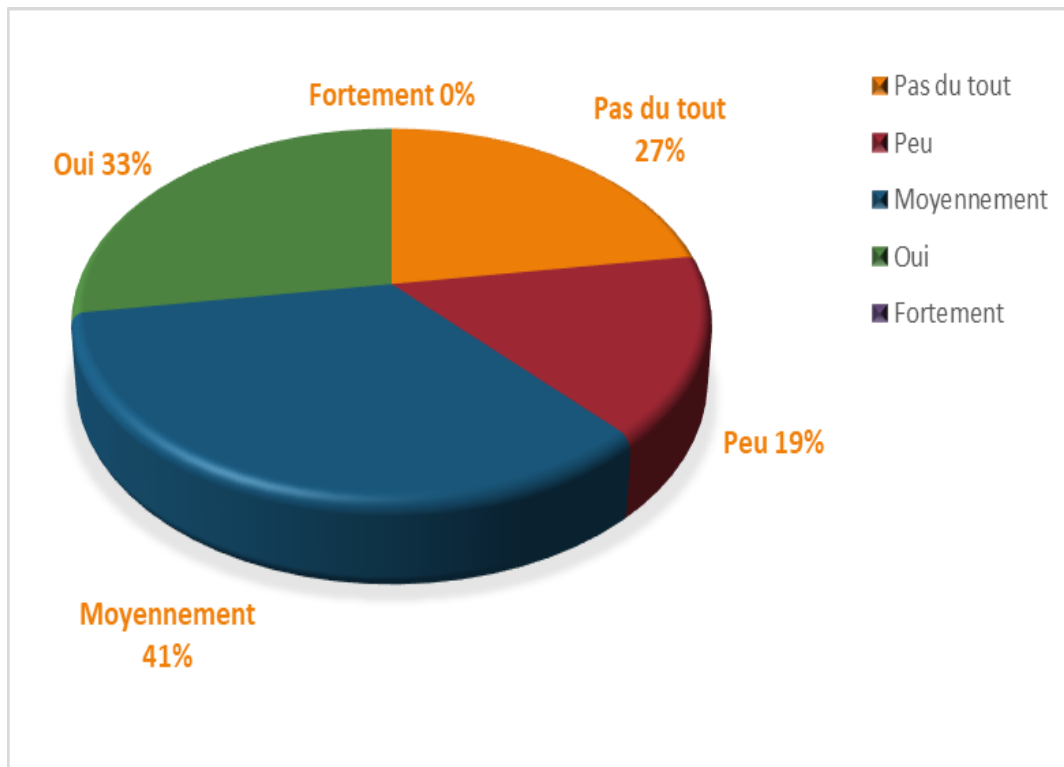


Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique mettent en lumière un scepticisme global quant à la performance des dispositifs de motivation actuels. En effet, une majorité relative de 41% des répondants (11 salariés) qualifie l'efficacité de cette politique de "Moyennement" convaincante. Plus alarmant encore, près de la moitié de l'échantillon exprime un avis négatif, réparti entre 33% de réponses "Peu" efficaces (9 salariés) et 15% "Pas du tout" efficaces (4 salariés). À l'inverse, à peine 11% (3 salariés) répondent par l'affirmative ("Oui") et aucun (0%) ne juge cette politique "Tout à fait" efficace.

Question n°24 : Vous sentez-vous attaché(e) à votre organisation ?

Graphique 19 : Évaluation du sentiment d'appartenance et d'attachement des salariés à l'organisation.



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique montrent un attachement institutionnel globalement modéré et partagé. En effet, une majorité relative de 41% des répondants (11 salariés) déclare éprouver un attachement "Moyen" envers l'entreprise, tandis que 33% (9 salariés) répondent par l'affirmative ("Oui"). À l'inverse, le reste de l'échantillon exprime un faible sentiment d'appartenance, réparti entre 19% de réponses "Peu" attachés (5 salariés) et 27% "Pas du tout" attachés (7 salariés). Aucun répondant (0%) ne se dit "Fortement" attaché.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°25 : Selon vous, quel est le principal facteur de fidélisation ?

Tableau 6: Répartition des salariés selon leur principal facteur de fidélisation au sein l'organisation.

	Fréquence	Pourcentage
Le salaire	11	41%
La sécurité de l'emploi	5	19%
Les perspectives de carrière	4	15%
Le climat de travail	3	11%
La formation	2	7%
La reconnaissance	2	7%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données du tableau n°6 démontrent que les facteurs d'ordre matériel et structurel demeurent les piliers centraux de la rétention du personnel. En effet, 41% des salariés interrogés (11 salariés) placent "Le salaire" comme le motif premier de leur fidélité à l'entreprise, suivi par "La sécurité de l'emploi" à hauteur de 19% (5 salariés). Les leviers liés au développement professionnel et à l'environnement quotidien occupent une place secondaire, les "Perspectives de carrière" ne retenant prioritairement que 15% de l'échantillon (4 salariés), suivies du "Climat de travail" (11%, soit 3 salariés), puis de "La formation" et "La reconnaissance" (7% chacune, soit 2 salariés par facteur).

Question n°26 : Qu'est-ce qui vous retient principalement au sein de cette entreprise ?

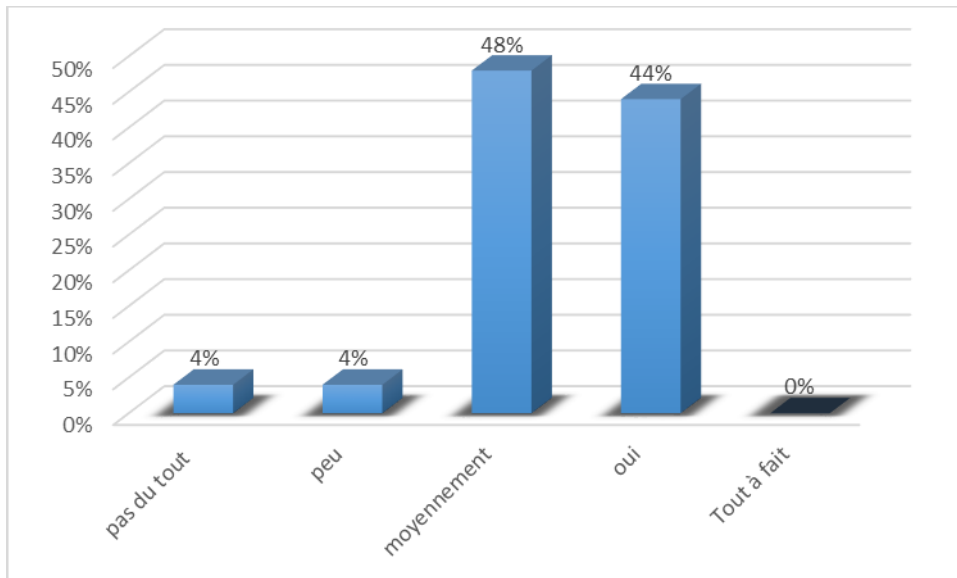
Pour compléter nos données quantitatives, nous avons posé une question ouverte aux salariés afin de comprendre, avec leurs propres mots, ce qui les retient principalement au sein de l'entreprise. L'analyse de leurs réponses se résume ainsi :

L'analyse des réponses montre que les salariés restent principalement dans l'entreprise grâce à la stabilité de l'emploi et au salaire, considérés comme des éléments essentiels de sécurité. Les répondants soulignent également l'importance du bon climat de travail, du confort du poste et de la bonne entente entre collègues. Ainsi, la fidélité des employés repose à la fois

sur des avantages matériels et sur une ambiance de travail positive et solidaire.

Question n°27 : L'organisation respecte-t-elle ses engagements envers vous ?

Graphique 20 : Perception des salariés quant au respect des engagements par l'organisation.



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique mettent en évidence un niveau de confiance globalement préservé, bien que nuancé, de la part des collaborateurs envers leur employeur. En effet, une forte proportion de l'échantillon se concentre sur des réponses plutôt favorables : 48% des répondants (13 salariés) estiment que l'entreprise respecte "Moyennement" ses engagements, tandis que 44% (12 salariés) répondent par l'affirmative ("Oui"). À l'inverse, une très faible minorité exprime une déception, répartie équitablement entre 4% pour "Peu" (1 salarié) et 4% pour "Pas du tout" (1 salarié). Aucun répondant (0%) n'a choisi l'option "Tout à fait". À la lumière de la théorie du contrat psychologique, ces résultats montrent que les engagements perçus entre Sonatrach et ses salariés sont globalement préservés, mais restent fragiles (concentration des réponses sur « Moyennement » et « Oui »). L'absence de satisfaction totale (« Tout à fait ») souligne l'importance pour l'entreprise de consolider cette confiance implicite, en répondant plus concrètement aux attentes des collaborateurs en matière d'évolution et de reconnaissance pour garantir leur fidélisation.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°28 : Quel type d'engagement votre entreprise a-t-elle envers vous ?

Tableau 7: Répartition des salariés selon leur perception du type d'engagement de l'entreprise envers eux.

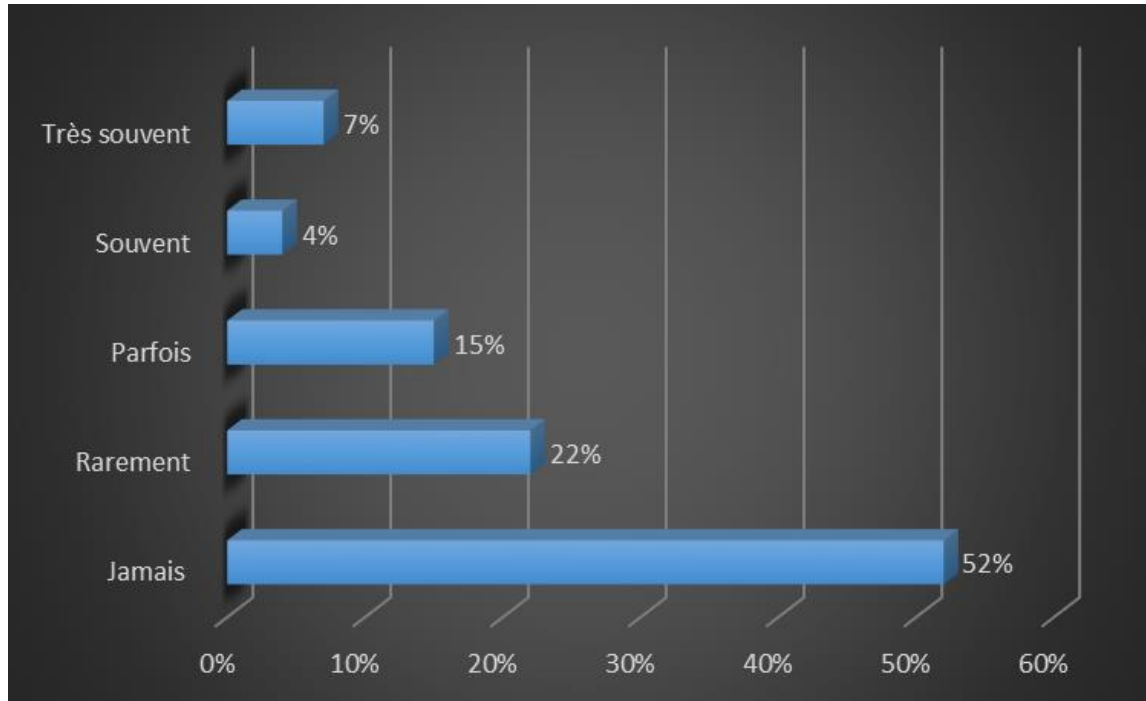
	Fréquence	Pourcentage
Rémunération équitable	8	30%
Sécurité d'emploi	4	15%
Formation et développement des compétences	5	19%
Bonne condition de travail	6	22%
Possibilité d'évolution de carrière	3	11%
Reconnaisances du travail	1	3%
Total	27	100%

Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les données du tableau n°7 indiquent que la perception des engagements de l'entreprise est largement dominée par les aspects matériels et opérationnels directs. En effet, 30% des répondants (8 salariés) estiment que l'engagement principal de l'employeur réside dans une "Rémunération équitable", suivi par l'assurance de "Bonnes conditions de travail" à hauteur de 22% (6 salariés). Les engagements liés à l'apprentissage ("Formation et développement des compétences") et à la "Sécurité d'emploi" représentent respectivement 19% (5 salariés) et 15% (4 salariés). En revanche, les dimensions d'avenir et de valorisation personnelle ferment la marche : les "Possibilités d'évolution de carrière" ne sont perçues que par 11% de l'échantillon (3 salariés) et la "Reconnaissance du travail" stagne à un niveau marginal de 3% (1 seul salarié).

Question n°29 : Avez-vous déjà envisagé de quitter l'entreprise ?

Graphique 21 : Évaluation de l'intention de départ volontaire des salariés au sein de l'organisation.



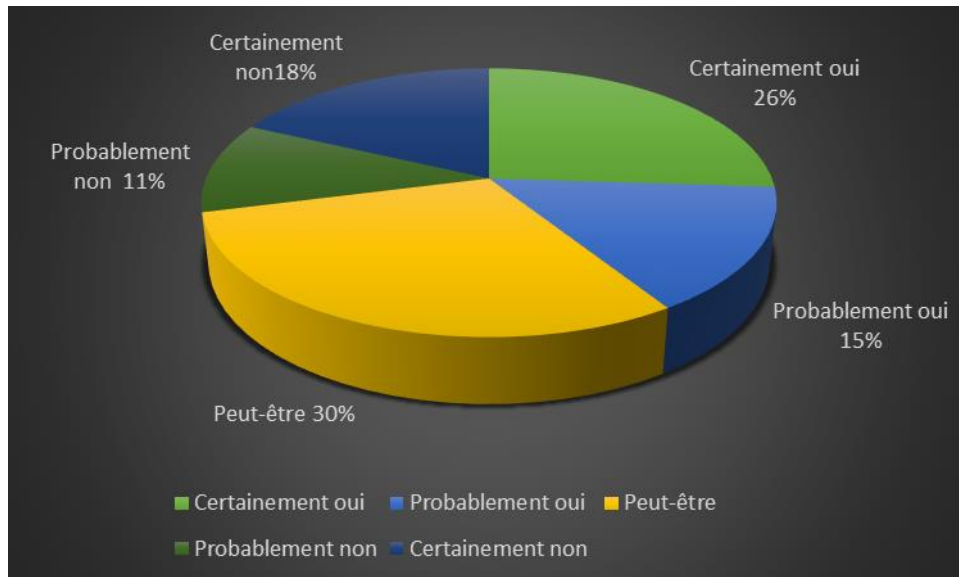
Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique révèlent une forte stabilité de l'échantillon et une faible propension globale au départ spontané. En effet, une majorité absolue de 52% des répondants (14 salariés) affirme n'avoir "Jamais" envisagé de quitter l'entreprise, complétée par 22% qui ne l'ont fait que "Rarement" (6 salariés). À l'inverse, l'intention de départ active demeure minoritaire, touchant 15% des collaborateurs de manière occasionnelle ("Parfois", soit 4 salariés), tandis que les options "Souvent" et "Très souvent" ne rassemblent respectivement que 4% (1 salarié) et 7% (2 salariés) de l'effectif interrogé.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°30 : Si vous aviez une meilleure opportunité ailleurs, quitteriez-vous l'entreprise ?

Graphique 22 : Évaluation de la réactivité des salariés face à une opportunité d'embauche externe.



Source : Réalisé par nos soins selon les données de l'enquête (février 2026)

Les résultats de notre graphique mettent en lumière une sensibilité importante des salariés face aux propositions du marché externe, nuanciant la stabilité observée précédemment. En effet, face à une opportunité plus avantageuse, 26% des répondants (7 salariés) affirment qu'ils quitteraient "Certainement oui" l'organisation, et 15% déclarent qu'ils le feraient "Probablement oui" (4 salariés). La tranche des indécis, ayant choisi l'option "Peut-être", représente la majorité relative avec 30% de l'effectif (8 salariés). À l'inverse, l'intention de rester au sein de l'organisation concerne moins d'un tiers de l'échantillon, se répartissant entre 11% pour "Probablement non" (3 salariés) et 18% pour "Certainement non" (5 salariés). Ce résultat met en évidence la fragilité de la rétention du personnel chez Sonatrach : une grande majorité des collaborateurs reste ouverte aux opportunités externes, ce qui confirme que la stabilité observée n'est pas synonyme d'un attachement ou d'une fidélisation ancrée, mais plutôt d'une situation d'attente.

Pour terminer notre enquête, nous avons posé quatre questions ouvertes aux salariés afin de comprendre, avec leurs propres mots, leur vision de la gestion des carrières. Les réponses obtenues étant textuelles et qualitatives, elles ne se prêtent pas à une présentation sous forme

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

de graphiques. C'est pourquoi nous avons réalisé une analyse thématique directe.

Question n°31 : Quel rôle joue la gestion des carrières dans votre décision de rester ou de quitter l'entreprise ?

La gestion des carrières joue un rôle théoriquement majeur mais s'avère parfois secondaire dans la rétention immédiate sur le terrain. L'analyse des réponses des enquêtés montre que ce n'est pas uniquement l'évolution professionnelle qui retient les collaborateurs aujourd'hui, mais principalement la stabilité de l'emploi et le salaire offerts par Sonatrach.

Plusieurs répondants soulignent d'ailleurs cette priorité matérielle à travers des remarques telles que : « *Le plus important pour moi actuellement reste la sécurité de l'emploi et le salaire fixe* » ou encore « *Même sans perspectives d'évolution rapides, la stabilité ici est un grand avantage* ». L'absence de trajectoires de carrière claires ne provoque donc pas de départ immédiat grâce à ces barrières matérielles protectrices, mais elle fragilise néanmoins l'attachement et l'implication à long terme des collaborateurs envers l'organisation.

Question n°32 : La gestion des carrières au sein de votre entreprise est-elle une source de motivation de fidélisation ? Pourquoi ?

Les pratiques actuelles de gestion des carrières sont perçues par les collaborateurs comme un facteur de sécurisation administrative plutôt que de motivation active. En analysant les justifications textuelles des salariés, il apparaît que la structure peine à utiliser ce dispositif comme un levier d'engagement dynamique.

Certains enquêtés traduisent ce sentiment par des déclarations explicites telles que : « Les procédures de carrière existent mais elles manquent de clarté pour nous encourager à faire plus d'efforts » ou « Pour l'instant, l'avancement protège mon parcours mais il ne me motive pas à me dépasser au quotidien ». Les répondants expliquent ainsi que si le système actuel offre un cadre stable et rassurant, il ne génère pas l'enthousiasme ou la reconnaissance nécessaire pour stimuler une motivation profonde et une fidélisation proactive au sein de Sonatrach.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

Question n°33 : Dans quelle mesure la gestion des carrières constitue-t-elle un levier de fidélisation ?

L'analyse des réponses qualitatives montre que la gestion des carrières est perçue comme un levier de fidélisation majeur, principalement articulé autour du besoin de visibilité et de la reconnaissance du mérite. Les témoignages les plus courants des collaborateurs confirment cette dépendance, les salariés affirmant que « *si je sais que je peux évoluer ici, je n'aurai aucune raison de chercher ailleurs* », tandis que l'absence de perspectives claires fait « *baisser la motivation et pousser à regarder le marché externe* ». D'autres retours soulignent qu'une bonne gestion des carrières « *récompense la fidélité des employés* » et les incite à se dépasser au quotidien. Ces propos démontrent que pour maintenir l'engagement et retenir durablement le personnel chez Sonatrach, la sécurité de l'emploi doit impérativement s'accompagner de trajectoires d'évolution concrètes.

Question n°34 : Quelles sont vos perspectives professionnelles dans cette entreprise à moyen terme (3 à 5 ans) ?

À l'horizon de 3 à 5 ans, les salariés aspirent massivement à une promotion verticale ou à un enrichissement de leurs compétences. Cependant, cette projection reste prudente et teintée d'incertitude en raison du manque de visibilité sur les plans d'évolution internes, ce qui confirme le besoin de clarifier les trajectoires professionnelles à Sonatrach.

En conclusion, notre enquête menée auprès des 27 salariés de Sonatrach montre que l'entreprise réussit à retenir son personnel grâce à des facteurs matériels solides, mais peine à l'impliquer dynamiquement.

L'analyse quantitative prouve que la sécurité de l'emploi, le salaire régulier et le bon climat relationnel freinent efficacement les départs volontaires. Les salariés se sentent protégés, ce qui garantit une grande stabilité des effectifs.

Cependant, le volet qualitatif révèle que cette fidélité reste passive et calculée. Faute d'un accompagnement RH de proximité et de critères de promotion clairs, les collaborateurs manquent de visibilité à moyen terme (3 à 5 ans) et restent sensibles aux opportunités du marché externe.

2.2.2 Analyse des résultats de l'entretien :

Pour analyser l'entretien semi-directif mené avec le responsable des Ressources Humaines de Sonatrach, nous avons utilisé une méthode d'analyse qualitative basée sur le regroupement thématique des données.

Afin de faciliter la lecture, la confrontation et l'interprétation des déclarations de la direction, nous avons synthétisé l'intégralité des échanges sous forme de tableaux analytiques. Ces tableaux sont structurés autour des deux axes principaux de notre guide d'entretien : d'une part, la politique générale de gestion des carrières, et d'autre part, les mécanismes de motivation, de fidélisation et leurs liens avec la gestion des carrières.

I. Politique générale de gestion des carrières

Tableau 8 : l'analyse qualitative de la politique générale de gestion des carrières à Sonatrach

Questions	Réponses
1. Comment définiriez-vous la politique de gestion des carrières au sein de votre organisation ?	Au sein de Sonatrach, la gestion des carrières représente un élément très important de la politique des ressources humaines. Notre objectif est d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel tout en répondant aux besoins de l'entreprise. Nous essayons de valoriser les compétences internes et d'offrir des possibilités d'évolution aux employés. Cette politique contribue à améliorer la motivation, la performance et la stabilité du personnel.
2. Les attentes des salariés en matière de développement professionnel sont-elles prises en compte ?	Oui, bien sûr. Nous essayons d'identifier les attentes des salariés à travers les évaluations annuelles, les entretiens professionnels et les échanges réguliers avec les responsables hiérarchiques. Les besoins en formation et les souhaits d'évolution sont également pris en considération dans la mesure du possible.
3. Quels sont les principaux critères utilisés pour les promotions internes ?	Les promotions sont généralement basées sur plusieurs critères, notamment les compétences, l'expérience professionnelle, les résultats obtenus, l'ancienneté et la capacité du salarié à assumer davantage de responsabilités. Le sérieux

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

	et l'implication dans le travail jouent aussi un rôle important.
4. La mobilité interne est-elle encouragée ?	Oui, la mobilité interne est encouragée au sein de l'entreprise. Elle peut prendre plusieurs formes : changement de poste, évolution vers un poste supérieur ou encore mutation vers un autre site. Cela permet aux salariés d'acquérir de nouvelles expériences et de développer leurs compétences.
5. Quels outils utilisez-vous pour suivre l'évolution des carrières des collaborateurs ?	Nous utilisons principalement les évaluations de performance, les entretiens professionnels, les plans de formation ainsi que les dossiers de suivi des salariés. Ces outils nous permettent d'avoir une vision globale du parcours professionnel de chaque employé.
6. Les salariés sont-ils informés des modalités d'évolution de leur carrière ?	Oui, les salariés sont informés à travers les responsables hiérarchiques, les services des ressources humaines, les notes internes et certaines réunions d'information. Nous essayons de maintenir une communication régulière concernant les opportunités d'évolution et les conditions d'accès aux différents postes.
7. Pensez-vous que la politique de gestion des carrières est efficace ?	Globalement, oui. Cette politique contribue à motiver les salariés, car elle leur donne des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Elle participe également à la fidélisation du personnel, même s'il reste toujours des points à améliorer pour répondre davantage aux attentes des employés.
8. Quelles sont les mesures nécessaires pour améliorer la gestion des carrières ?	Je pense qu'il serait important de renforcer davantage la communication interne, de développer les formations spécialisées et d'assurer un meilleur accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel. Il serait aussi utile de rendre les perspectives d'évolution plus visibles et accessibles.

Source : étude de terrain (février 2026)

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

L'analyse des déclarations du responsable RH montre que Sonatrach considère la gestion des carrières comme un levier stratégique pour concilier les besoins de performance de l'entreprise et l'évolution du personnel.

La direction s'appuie sur des outils classiques (évaluations annuelles, entretiens professionnels, plans de formation) pour suivre les parcours et encourager la mobilité interne sous toutes ses formes. Les promotions reposent sur un modèle mixte combinant le mérite (compétences, résultats) et des facteurs structurels (ancienneté).

Bien que le dispositif soit jugé globalement efficace, le responsable RH reconnaît qu'il est nécessaire de moderniser ses pratiques en renforçant l'accompagnement de proximité et en rendant les critères de promotion plus clairs, visibles et accessibles aux collaborateurs.

II. Motivation, fidélisation et lien avec la gestion des carrières

Tableau 9 : l'analyse qualitative des leviers de motivation et de fidélisation à Sonatrach

Questions	Réponses
1. La reconnaissance du travail est-elle formalisée ?	Oui, la reconnaissance existe sous différentes formes. Elle peut être financière à travers les primes, mais aussi symbolique avec les encouragements, les félicitations ou les promotions internes. La reconnaissance reste un élément important pour maintenir la motivation des salariés.
2. Avez-vous constaté des signes de démotivation ?	Oui, cela peut arriver dans certaines situations. Les signes les plus fréquents sont une baisse d'implication, un manque d'initiative ou parfois l'absentéisme. Les causes sont souvent liées au stress professionnel, au manque de perspectives d'évolution ou à certaines difficultés organisationnelles.
3. Comment l'organisation mesure-t-elle le niveau de motivation des salariés ?	Le niveau de motivation est généralement observé à travers les performances des salariés, les entretiens professionnels, le climat de travail et les échanges avec les responsables hiérarchiques. Certains indicateurs comme l'absentéisme ou le

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

	turnover peuvent aussi donner une idée du niveau de satisfaction des employés.
4. Quels sont, selon vous, les leviers de fidélisation les plus efficaces aujourd'hui ?	Aujourd'hui, les salariés recherchent principalement la stabilité, une bonne rémunération, de bonnes conditions de travail et surtout des perspectives d'évolution professionnelle. La gestion des carrières joue donc un rôle très important dans la fidélisation, car elle permet au salarié de se projeter dans l'avenir au sein de l'entreprise.
5. Quelles stratégies mettez-vous en place pour fidéliser et retenir le personnel ?	Nous essayons de fidéliser les salariés à travers la formation continue, les possibilités de promotion interne, les avantages sociaux et l'amélioration des conditions de travail. Nous encourageons également le développement des compétences afin de valoriser les employés.
6. Quel est le lien entre perspectives de carrière et fidélisation ?	Le lien est très important. Lorsqu'un salarié voit qu'il peut évoluer et construire une carrière stable dans l'entreprise, il est généralement plus motivé et plus attaché à son travail. À l'inverse, l'absence de perspectives peut pousser certains employés à chercher d'autres opportunités.
7. Quel est le taux de turnover au sein de votre organisation ?	Le taux de turnover reste relativement faible par rapport à d'autres entreprises, notamment grâce à la stabilité de l'emploi et aux avantages proposés par l'entreprise. Cependant, certains départs peuvent être liés aux retraites ou à des opportunités professionnelles ailleurs.
8. Quelles sont, selon vous, les principales raisons de départ des salariés ?	Les départs sont souvent liés à la retraite, mais aussi parfois à la recherche de meilleures opportunités professionnelles ou à un manque de perspectives d'évolution. Certains salariés peuvent également quitter l'entreprise pour des raisons personnelles.
9. Quels sont les principaux défis en matière de motivation et de fidélisation des salariés ?	Le principal défi aujourd'hui est de maintenir l'engagement des salariés face aux évolutions du monde du travail. Il faut également répondre aux attentes des jeunes générations, développer les compétences et améliorer continuellement les conditions de travail.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

10. Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la motivation et réduire le turnover ?	Je pense qu'il serait utile de renforcer l'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel, de développer davantage les formations, d'améliorer la communication interne et de valoriser davantage les efforts et les compétences des employés. Cela permettrait de renforcer leur motivation et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.
--	---

Source : étude de terrain (février 2026)

L'analyse des déclarations du responsable RH montre que la direction associe directement la fidélisation des salariés à la qualité de leurs perspectives d'évolution.

L'entreprise s'appuie sur une reconnaissance à la fois financière et symbolique pour maintenir la motivation. Si le turnover reste faible grâce à la sécurité de l'emploi, le responsable RH reconnaît que le manque de perspectives d'avenir et le stress restent des facteurs réels de démotivation et de départ. Pour y faire face, Sonatrach combine la formation continue et les promotions internes.

Le défi actuel est de maintenir l'engagement des agents face aux évolutions du travail. Pour l'avenir, la direction préconise de renforcer l'accompagnement individualisé, d'améliorer la communication interne et de mieux valoriser les compétences des employés.

En somme, l'analyse qualitative des deux tableaux de notre entretien montre que la direction de Sonatrach est consciente des forces et des limites de sa politique RH.

D'un côté, l'entreprise s'appuie sur un cadre structuré et des outils traditionnels pour garantir la sécurité de l'emploi et des avantages qui maintiennent un turnover faible. La direction associe directement la fidélisation des agents à la stabilité et aux perspectives d'évolution offertes.

D'un autre côté, le responsable RH reconnaît que le manque de visibilité sur les carrières et le besoin de transparence sont des facteurs réels de démotivation et de départ. Pour l'avenir, le principal défi est de moderniser ces pratiques en renforçant l'accompagnement de proximité et la communication interne afin de maintenir l'engagement des salariés.

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

La confrontation de nos données de terrain avec notre cadre théorique initial permet de discuter et de valider les deux hypothèses soumises à la vérification empirique.

Concernant **l'Hypothèse 1 (H1)**, Concernant l'Hypothèse 1 (H1), nos résultats confirment qu'un système de gestion des carrières fondé sur la transparence et la reconnaissance du mérite favorise une augmentation de la motivation intrinsèque. En effet, l'analyse qualitative (issue de l'entretien avec le responsable RH) ainsi qu'un tri croisé entre la Question n°11 (Perception de la clarté des critères de promotion) et la Question n°17 (Niveau de motivation actuel des salariés) ont mis en évidence que l'opacité perçue des règles d'avancement neutralise l'élan des collaborateurs. À l'inverse, la clarté des critères est systématiquement associée à un engagement plus profond et à la volonté de se dépasser.

Les résultats statistiques issus de ce traitement croisé sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Tri croisé entre la clarté des critères de promotion (Q11) et le niveau de motivation (Q17)

Clarté des critères de promotion (Q11)	Motivation Élevée	Motivation Moyenne / Faible	Total des répondants
Clairs (Très / Assez)	5	2	7(26%)
Moyennement clairs	3	6	9(33%)
Peu / Pas clairs	1	10	11(41%)
Total	9	18	27(100 %)

Source : Réalisé par nos soins à partir du traitement des questionnaires de l'enquête (février 2026).

La lecture croisée de nos données quantitatives et qualitatives permet de valider définitivement l'Hypothèse 1 (H1). Sur le plan statistique, l'impact de la transparence est évident : 5 salariés sur 7 bénéficiant de critères « clairs » affichent une motivation élevée, tandis que l'opacité la neutralise, provoquant une baisse de motivation chez 10 des 11 répondants jugeant le système « peu ou pas clair ».

Cette tendance est pleinement confirmée par le responsable des Ressources Humaines (Tableau 8). Dans ses réponses aux Questions n°1 et n°2, il réaffirme que la reconnaissance reste un pilier essentiel de la motivation et atteste que le manque de perspectives d'évolution

Chapitre III Analyse de la gestion des carrières comme levier de motivation et de fidélisation des employés au sein de Sonatrach

engendre directement les signes de démotivation observés sur le terrain, tels que la baisse d'implication et l'absentéisme.

L'analyse du terrain mène à une validation partielle de l'Hypothèse 2 (H2). Les données confirment en effet que l'accès à la formation et les perspectives d'évolution concrètes constituent de puissants leviers de rétention. Ce constat est corroboré par le responsable RH (Tableau 9, Questions n°5 et n°6), qui précise que l'entreprise fidélise son personnel « à travers la formation continue [et] les possibilités de promotion interne », des pratiques qui rendent le salarié « plus motivé et plus attaché à son travail ».

Cependant, ces facteurs ne supplantent pas la dimension financière. À la Question n°4, le responsable RH place la « bonne rémunération » au même niveau que les opportunités de carrière. Ainsi, si le salaire assure une rétention de base, la fidélisation à long terme dépend d'une approche globale combinant reconnaissance matérielle et perspectives d'avancement chez Sonatrach.

Section 03 : Limites de l'étude et recommandations

Suite à l'analyse des résultats du questionnaire distribué aux salariés et de l'entretien mené avec le responsable des Ressources Humaines au sein de Sonatrach, il semble judicieux d'émettre une série de suggestions pour optimiser la qualité de la politique RH et accroître encore l'engagement des collaborateurs. Effectivement, malgré une évaluation majoritairement favorable de la sécurité de l'emploi, du salaire régulier et du climat relationnel proposés par l'organisation, quelques lacunes et possibilités d'amélioration ont pu être repérées, spécifiquement en lien avec la gestion globale des carrières et le manque de visibilité sur les perspectives d'évolution.

Dans cette section, nous allons dans un premier temps présenter les principales limites de l'étude (méthodologiques, temporelles et organisationnelles), tout en proposant des perspectives futures de recherche permettant d'approfondir l'analyse. Dans un second temps, nous allons mettre en évidence des recommandations managériales concrètes visant à optimiser l'organisation de la gestion des carrières au sein de l'entreprise, en soulignant son rôle dans le renforcement de la motivation, de la fidélisation active et de l'image de l'employeur.

3.1. Les limites de l'étude

Tout travail de recherche comporte des contraintes méthodologiques et contextuelles qui en restreignent la portée. Dans le cadre de notre étude menée au sein de Sonatrach, plusieurs limites importantes doivent être signalées afin de nuancer l'interprétation de nos résultats :

- La limite échantillonnale (Taille et représentativité) : La première contrainte réside dans la taille de notre échantillon. N'ayant pu toucher qu'un nombre restreint de salariés par rapport à l'effectif global de la structure, les résultats du questionnaire ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la compagnie Sonatrach au niveau national. De plus, l'échantillon s'est concentré principalement sur les services administratifs et les fonctions supports, laissant de côté d'autres catégories professionnelles de l'entreprise.
- La limite temporelle : Le temps imparti pour la réalisation de ce stage de fin d'études et la collecte des données était limité. Une étude longitudinale, étalée sur une période plus longue, aurait permis de suivre l'évolution des perceptions des employés de manière plus approfondie et d'analyser l'impact à long terme des pratiques RH sur leur motivation.
- Le biais de désirabilité sociale (Subjectivité des réponses) : Les thèmes abordés dans notre recherche, tels que les promotions, le sentiment de reconnaissance ou l'intention de quitter l'entreprise, touchent à des aspects sensibles de la vie professionnelle. Malgré la garantie stricte de l'anonymat, certains répondants ont pu faire preuve de réserve ou de prudence dans leurs réponses, par crainte de rupture de confidentialité, ce qui peut introduire un biais de subjectivité.
- L'accès restreint à certaines informations : En raison du caractère stratégique et de la politique de confidentialité stricte de Sonatrach, l'accès à certaines données quantitatives internes (comme les statistiques précises et chiffrées sur le turnover, les bilans sociaux récents ou les grilles d'évaluation de performance détaillées) a été limité. Notre analyse qualitative s'est donc principalement basée sur les déclarations verbales obtenues lors de l'entretien.

3.2. Recommandations pour améliorer la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation au sein de Sonatrach

Sur la base des dysfonctionnements mis en évidence par l'analyse des questionnaires et des pistes d'amélioration reconnues par la direction des Ressources Humaines, nous formulons une série de recommandations concrètes. Ces propositions visent à moderniser les pratiques de Sonatrach pour en faire de véritables leviers de performance et d'engagement :

1) Moderniser et clarifier la politique de promotion interne

- Instaurer une charte de promotion transparente : Afin de réduire le sentiment d'opacité parfois ressenti par les collaborateurs, il est essentiel de rendre les critères d'avancement explicites, objectifs et accessibles à tous (via l'intranet de l'entreprise ou des guides d'accueil).
- Équilibrer l'ancienneté et le mérite : tout en respectant l'expérience acquise au fil des ans, l'entreprise gagnerait à valoriser davantage la performance réelle, la prise d'initiative et l'atteinte des objectifs annuels lors des décisions de promotion.

2) Renforcer l'accompagnement RH et le suivi de proximité

- Créer des entretiens de carrière dédiés : Au-delà de la simple évaluation annuelle des performances, il est recommandé d'instaurer un bilan de carrière périodique (tous les 3 ou 5 ans) avec un conseiller RH. Cela permettrait de formaliser les projets professionnels des salariés et de mieux cibler leurs besoins.
- Optimiser les plans de formation continue : Aligner plus systématiquement les actions de formation sur les souhaits de mobilité interne des employés. La formation ne doit pas seulement répondre à un besoin technique immédiat, mais dessiner une trajectoire d'évolution future.

3) Dynamiser la communication interne et la reconnaissance du travail

- Donner de la visibilité sur les parcours professionnels : mettre en place des cartographies de métiers et des parcours types pour permettre aux salariés de se projeter plus facilement à moyen et long terme au sein de l'organisation.
- Diversifier les leviers de reconnaissance symbolique : la motivation ne dépendant pas uniquement des facteurs financiers, la ligne hiérarchique doit être encouragée à valoriser les efforts quotidiens par des félicitations formelles, des lettres de considération ou des distinctions professionnelles pour renforcer le sentiment d'appartenance.

Ce volet empirique a permis de confronter la théorie à la réalité du terrain chez Sonatrach à travers une démarche méthodologique rigoureuse. L'analyse des résultats révèle que si la sécurité de l'emploi et l'accès à la formation forment un cadre solide, le manque d'accompagnement individualisé et l'opacité des critères de promotion freinent l'engagement, illustrant parfaitement la théorie d'Herzberg. Le tri croisé valide ainsi partiellement notre deuxième hypothèse (H2) en confirmant un lien de causalité direct : la faiblesse des perspectives d'évolution reste le principal déclencheur de l'intention de départ. Tout en intégrant les limites de la recherche liées à un stage condensé d'un mois, cette étude débouche sur des recommandations concrètes pour optimiser la gestion des carrières, invitant Sonatrach à passer d'une gestion administrative à un pilotage RH hautement stratégique et transparent.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

À travers ce travail de recherche, nous avons étudié le rôle de la gestion des carrières au sein d'une entreprise publique majeure, à savoir Sonatrach en mettant l'accent sur son importance en tant que levier de motivation et de fidélisation des employés.

Dans un premier temps, nous avons abordé le cadre théorique en analysant les fondements de la gestion des carrières, son évolution ainsi que les transformations qu'elle connaît face aux nouvelles exigences du marché du travail. Nous avons également mis en évidence l'importance de l'implication du capital humain et des stratégies adoptées par les grandes organisations pour se différencier et retenir leurs compétences dans un environnement concurrentiel.

Dans un second temps, nous avons étudié les concepts de motivation et de fidélisation en mettant en lumière le profil des collaborateurs, leurs attentes ainsi que les facteurs influençant leurs comportements au travail. Cette analyse nous a permis de mieux comprendre l'importance d'adapter les trajectoires professionnelles aux besoins évolutifs du personnel, notamment à travers l'intégration de plans de développement individualisés, de systèmes d'évaluation transparents et de perspectives d'avancement équitables.

Concernant la partie empirique, nous avons opté pour une approche mixte à travers un entretien semi-directif mené auprès de la direction des ressources humaines et un questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 40 employés au sein de l'entreprise SONATRACH. Cette démarche nous a permis de recueillir les perceptions des travailleurs concernant le système de mobilité interne ainsi que leur niveau de satisfaction vis-à-vis des différents dispositifs de reconnaissance proposés par l'établissement. L'analyse des résultats a révélé que les participants expriment globalement une satisfaction élevée en ce qui concerne la stabilité de l'emploi et les avantages matériels offerts, mais manifestent des attentes plus fortes en matière de clarté des critères de promotion.

Nous avons également constaté que l'existence d'une sécurité d'emploi robuste a contribué à stabiliser les effectifs de l'entreprise SONATRACH tout en renforçant leur intention de poursuite de carrière à long terme. Cependant, ces éléments traduisent un attachement principalement calculé et confirment que le manque de lisibilité sur les perspectives d'évolution peut limiter la portée dynamique de ce levier sur la motivation intrinsèque au quotidien.

Ainsi, nous avons pu confirmer les hypothèses formulées au départ. Les données recueillies auprès de l'échantillon interrogé mettent en évidence que la transparence et la reconnaissance

Conclusion Générale

du mérite constituent des facteurs déterminants dans la stimulation de la motivation des enquêtés. De plus, nous avons mis en évidence que l'accompagnement de carrière représente une condition essentielle pour transformer une rétention passive en une fidélisation active, ce qui répond directement à notre problématique.

Par ailleurs, nous avons souligné que la gestion des carrières représente bien plus qu'un simple processus administratif de gestion du personnel, puisqu'elle constitue un outil stratégique permettant de renforcer la relation de confiance avec le collaborateur, de valoriser la marque employeur de l'établissement et de consolider sa performance organisationnelle globale.

Toutefois, notre étude présente certaines limites, notamment en raison de la taille de l'échantillon interrogé et du fait qu'elle se limite à une période d'observation restreinte au cours de notre stage. Il aurait été pertinent d'élargir le champ d'étude à d'autres directions régionales ou à une plus grande diversité de catégories socioprofessionnelles afin d'obtenir des résultats plus généralisables. De plus, l'intégration d'analyses comparatives sur plusieurs années aurait permis d'approfondir davantage les trajectoires d'évolution.

Dans cette perspective, nous estimons que de futures recherches pourraient s'intéresser à l'impact à long terme des réformes managériales sur l'engagement des nouvelles générations, ainsi qu'au rôle de l'innovation et des nouvelles technologies, telles que la digitalisation des outils RH, dans l'amélioration de l'expérience collaborateur au sein des grandes entreprises industrielles.

Tables de matières

REMERCIEMENTS

DEDICACES

DEDICACES

ABSTRACT

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

INTRODUCTION GENERALE	1
1. Contexte et justification du choix du thème	1
2. Problématique de recherche	1
3. Objectifs du mémoire	2
4. Hypothèses de recherche	3
5. Méthodologie adoptée	3
6. Structure du travail	3
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE DE LA GESTION DES CARRIÈRES	5
Section1 : Fondements et concepts de la gestion des carrières	6
1.1 Définitions et évolution du concept de carrière	6
a) Définition traditionnelle de la carrière	6
b) Définition de la gestion des carrières	6
c) Évolution du concept de carrière	7
1.2 Les nouveaux modèles de carrière	7
1) La carrière protéenne.....	7
2) La carrière sans frontières	8
3) La carrière nomade ou portfolio	8
4) La carrière hybride	8
1.3 Enjeux et défis de la gestion de carrière.....	9
1) Pour l'individu :	9
2) Pour l'organisation :	10
Section 2 : Les outils et processus de la gestion des carrières	10
2.1 La promotion interne	10
2.2 La mobilité professionnelle	11

Tables de matières

2.3 Le processus d'adéquation entre besoins de l'organisation et aspirations des salariés	12
2.4 Implications pour la gestion des ressources humaines.....	13
2.5 Outils et techniques complémentaires.....	13
Section 3 : Enjeux stratégiques de la gestion des carrières	14
3.1 La gestion des carrières comme levier de performance organisationnelle.....	14
a) Définition stratégique de la gestion de carrière.....	14
b) Impacts sur la performance	15
c) Facteurs clés de succès de la gestion de carrière.....	15
3.2 L'importance de la gestion des compétences rares et critiques	16
a) Définition des compétences rares et critiques	16
b) Cartographie et gestion stratégique	16
c) Implications stratégiques :.....	17
1. Pour l'organisation :	17
2. Pour les RH :	17
3.4 Schéma conceptuel synthétique	18
Conclusion du chapitre :.....	18
CHAPITRE II : MOTIVATION, FIDÉLISATION ET LIEN AVEC LA CARRIÈRE....	20
Section 1 : cadre général de la motivation au travail :	21
1.1 La définition et les théories de la motivation :	21
1.1.1 Définition de la motivation au travail :.....	21
1.1.2 Les théories de la motivation.....	22
1.1.3 La théorie des besoins de Maslow :	22
1.1.4 La théorie bifactorielle de Herzberg :	23
1.1.5 La théorie des attentes de Vroom :	24
1.1.6 La théorie de l'équité d'Adams :	24
1.2 Approches contemporaines de la motivation :	25
1.2.1 De l'implication à l'engagement organisationnel :.....	25
Section 2 : La fidélisation des ressources humaines	25
2.1 Définition et portée stratégique de la fidélisation	26
2.1.1 Définition de la fidélisation :	26
2.1.2 Les coûts du turnover :	26
2.2 Les facteurs déterminants de la fidélisation	27

Tables de matières

2.2.1 La rémunération et les avantages sociaux :	27
2.2.2 Les perspectives d'évolution professionnelle :.....	27
2.2.3 La qualité de vie au travail :	27
2.2.4 Le leadership et la reconnaissance :	28
2.3 Le contrat psychologique :	28
2.3.1 Définition :.....	28
2.3.2 Types de contrat psychologique :	28
2.4 Stratégies modernes de fidélisation :.....	29
Section 3 : Le lien de causalité entre carrière, motivation et fidélisation :	29
3.1 L'influence de la perception d'une carrière ascendante sur la motivation:.....	29
3.1.1 La carrière comme vecteur de sens:	29
3.1.2 La carrière comme facteur de motivation quotidienne :.....	30
3.2 L'impact de la formation qualifiante sur la motivation et la fidélisation.....	30
3.2.1 La formation comme levier stratégique :.....	30
3.2.2 La formation et le sentiment de reconnaissance :.....	30
3.2.3 La formation et la réduction du turnover :.....	30
3.2.3 L'intégration carrière – motivation – fidélisation : une approche systémique :	31
3.3 Enjeux contemporains :.....	31
Conclusion de chapitre :	31
 CHAPITRE III : ANALYSE DE LA GESTION DES CARRIÈRES COMME LEVIER DE MOTIVATION ET DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS AU SEIN DE SONATRACH	 33
Section 1 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de son système de gestion des ressources humaines :	34
1.1 Présentation générale de Sonatrach.....	34
1.1.1 Historique et activités de l'entreprise	34
1.2 Organisation et structure de l'entreprise	35
2. Présentation du système de gestion des ressources humaines.....	37
Section 2 : Méthodologie de la recherche et analyse des résultats.....	37
2.1 Méthodologie de la recherche :	38
2.1.1 Objectifs de la recherche	38
2.1.2 Présentation du terrain d'étude et de la population ciblée :.....	39
2.1.3 Présentation des outils d'investigation :	40

Tables de matières

2.2 Analyse des résultats de l'enquête sur la gestion de carrière comme levier de motivation et de fidélisation	41
2.2.1 Analyse des résultats du questionnaire	41
2.2.2 Analyse des résultats de l'entretien :	70
I. Politique générale de gestion des carrières	70
II. Motivation, fidélisation et lien avec la gestion des carrières	72
Section 03 : Limites de l'étude et recommandations	76
3.1. Les limites de l'étude	77
3.2. Recommandations pour améliorer la gestion des carrières, la motivation et la fidélisation au sein de Sonatrach	78
1) Moderniser et clarifier la politique de promotion interne	78
2) Renforcer l'accompagnement RH et le suivi de proximité.....	78
3) Dynamiser la communication interne et la reconnaissance du travail	79
CONCLUSION GENERALE	80
TABLES DE MATIERES	83
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	88
Ouvrages.....	89
Articles et Revues scientifiques	89
Thèses et mémoires	89
Webographie	90
ANNEXE	91

Références bibliographiques

Ouvrages

1. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* [La carrière sans frontières : Un nouveau principe d'emploi pour une nouvelle ère organisationnelle]. Oxford University Press.
2. Dessler, G. (2019). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Pearson.
3. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* [Gestion des carrières] (4e éd.). Sage Publications.
4. Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme* (C. Lévy-Leboyer, trad.). Entreprise Moderne d'Édition. (Ouvrage original publié en 1959 sous le titre *The motivation to work*).
5. Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
6. Peretti, J.-M. (2022). *Gestion des ressources humaines* (24e éd.). Vuibert.
7. Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportements organisationnels* (16e éd.). Pearson Education.
8. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* [Travail et motivation]. John Wiley & Sons.

Articles et Revues scientifiques

1. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity [Vers une compréhension de l'iniquité]. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* [Échange et pouvoir dans la vie sociale]. John Wiley & Sons.
3. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey [La carrière protéenne : Un voyage d'un quart de siècle]. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
4. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation [Une théorie de la motivation humaine]. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Thèses et mémoires

1. Madi, N., & Ait Ziane, B. (2015). *La gestion des carrières : enjeux et finalités. Cas de NAFTAL CBR* [Mémoire de master non publié]. Université Abderrahmane Mira de Béjaïa.

Webographie

1. Sonatrach. (s. d.). Informations officielles, rapports annuels et données relatives à la direction des ressources humaines. <https://sonatrach.com>

Annexe

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

Guide d'entretien Gestion des carrières, motivation et fidélisation

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire portant sur la gestion des carrières, ce guide d'entretien est destiné aux salariés afin de recueillir des informations sur la gestion des carrières et son influence sur la motivation et la fidélisation des salariés.

Les informations collectées seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques. Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre précieuse contribution.

I. Profil du répondant :

Poste occupé :

Expérience professionnelle :

II. Politique générale de gestion des carrières

1. Comment définiriez-vous la politique de gestion des carrières au sein de votre organisation ? Quelle est son importance pour l'entreprise et les salariés ? Quels sont ses principaux acteurs ?
2. Les attentes des salariés en matière de développement professionnel sont-elles identifiées et prises en compte ?
3. Quels sont les principaux critères utilisés pour les promotions internes ?
4. La mobilité interne est-elle encouragée ? Sous quelles formes (verticale, horizontale, géographique) ?
5. Quels outils utilisez-vous pour suivre l'évolution des carrières des collaborateurs ?
6. Les salariés sont-ils informés des modalités d'évolution de leur carrière ? si oui comment ?
7. Pensez-vous que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? Contribue-t-elle à motiver et à fidéliser le personnel ?
8. Quelles sont les mesures nécessaires pour améliorer la gestion de carrière des salariés au sein de votre entreprise ?

III . Motivation, fidélisation et liens avec la gestion de carrière des collaborateurs

1. La reconnaissance du travail est-elle formalisée ? Sous quelles formes (financière, symbolique, promotionnelle) ?
2. Avez-vous constaté des signes de démotivation ? Si oui, quelles en sont les causes principales ?
3. Comment l'organisation mesure-t-elle le niveau de motivation des salariés en lien avec leur développement professionnel ?
4. Quels sont, selon vous, les leviers de fidélisation les plus efficaces aujourd'hui (rémunération, sens au travail, évolution de carrière, équilibre vie pro/perso...) et où se situe la gestion de carrière parmi eux ?
5. Quelles stratégies mettez-vous en place pour fidéliser et retenir le personnel au sein de votre entreprise ?
6. Quel est le lien entre perspectives de carrière et fidélisation (rétention des salariés) ?
7. Quel est le taux de turnover au sein de votre organisation ?
8. Quelles sont, selon vous, les principales raisons de départ des salariés de votre organisation ? Ont-elles un lien avec le manque de perspectives d'évolution ?
9. Quels sont les principaux défis en matière de motivation et de fidélisation des salariés ?
10. Quelles améliorations proposeriez-vous en matière d'accompagnement des carrières des salariés pour renforcer leur motivation et minimiser le taux de rotation du personnel ?

Annexe N° 02 : Questionnaire de recherche

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,

Université de Bejaia.

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

gestion

Département des Sciences de Gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

Questionnaire de recherche

Objet :

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, nous vous invitons à répondre à ce questionnaire portant sur « la gestion des carrières et la motivation ».

Ce questionnaire vise à analyser l'impact de la gestion des carrières sur la motivation et la fidélisation des salariés.

Nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce questionnaire à usage scientifique et académique pour mieux vous enrichir et pour faire notre recherche. Vos réponses resteront strictement anonymes et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

I. Informations générales

1. Sexe :

☐ Masculin

☐ Féminin

2. Âge :

☐ Moins de 30 ans

☐ 30 – 39 ans

☐ 40 – 49 ans

☐ 50 ans et plus

3. Ancienneté dans l'entreprise :

☐ Moins de 5 ans

☐ 5 – 10 ans

☐ 11 – 20 ans

☐ Plus de 20 ans

4. Catégorie professionnelle :

☐ Employé

☐ Agent de maîtrise

☐ Cadre

5. Niveau d'études :

☐ Secondaire

☐ Licence

☐ Master

☐ Doctorat

6. Poste Occupé :

7. Type de contrat de travail :

☐ CDD

☐ CDI

II. Gestion des carrières

1. Comment évaluez-vous les perspectives d'évolution dans votre organisation ?

☐ Très faibles

☐ Faibles

☐ Moyennes

☐ Bonnes

☐ Très bonnes

2. Avez-vous déjà bénéficié d'une promotion ?

☐ Jamais

☐ Rarement

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

3. Si oui, quel type de promotion avez-vous obtenu ?

☐ Promotion hiérarchique (verticale)

☐ Promotion fonctionnelle (Horizontale)

☐ Promotion salariale

4. Comment jugez-vous la clarté des critères de promotion ?

- ☐ Pas clairs
- ☐ Peu clairs
- ☐ Moyennement clairs
- ☐ Clairs
- ☐ Très clairs

5. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

6. Si oui, cette formation a contribué à :

- ☐ Améliorer mes compétences
- ☐ Augmenter mes chances de promotion
- ☐ Améliorer ma motivation
- ☐ Aucun impact

7. Pensez-vous que la formation favorise

l'évolution de carrière ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Oui
- ☐ Tout à fait

8. Vous sentez vous accompagné(e) par votre supérieur ou le service RH dans

la gestion de votre carrière ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Oui
- ☐ Tout à fait

III. Motivation et fidélisation au travail

1. Comment évaluez-vous votre niveau de motivation actuel ?

- ☐ Très faible
- ☐ Faible
- ☐ Moyen
- ☐ Élevé
- ☐ Très élevé

2. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

- ☐ Le salaire
- ☐ La stabilité de l'emploi
- ☐ La reconnaissance
- ☐ Les perspectives d'évolution
- ☐ L'intérêt des tâches
- ☐ Communication et transparence

3. Êtes-vous satisfait(e) de votre rémunération ?

- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Moyennement satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Très satisfait

4. A quelles fréquences ressentez-vous de la reconnaissance dans votre travail ?

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Très souvent

5. Dans quelle mesure la possibilité d'évoluer (ou l'absence de perspective) influence t-elle votre motivation et énergie au travail ?"

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Énormément

6. Selon vous, la politique de motivation de votre entreprise est-elle efficace ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu

- ☐ Moyennement
- ☐ Oui
- ☐ Tout à fait

7. Vous sentez-vous attaché(e) à votre organisation ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Oui
- ☐ Fortement

8. Selon vous, quel est le principal facteur de fidélisation ?

- ☐ Le salaire
- ☐ La sécurité de l'emploi
- ☐ Les perspectives de carrière
- ☐ Le climat de travail
- ☐ La formation
- ☐ La reconnaissance

9. Qu'est-ce qui vous retient principalement au sein de cette entreprise?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. L'organisation respecte-t-elle ses engagements envers vous ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Oui
- ☐ Tout à fait

11. Quel type d'engagement votre entreprise a-t-elle envers vous ?

- ☐ Rémunération équitable
- ☐ Sécurité d'emploi
- ☐ Formation et développement des compétences
- ☐ Bonnes conditions de travail
- ☐ Possibilité d'évolution de carrière
- ☐ Reconnaissances du travail

12. Avez-vous déjà envisagé de quitter l'entreprise ?

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Très souvent

13. Si vous aviez une meilleure opportunité ailleurs, quitteriez-vous l'entreprise?

- ☐ Certainement oui
- ☐ Probablement oui

- ☐ Peut-être
- ☐ Probablement non
- ☐ Certainement non

14. Quel rôle joue la gestion des carrières dans votre décision de rester ou de quitter l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. La gestion des carrières dans vos entreprises est-elle une source de motivation de fidélisation ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Dans quelle mesure la gestion des carrières constitue-t-elle un levier de fidélisation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. Quelles sont vos perspectives professionnelles dans cette entreprise à moyen terme (3 à 5 ans) ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions sincèrement pour votre participation et le temps que vous avez consacré à ce questionnaire.