



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA- BEJAÏA

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences
de gestion département de sciences de gestion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

SOUS LE THÈME

Analyse de l'impact de la stratégie de gestion des talents sur
la motivation des salariés : étude de cas au sein de
Sonatrach Béjaïa

Réalisé par :

Houria Nouari
Melissa Tighilt

Encadré par :

M. Otmani Kamel

Année universitaire: 2025 / 2026

D É D I C A C E

Du plus profond de mon cœur, je dédie ce modeste travail

À ma mère, **Nacera**, la lumière de ma vie, et à mon père, **Zahir**, mon repère et ma fierté. Aucun mot, aucun hommage ne saurait exprimer ma gratitude pour votre amour inconditionnel, votre patience infinie et les sacrifices que vous avez consentis pour mon éducation et ma réussite. Que Dieu vous préserve et vous accorde une longue vie.

À mes deux chers frères, **Yanis** et **Amine**, mes piliers et mes meilleurs alliés. Merci pour votre présence rassurante, votre protection, votre complicité et votre soutien sans faille à chaque étape de ma vie.

À ma chère belle-sœur, **Celia**, pour sa douceur et sa bienveillance.

À mon adorable neveu, **Ilyane**, mon petit ange et ma source pure de bonheur au quotidien. Que ton innocence et ton sourire continuent d'illuminer mes jours.

À ma chère binôme, **Mélissa**, qui est bien plus qu'une partenaire de projet, mais ma meilleure amie, ma complice. Merci pour cette aventure partagée, pour avoir traversé les doutes avec moi et transformé chaque difficulté en un rire ou une victoire. Ce mémoire est le fruit de notre belle union.

À ma grande et honorable famille **Nouari**, une lignée d'intellectuels et de savoir. Que ce travail soit un hommage à notre nom, et que les chemins de chacun d'entre nous ne soient faits que de réussites éclatantes, de grandeur et de savoir.

À mes amis fidèles, mes proches, mes alliés du quotidien et ceux qui ont su m'offrir une oreille attentive, des encouragements constants et une présence précieuse dans les moments de doute. Merci d'avoir partagé mes silences et mes ambitions tout au long de ce parcours.

D É D I C A C E

À **moi-même** a toutes les nuits de fatigue, aux larmes silencieuses, aux moments de doute et à tous les sacrifices faits pour réaliser ce rêve

À mon cher père **Rachid** merci d'avoir toujours été mon soutien et ma force dans les moments les plus difficiles, tes sacrifices, ton amour et ta confiance en moi resteront gravés dans mon cœur pour toujours.

À ma chère maman **Malika** maman... aucun mot ne pourra exprimer tout l'amour et la reconnaissance que j'ai pour toi. Merci pour tes prières, ta tendresse, ta patience et toutes les fois où tu as porté mes douleurs avant moi. Si je suis arrivée jusque-là aujourd'hui, c'est grâce à toi

À mon frère **Younes** mon pilier et mon soutien, merci d'avoir toujours été présent dans ma vie, dans mes joies comme dans mes moments difficiles. Ta présence m'a donné la force d'avancer.

À ma grande sœur **Dyhia** Mon refuge, ma force et ma plus belle chance dans la vie. Ta présence, ton amour et tes conseils m'ont toujours portée, surtout dans les moments les plus difficiles, et m'ont aidée à avancer.

À ma petite sœur **Wissam** Ma confidente et ma meilleure amie. On a grandi ensemble comme deux copines, partageant rires, secrets et moments difficiles, ton sourire et ta douceur ont toujours illuminé mes journées les plus lourdes.

À ma binôme **Houria** Bien plus qu'un binôme, une sœur de cœur. Dans le stress, la fatigue et les moments de doute, tu as été là, à mes côtés. On a partagé des rires, du courage et des souvenirs qui resteront à jamais gravés en moi.

À mes adorables nièces **Léa, Sofia, Alice**.

Vous êtes mon bonheur, ma lumière et mes plus beaux sourires.

Et à ceux qui ont connu mes débuts, mes peurs, mes réussites et mes larmes ... merci d'avoir toujours été là

A ma famille, mes proches et mes amis, mes cousines ...

Merci pour votre présence depuis toujours, vous avez été un vrai soutien pour moi



REMERCIEMENTS

Nous remercions avant tout Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force, la volonté et la patience nécessaires pour accomplir ce modeste travail.

*Toute notre gratitude s'adresse à notre encadrant, **Monsieur Otmani Kamel**, pour ses conseils précieux, sa disponibilité constante et la confiance qu'il nous a témoignée tout au long de nos recherches.*

*Nos vifs remerciements vont également à **Monsieur Boukhiar Fouad**, pour sa prise en charge exemplaire, son encadrement et son soutien constant durant notre stage au sein de l'entreprise.*

*Nous tenons à remercier **les membres du jury** qui ont accepté d'évaluer ce mémoire et d'honorer notre soutenance de leur présence.*

*Nos remerciements s'étendent à la direction ainsi qu'aux quarante-cinq salariés de la Direction Régionale de **Sonatrach Béjaïa (DRGB)**, pour leur accueil et leur précieuse contribution à la réussite de notre enquête de terrain.*

Enfin, nous remercions chaleureusement l'ensemble de nos enseignants pour la qualité de leur formation, ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation de ce projet.

HOURLIA & MELISSA

SOMMAIRE

D É D I C A C E	II
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VI
TABLEAU DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES	VII
Introduction Générale	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	3
1.1. La stratégie de gestion des talents	4
1.2. Les pratiques de gestion des talents.....	4
1.3. La motivation des salariés	7
1.4. Relation entre gestion des talents et motivation des salariés.....	8
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE	11
2.1 Présentation générale de la SONATRACH.....	11
2.2 Présentation de l'Activité Transport par Canalisations (TRC).....	13
2.3 Présentation de la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB).....	13
2.4 Présentation de la Région Transport Centre de Béjaïa (RTC)	14
2.5. Démarche méthodologique.....	16
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....	18
3.1. Synthèse et analyse globale du profil démographique des répondants	19
3.2. Analyse et Interprétation des Résultats par Affirmation	20
3.3. Vérification de l'hypothèse	32
3.4. Analyse critique et recommandations	33
CONCLUSION GÉNÉRALE	35
BIBLIOGRAPHIE	37
LES ANNEXES :	39
RÉSUMÉ	54

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 3.1 : Synthèse globale du profil démographique Page 19
- Tableau 3.2 : Grilles des scores des Affirmations 1 à 7 Page 21
- Tableau 3.3 : Grilles des scores des Affirmations 8 à 14 Page 22
- Tableau 3.4 : Grilles des scores des Affirmations 15 à 19 Page 24
- Tableau 3.5 : Grilles des scores des Affirmations 20 à 26 Page 25
- Tableau 3.6 : Grilles des scores des Affirmations 27 à 32 Page 27
- Tableau 3.7 : Synthèse des moyennes des scores de motivation Page 27
- Tableau 3.8 : Tableau croisé entre formation et motivation Page 29

LISTE DES FIGURES

- Figure 3.1 : Diagramme de répartition par Genre Page 19
- Figure 3.2 : Diagramme de répartition par Tranche d'âge Page 20
- Figure 3.3 : Diagramme de répartition par Niveau d'instruction Page 20
- Figure 3.4 : Diagramme de répartition par Ancienneté Page 20
- Figure 3.5 : Diagramme de répartition par Catégorie pro Page 21
- Figure 3.6 : Graphiques des Affirmations 1 à 7 (Gestion talents) ... Page 21
- Figure 3.7 : Graphiques des Affirmations 8 à 14 (Formation) Page 22
- Figure 3.8 : Graphiques des Affirmations 15 à 19 (Carrières) Page 24
- Figure 3.9 : Graphiques des Affirmations 20 à 26 (Fidélisation) ... Page 25
- Figure 3.10 : Graphiques des Affirmations 27 à 32 (Motivation) Page 27
- Figure 3.11 : Graphique de l'impact de la formation sur motivation. Page 30

TABLEAU DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

Abréviation / Sigle	Signification Complète
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
GT	Gestion des Talents
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures
DRGB	Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa
RTC	Région Transport Centre
TRC	Activité Transport par Canalisations
HSE/ H.S. E	Hygiène, Sécurité et Environnement
SAM	Structure Administration et Moyens
RHU	Ressources Humaines Unité
ADM	Administration / Administratif
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
Sm3	Mètre Cube Standard
Tep	Tonne Équivalent Pétrole
CV	Chevaux Vapeur
Km	Kilomètre
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines

Introduction Générale

Aujourd'hui, la mondialisation, les évolutions technologiques rapides et la concurrence poussent les entreprises à revoir en profondeur leurs méthodes de management. Dans ce contexte, la simple gestion administrative des ressources humaines ne suffit plus. Le capital humain est désormais perçu comme la ressource la plus stratégique, celle qui permet de créer une réelle valeur ajoutée et de se démarquer durablement. C'est dans cette optique que la gestion des talents s'est développée au sein des organisations. Loin d'être une simple tendance passagère, cette approche globale cherche à mettre en place des actions précises pour attirer, développer, mobiliser et surtout fidéliser les collaborateurs qui possèdent un fort potentiel ou des compétences clés. L'objectif principal est de réussir à aligner ces compétences disponibles avec les ambitions et les buts à long terme de l'entreprise.

En parallèle de ces structures, la motivation des salariés reste le véritable moteur de la performance sur le terrain. Qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, c'est elle qui détermine l'intensité des efforts fournis, l'implication face aux objectifs fixés et la capacité d'adaptation des équipes au quotidien. Dès lors, une question fondamentale se pose dans le cadre de notre recherche : **dans quelle mesure le déploiement d'une stratégie de gestion des talents au sein de la Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa (DRGB) permet-il de stimuler, d'orienter et de maintenir la motivation de ses salariés face aux défis techniques et au renouvellement des compétences de cette structure publique ?** Pour bien expliciter cette problématique centrale, il est nécessaire de se poser plusieurs questions secondaires : Comment se traduisent concrètement les pratiques d'attraction et de développement des compétences au niveau au niveau de la DRGB ? Quels sont les principaux facteurs qui conditionnent l'engagement des agents soumis aux contraintes de l'Activité Transport par Canalisations (TRC) ? Et de quelle manière les outils d'évaluation et les perspectives de carrière propres à cette entité de la **SONATRACH** impactent-ils la motivation de son personnel ? Ces questions prennent un sens très particulier au sein des grandes entreprises publiques algériennes, notamment dans le secteur de l'énergie où la gestion du potentiel humain fait face au défi du renouvellement des compétences et de la transmission des savoirs. C'est précisément le cas de la SONATRACH, et

plus particulièrement de sa Direction Régionale de Béjaïa (DRGB), qui constitue le terrain de notre étude.

Pour répondre à cette problématique, notre démarche de recherche s'appuie sur une hypothèse principale : la mise en œuvre d'une stratégie structurée de gestion des talents par la Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa (DRGB) exerce un impact positif significatif sur la motivation globale de ses salariés, le développement des compétences et la reconnaissance des qualifications agissant comme des leviers de valorisation indispensables pour obtenir un engagement durable de leur part.

Notre travail se concentre ainsi sur la SONATRACH, qui est un pilier de l'économie nationale, et plus précisément sur sa Direction Régionale de Béjaïa (DRGB). Étudier la relation entre la gestion des talents et la motivation au sein de cette structure permet de croiser les modèles théoriques de la littérature avec les réalités concrètes et les contraintes de terrain d'une grande entreprise. Pour vérifier notre hypothèse et répondre à nos questions de recherche, ce mémoire associe une revue de la littérature à une enquête empirique menée par questionnaire auprès de quarante-cinq salariés de la direction.

Le plan de notre étude se déploie de manière logique en trois grands chapitres. Le premier chapitre est dédié au cadre conceptuel et théorique, afin de poser les bases scientifiques de la gestion des talents et des mécanismes de la motivation au travail. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de notre terrain d'étude à Béjaïa et à la démarche méthodologique quantitative que nous avons mise en place. Enfin, le troisième chapitre se concentre sur l'exposition des résultats statistiques, leur interprétation et la formulation de recommandations concrètes pour optimiser la motivation et l'engagement du personnel sur le terrain.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Introduction du chapitre

Dans un monde en mutation la mondialisation, la concurrence accrue et l'évolution des techniques font que les circonstances économiques exigent de plus en plus des organisations qu'elles s'adaptent et se montrent performantes. C'est alors que les ressources humaines deviennent un levier stratégique majeur, dès lors qu'elles sont un facteur clé de création de valeur et de différenciation.

Ainsi, la gestion des ressources humaines (GRH) est passée d'une fonction essentiellement administrative à une fonction stratégique, axée sur le développement et la valorisation du capital humain. Comme le souligne Stankiewicz, la GRH mobilise directement les compétences et l'engagement des salariés pour la performance organisationnelle.

Ainsi, la gestion des talents se révèle une approche clé, permettant d'identifier, de développer et de retenir les employés les plus prometteurs ou possédant des compétences essentielles. En même temps, la motivation des employés représente un pilier essentiel du comportement organisationnel, détermine directement leur engagement, leur efficacité et leur fidélité envers l'organisation.

Dans le cas particulier des entreprises publiques algériennes, et notamment Sonatrach, ces problèmes revêtent une importance accrue du fait des contraintes organisationnelles, des exigences techniques ainsi que du rôle stratégique joué par ces entreprises dans l'économie nationale.

Le but de ce chapitre est de présenter les bases théoriques concernant la gestion des talents et la motivation des employés, et d'analyser la relation qui existe entre ces deux concepts.

1.1. La stratégie de gestion des talents

1.1.1 Définition et fondements

La gestion des talents fait partie de l'émergence stratégique de la fonction ressources humaines. Elle est fondée sur le principe que le capital humain est une ressource rare, difficilement imitables et générateur d'avantage concurrentiel durable (Peretti, 2020).

D'après Collings et Mellahi (2009), la gestion des talents peut être considérée comme l'ensemble des processus ayant pour but d'identifier, au sein de l'organisation, les postes clés, de se doter d'un vivier de talents et d'assurer leur fidélisation. Ce constat place au cœur de la discussion le repérage des compétences stratégiques à développer et la mise en place de politiques d'appui à leur développement.

Dans cette dimension, la gestion des talents ne s'apparente plus simplement à de la gestion administrative des effectifs, mais s'intègre dans une sorte de processus d'anticipation des nouveaux besoins de compétences à venir et d'adéquation entre les besoins et les compétences pour permettre d'atteindre les résultats stratégiques souhaités par l'organisation.

1.1.2 Enjeux de la gestion des talents

- La gestion des talents est confrontée à un certain nombre d'enjeux importants.
 - Garantir la présence de compétences-clés
 - Anticiper les changements technologiques
 - Accroître la performance de l'entreprise
 - Rendre les collaborateurs à haut potentiel fidèles

Les sociétés telles que Sonatrach utilisent des compétences techniques complexes dans leurs activités, la gestion des talents constitue ainsi un enjeu stratégique à même d'assurer la continuité des opérations et la performance de l'ensemble

1.2. Les pratiques de gestion des talents

La mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents repose sur un ensemble structuré de pratiques relevant de la gestion des ressources humaines, dont la cohérence conditionne

directement son efficacité (Peretti, 2020). En effet, la gestion des talents ne peut être réduite à une juxtaposition d'actions isolées, mais doit être appréhendée comme un système intégré visant à assurer l'identification, le développement et la valorisation des compétences clés au service de la performance organisationnelle.

Dans cette perspective, les pratiques de gestion des talents s'inscrivent dans une logique d'alignement stratégique, où les politiques de ressources humaines sont conçues en fonction des objectifs globaux de l'organisation. Cette articulation entre stratégie et pratiques opérationnelles constitue un facteur déterminant de réussite.

1.2.1. Le recrutement et l'intégration

Le recrutement est un levier fondamental de la gestion des talents dans la mesure où il conditionne la qualité du capital humain de l'organisation (Cadin, Guérin & Pigeyre, 2012). Toutefois, il ne s'agit pas seulement d'acquérir des compétences, mais bien d'assurer une adéquation globale entre le profil du candidat, les exigences du poste et la culture organisationnelle.

En somme, une politique de recrutement pertinente s'appuie sur une étude approfondie des besoins en compétences et s'accompagne de l'utilisation d'outils de sélection contribuant à la réduction des erreurs de recrutement, qui peuvent entraîner des coûts organisationnels notables. En outre, l'intégration constitue une phase clé du processus de gestion des talents. Ce n'est pas une simple prise de poste, mais un processus d'apprentissage organisationnel qui permet au salarié de s'approprier les normes, les valeurs et les pratiques de l'entreprise. Au sein de Sonatrach, où prévalent des contraintes techniques et organisationnelles particulières, une intégration réussie se révèle être un élément essentiel pour assurer la sécurité des parcours professionnels et renforcer l'engagement des salariés.¹

1.2.2. La formation et le développement des compétences

La formation apparaît donc comme un pilier central de la gestion des talents, dans la mesure où elle permet d'assurer l'adaptation continue des compétences aux évolutions de l'environnement.

¹ Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Elle est à envisager non comme une nécessité organisationnelle mais comme un ressort stratégique pour la consolidation du capital humain (Peretti, 2020).

Peretti (2020) note que la formation participe à l'amélioration de la performance et à une meilleure valorisation des salariés. Elle tient tout aussi un rôle primordial dans l'élaboration des carrières et l'ascension des talents aux niveaux stratégiques.

En outre, les approches actuelles soulignent l'importance du développement des compétences informelles, via des dispositifs comme le coaching, le tutorat ou encore l'apprentissage expérientiel. Ils renforcent l'autonomie des salariés et ancrent les savoirs au bon endroit.

Au sein d'une organisation du secteur technique comme Sonatrach, la formation continue est non seulement un moyen de performance, mais aussi une nécessité pour la sécurité et la fiabilité des opérations.

1.2.3. La gestion des carrières

La gestion des carrières est un axe structurant de la gestion des talents, car elle permet d'inscrire le développement des compétences dans la durée. Elle cherche à concilier les besoins de l'organisation avec les aspirations individuelles des salarié·e·s, suivant une visée d'optimisation des ressources humaines (Cadin et al., 2012).

Elle s'appuie sur des outils comme les entretiens professionnels, les plans de carrière, les dispositifs de mobilité interne. Elle permet d'identifier les potentiels les plus solides et d'en renforcer les parcours adéquats.

Mais la gestion des carrières a par elle-même une grande importance sur le plan de la motivation. La perception d'opportunités d'ascensions est, en effet, un levier d'engagement fort des salariés. À l'inverse, un déficit de perspectives peut amener à un désengagement et à une démotivation progressive.¹

1.2.4. L'évaluation des performances et la reconnaissance

L'évaluation des performances est un outil clé de gestion des ressources humaines. Elle permet d'apprécier la contribution des salariés aux objectifs de l'organisation tout en identifiant les axes de développement (Herzberg, 1959).

Cependant son efficacité dépend beaucoup de la manière dont il est perçu par les salariés. Une

¹ Stankiewicz, F. (2015). Manager RH : Des concepts pour agir (2e éd.). Paris : De Boeck Supérieur.

évaluation vécue comme équitable et transparente peut renforcer la motivation, alors qu'une évaluation considérée comme injuste peut avoir des effets opposés.

C'est dans cette situation que la reconnaissance constitue un passage obligé de la mise en œuvre de l'évaluation. C'est un des leviers de motivation des salariés, car elle récompense leurs efforts et leurs résultats. Pour Herzberg (1959), la reconnaissance est un des facteurs de motivation intrinsèques puisque cela donne une impression de réalisation.

Chez Sonatrach comme dans toute autre entreprise, il est essentiel de mettre en place des dispositifs d'évaluation crédibles et des mécanismes de reconnaissance adaptés afin de maintenir un haut niveau d'engagement et de performance

1.3. La motivation des salariés

La motivation au travail est un déterminant central du comportement organisationnel, car elle influence directement l'engagement, la performance et la stabilité des salariés au sein de l'organisation. On peut la définir comme l'ensemble des forces internes et externes qui orientent, animent et maintiennent le comportement d'un individu dans son activité professionnelle.

D'après Vallerand et Thill (1993), l'étude de la motivation est appréhendée à partir de trois aspects fondamentaux, à savoir l'intensité des efforts consentis, la direction des efforts concentrés sur certains buts et la persistance de ces efforts dans le temps. Cette façon de voir montre que la motivation est dynamique : ce n'est pas seulement un état momentané, mais un processus en évolution qui dépend de nombreux facteurs organisationnels et individuels.

Dans les organisations d'aujourd'hui, la motivation devient un élément stratégique essentiel. Un salarié motivé est en effet généralement plus impliqué, plus productif et plus disposé à s'investir durablement dans la réalisation des objectifs organisationnels¹. À l'inverse, un manque de motivation peut conduire à des comportements de désengagement, à une baisse de performance, voire à un taux de turnover élevé. C'est pourquoi il est particulièrement essentiel pour les dirigeants des ressources humaines qu'ils assimilent les rouages de la motivation.

On a développé plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer la motivation au travail. La théorie des besoins de Maslow (1943) est l'une des théories clés des besoins humains : elle les structure en une hiérarchie allant des besoins physiologiques vers ceux

¹ Vallerand, R. J., & Thill, E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval: Éditions Études Vivantes.

d'accomplissement de soi. Dans cette optique, la motivation requiert fortement la prise en compte progressive de ces besoins. Cette théorie souligne la nécessité de prendre en compte la personne dans son ensemble, en tenant compte à la fois de ses besoins matériels et psychologiques.

En outre, la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) complète cette analyse en différenciant les facteurs d'hygiène, relatifs à l'environnement de travail (salaire, conditions de travail, sécurité), des facteurs de motivation, liés au contenu du travail (reconnaissance, responsabilité, sentiment d'accomplissement). Cette différence sous-entend que ne pas être en insatisfaction ne suffit pas à motiver les salariés, et que la motivation repose surtout sur des facteurs intrinsèques.

Ces approches théoriques variées convergent vers un point central : la motivation ne dépend pas seulement sur la rémunération ou les conditions matérielles, mais repose en grande partie sur des éléments qualitatifs liés à la reconnaissance, au développement des compétences et aux possibilités d'évolution professionnelle.

Au sein d'entreprises telles que Sonatrach, aux exigences techniques et organisationnelles élevées, la motivation des salariés représente un enjeu stratégique majeur. Elle détermine non seulement la performance individuelle, mais aussi la capacité de l'organisation à mobiliser durablement ses ressources humaines autour de ses objectifs.

La motivation est donc un phénomène complexe et multidimensionnel que l'on ne peut appréhender sans une compréhension de ses enjeux quant à l'analyse des effets des pratiques de gestion des talents sur le comportement des salariés.

1.4. Relation entre gestion des talents et motivation des salariés

La relation entre gestion des talents et motivation des salariés repose sur une logique d'interdépendance : en effet, les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact direct sur les attitudes, les comportements et le niveau d'engagement des individus au sein de l'organisation. En effet, la gestion des talents ne se limite pas à une simple gestion administrative des compétences, mais constitue un véritable levier d'action sur la motivation des salariés.

Dans cette perspective, les pratiques variées de gestion des talents contribuent à satisfaire les besoins fondamentaux des salariés concernant par exemple la reconnaissance, le

développement personnel et l'accomplissement professionnel. Le recrutement, en créant une adéquation entre le profil du salarié et les exigences ontologiques de la fonction, donne lieu à une insertion réussie et une plasticité en réseau de l'activité comme au sentiment de cohérence du travail ; La formation, pour sa part, développe les compétences et accroît le sentiment d'efficacité personnelle, qui est un facteur majeur de motivation.

La gestion des carrières offre également aux salariés des perspectives d'évolution professionnelle, renforçant ainsi leur engagement à long terme. L'évaluation des performances, le recours à des mécanismes de reconnaissance (financiers ou symboliques) concourent à revaloriser les efforts fournis et développer le sentiment d'appartenance à l'organisation. En dehors de ces aspects, il faut insister sur le fait que ces pratiques sont efficaces dans la mesure où elles sont vues comme telles par ces salariés. Une gestion des talents perçue comme juste, transparente et cohérente peut créer un climat de confiance et accroître la motivation. À l'inverse, une gestion perçue comme injuste ou incohérente peut avoir des effets négatifs, comme le désengagement ou la démotivation.

Au sein de Sonatrach Béjaïa, où les exigences organisationnelles sont élevées et le cadre technique complexe, la mise en place d'une stratégie de gestion des talents adaptée s'impose comme un élément clé pour motiver les employés. En développant les compétences, en reconnaissant les performances et en offrant des perspectives d'évolution, cette stratégie renforce l'engagement, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs.

Ainsi, la gestion des talents peut être vue comme un levier stratégique de la motivation des salariés, dans la mesure où elle permet de concilier les objectifs organisationnels avec les attentes individuelles. Cette relation légitime amplement la mise en perspective de son analyse à l'appui du présent mémoire, et implique la thèse qui inscrit la prise en charge adéquate des talents dans la dynamique de la motivation en faveur des collaborateurs.¹

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'établir les fondements conceptuels et théoriques nécessaires à la compréhension de la problématique étudiée. L'analyse des concepts de gestion des talents et de motivation des employés a permis de mettre en lumière le rôle stratégique du capital

¹ Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

humain dans la performance organisationnelle.

En fait, la gestion des talents se présente comme une démarche organisée pour repérer, cultiver et mettre en valeur les compétences essentielles au sein de l'entreprise, alors que la motivation des travailleurs s'avère être un facteur clé de leur engagement, de leur participation et de leur rendement. L'analyse des principales théories de la motivation a mis en évidence la nature multidimensionnelle de ce concept, qui repose à la fois sur des facteurs intrinsèques et extrinsèques.

En outre, l'étude de la relation entre ces deux variables a révélé l'existence d'un lien fort entre les pratiques de gestion des talents employées et le niveau de motivation des employés. Les systèmes de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de reconnaissance participent ainsi à la satisfaction des besoins des individus et au renforcement de leur engagement au travail. Dans le cadre particulier de Sonatrach, ces enjeux sont d'une importance spécifique, au regard des besoins organisationnels et techniques associés à ce type d'entreprise. Ainsi, il est tout à fait justifié d'étudier l'effet de la stratégie de gestion des talents sur la motivation des employés. Ce cadre théorique représente donc une base essentielle pour l'analyse empirique qui sera développée dans les chapitres suivants, notamment à travers l'étude du cas de Sonatrach Béjaïa.

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre est entièrement dédié à la contextualisation de notre recherche. Afin de mieux appréhender les réalités pratiques de notre étude, il convient tout d'abord de situer la SONATRACH dans son environnement institutionnel et macroéconomique. Dans un second temps, nous présenterons l'Activité Transport par Canalisations (TRC) ainsi que la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB), structures opérationnelles qui constituent le point d'ancrage de notre enquête empirique.

2.1 Présentation générale de la SONATRACH

Fondée en décembre 1963, la SONATRACH (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures) s'est imposée au fil des décennies comme le principal moteur économique et financier de l'Algérie, se hissant au premier rang des compagnies énergétiques sur le continent africain. Son rôle dépasse largement la simple extraction : la compagnie maîtrise aujourd'hui l'intégralité de la chaîne de valeur des hydrocarbures, depuis la recherche initiale dans les gisements du Sud jusqu'à la commercialisation finale sur les marchés internationaux.

Face aux profondes mutations et aux défis du secteur énergétique mondial, la SONATRACH a dû moderniser en profondeur ses modes de gouvernance et de management. Le groupe s'appuie désormais sur des structures centrales redéfinies et sur un réseau complexe de holdings et de filiales majeures (telles que Naftal, l'ENSP ou l'ENTP). Forcément, le pilotage d'une telle diversité de métiers implique de déployer une stratégie de gestion des ressources humaines hautement performante. L'enjeu est capital puisqu'il s'agit d'encadrer, de fidéliser et surtout de motiver au quotidien une force de travail composée de plusieurs dizaines de milliers de salariés répartis sur tout le territoire national.

2.1.1 L'organisation des structures centrales et du portefeuille

Dans le cadre de sa restructuration stratégique (notamment à travers le programme SH2030), quatre nouvelles structures centrales ont été mises en place afin d'optimiser les processus décisionnels internes :

- **La Direction centrale Procurement & Logistique** : chargée d'harmoniser et de piloter les politiques d'achats et la chaîne logistique globale du groupe.
- **La Direction Corporate Ressources Nouvelles** : responsable du développement et de l'exploitation des projets liés aux ressources non conventionnelles et à l'offshore.
- **La Direction centrale Engineering & Project Management** : qui assure la supervision, l'exécution et le suivi technique des grands projets industriels.
- **La Direction Corporate Affaires** : chargée d'assurer la gestion mutualisée des services transversaux, des relations publiques, de la formation et du pilotage des holdings.

Par ailleurs, la SONATRACH gère un portefeuille composé de plus d'une centaine de filiales. Afin de renforcer la cohérence avec le cœur de métier du groupe et d'assurer un contrôle efficace, la gouvernance s'organise à double niveau : une interface stratégique entre la maison mère et les holdings (via un comité consultatif auprès du Président Directeur Général), et une gouvernance opérationnelle renforçant le rôle de contrôle des holdings sur leurs filiales selon leur typologie sectorielle.

2.1.2 Les grands axes opérationnels de la chaîne de valeur

Les opérations industrielles et commerciales de la SONATRACH s'articulent autour de cinq grandes activités complémentaires :

- **L'activité Exploration-Production** : Véritable cœur de métier, elle a pour mission essentielle la recherche, la découverte et l'exploitation des gisements afin d'assurer le renouvellement continu du portefeuille des réserves du groupe.
- **L'activité Transport par Canalisations (TRC)** : Elle joue le rôle d'artère vitale et de maillon régulateur en assurant l'acheminement sécurisé des hydrocarbures liquides et gazeux vers les centres de transformation ou les ports d'exportation.
- **L'activité Liquéfaction et Séparation** : Pionnière mondiale dans l'industrie du GNL, elle s'occupe de la liquéfaction du gaz naturel et de la séparation des GPL (propane/butane). Cette branche fait face aujourd'hui à un défi RH majeur : gérer le renouvellement de sa main-d'œuvre qualifiée suite à des départs massifs de cadres expérimentés.

- **L'activité Raffinage et Pétrochimie** : Elle s'attache à valoriser le pétrole brut en produits dérivés à forte valeur ajoutée (carburants, lubrifiants, bitumes) afin d'alimenter le marché national et de soutenir les usines pétrochimiques.
- **L'activité Commercialisation** : Chargée de l'élaboration des politiques de vente, elle veille à la sécurité des approvisionnements énergétiques nationaux tout en optimisant la valeur des hydrocarbures destinés à l'exportation.

« L'organigramme de la macrostructure générale de la SONATRACH est présenté en Annexe 2. »

2.2 Présentation de l'Activité Transport par Canalisations (TRC)

C'est précisément au sein de cette organisation intégrée que se situe notre terrain d'étude. L'Activité Transport par Canalisations (TRC) occupe une place stratégique majeure en prenant la responsabilité du transport sécurisé, continu et massifié des flux bruts (pétrole, condensats et gaz naturel) depuis les grands bassins de production du Sud (Hassi Messaoud et Hassi R'mel) vers les terminaux maritimes et les raffineries du Nord.

Concrètement, l'Activité TRC gère un immense patrimoine industriel d'une grande complexité technique, comprenant des milliers de kilomètres de pipelines, des stations de pompage et de compression de forte puissance, ainsi que des parcs de stockage critiques. Faire fonctionner une telle infrastructure demande une vigilance constante et des compétences pointues. C'est pourquoi la gestion des talents et le maintien de la motivation des salariés y sont des priorités absolues : de l'engagement de ces équipes dépendent directement la sécurité des installations et la régularité de tout le réseau énergétique national.

2.3 Présentation de la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB)

La Direction Régionale de Béjaïa (DRGB) est l'une des directions opérationnelles qui composent l'Activité Transport par Canalisations, au même titre que les régions d'Arzew, Skikda ou Haoud El Hamra. Sa mission essentielle consiste à assurer le transport local des hydrocarbures par canalisation, leur stockage sécurisé et le chargement des navires pétroliers au niveau du terminal marin. Pour optimiser la gestion technique et opérationnelle des flux de produits, le terminal est structuré en deux zones : le Terminal Nord (parc de stockage, manifold et tour de contrôle) et le Terminal Sud (parc de stockage, manifold et salle électrique).

2.4 Présentation de la Région Transport Centre de Béjaïa (RTC)

Chargée des opérations sur le port pétrolier et au poste de chargement en haute mer, la Région Transport Centre (RTC) de Béjaïa s'appuie sur une structure hiérarchique organisée en trois sous-directions et plusieurs départements spécialisés. Cette configuration fonctionnelle permet de coordonner efficacement les impératifs techniques et les processus administratifs.

« L'organigramme structurel de la RTC a est présenté en Annexe 2. »

2.4.1. Missions et organisation du Département Ressources Humaines

Le Département Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- ❖ Elaborer et exécuter les Plans Annuels Emploi et Formation de la Région.
- ❖ Participer au processus du recrutement et développer les compétences des ressources humaines dans le cadre du budget et en conformité avec la politique définie par la société.
- ❖ Assurer la gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des effectifs.
- ❖ Veiller à l'application des textes législatifs réglementaires inhérents à la GRH.
- ❖ Assurer le déroulement des campagnes d'avancement.
- ❖ Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et stages pratiques.
- ❖ Assurer le reporting régulier à la hiérarchie.

Le Département Ressources Humaines est organisé comme suit :

- ❖ Un Service Gestion Prévisionnelle.
- ❖ Un Service Règlementation et Relations de Travail.
- ❖ Un Service Recrutement/Formation.

A. Les missions essentielles du Service Gestion Prévisionnelle :

- ❖ Élaborer et suivre l'exécution des plans prévisionnels d'emploi annuels et pluriannuels de la Région.
- ❖ Piloter la gestion des carrières et suivre les mouvements quotidiens du personnel (arrivées, départs, mobilités).
- ❖ Diffuser et expliquer la note d'orientation des plans Emploi-Formation avec le Service Recrutement.

- ❖ Lancer, suivre et conduire opérationnellement les campagnes de promotion interne et d'avancement.
- ❖ Gérer les appels à candidatures et sélectionner les profils pour les postes d'encadrement, staffing et commandement.
- ❖ Assurer un reporting d'activité régulier et structuré auprès de la hiérarchie.

B. Les missions essentielles du Service Réglementation et Relations de Travail :

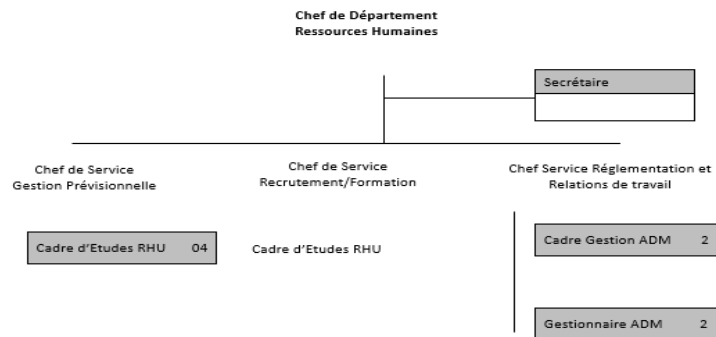
- ❖ Veiller à l'application de la législation et assister les structures dans l'interprétation des procédures RH.
- ❖ Traiter les requêtes, litiges et réclamations des travailleurs pour garantir un bon climat social.
- ❖ Résoudre les conflits individuels ou collectifs en phase précontentieuse et gérer les ruptures de relations de travail.
- ❖ Assurer l'interface avec l'inspection du travail et appuyer le Département Juridique pour le contentieux.
- ❖ Formaliser les dossiers administratifs et suivre les travaux des Commissions Paritaires de la Région.
- ❖ Instruire les dossiers disciplinaires selon le Règlement Intérieur et transmettre les recours aux commissions habilitées.
- ❖ Assurer un reporting d'activité régulier et structuré auprès de la hiérarchie.

C. Les missions essentielles du Service Recrutement et Formation :

- ❖ Élaborer le Plan Annuel de Formation de la Région et participer à la construction du Plan Emploi.
- ❖ Assurer la concrétisation des Plans Emploi et Formation notifiés et veiller au respect des procédures.
- ❖ Garantir la conformité des contrats de recrutement et tenir à jour le registre légal obligatoire.
- ❖ Traiter les dossiers de mutation externe (arrivées) et encadrer la formation des apprentis et stagiaires.
- ❖ Élaborer les cahiers des charges pour le volet formation et piloter le suivi rigoureux du budget alloué.

- ❖ Rédiger les bilans de formation périodiques et assurer le reporting d'activité régulier à la hiérarchie.

Organigramme du Département Ressources Humaines - SAM / RTC



Par l'entreprise Sonatrach

2.5. Démarche méthodologique

La validité d'un travail de recherche en Gestion des Ressources Humaines dépend de la rigueur du protocole mis en œuvre. Pour étudier l'impact de la stratégie de gestion des talents sur la motivation au sein de Sonatrach Béjaïa, nous avons mis en place une méthodologie empirique fondée sur une posture scientifique bien définie.

2.5.1. Positionnement épistémologique et choix de l'approche

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche quantitative ancrée dans un **paradigme positiviste**. Ce choix méthodologique se justifie par notre volonté de mesurer de manière objective des réalités organisationnelles indépendantes du chercheur. Conformément aux principes de ce positionnement, notre recherche s'inscrit dans une **démarche hypothético-déductive** : à partir des théories de la motivation et de la gestion des talents passées en revue, nous avons formulé des hypothèses précises que l'enquête de terrain vise à tester statistiquement. L'objectif est de transformer les perceptions individuelles des collaborateurs en données quantifiables afin d'identifier des corrélations et des tendances représentatives au sein de la direction.

2.5.2. Délimitation du champ d'étude et échantillonnage

Le terrain d'investigation choisi est la **Direction Régionale de Sonatrach à Béjaïa (DRGB)**, une unité névralgique de l'Activité Transport par Canalisations (TRC).

- ✚ **Population de référence** : Elle est constituée de l'ensemble des collaborateurs évoluant au sein des départements techniques, administratifs et financiers de la direction.
- ✚ **Constitution de l'échantillon** : En raison des contraintes de terrain, nous avons constitué un échantillon par choix raisonné de **45 salariés** sur un effectif total de **150** collaborateurs. Cet échantillon intègre volontairement une diversité de catégories socioprofessionnelles (Cadres, Maîtrise, Exécution) et d'anciennetés afin de garantir une vision transversale et représentative des perceptions locales. Enfin, le traitement statistique des données et la modélisation des graphiques de cette étude ont été intégralement réalisés à l'aide du logiciel **Microsoft Excel**.

2.5.3. L'instrument de collecte des données : Le questionnaire

Pour recueillir les données nécessaires, nous avons conçu un questionnaire structuré, élaboré à partir de la revue de littérature effectuée dans le premier chapitre.

- ✚ **L'échelle de mesure** : Nous avons utilisé une **échelle de Likert en cinq points** (allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »). Ce format permet d'avoir des opinions plus nuancées et une meilleure précision dans le traitement statistiques des données.
- ✚ **Structure de l'outil** : Le questionnaire est structuré autour de plusieurs affirmations fermées, complétées par une question ouverte, réparties en cinq sections distinctes:
 1. **Profil socio-professionnel** : Identification des caractéristiques des répondants.
 2. **Pratiques de gestion des talents** : Analyse des dispositifs de recrutement, de formation, de gestion des carrières et de fidélisation.
 3. **Évaluation de la motivation** : Mesure de l'implication et du sentiment d'appartenance.
 4. **Lien de causalité** : Questions directes sur l'impact de la stratégie RH sur l'engagement personnel.
 5. **Question ouverte** : Espace libre d'expression permettant aux salariés d'exprimer des recommandations spontanées.

2.5.4. Protocole de collecte et traitement des données

Les informations ont été recueillies par administration directe (format papier) au sein de la DRGB durant le mois de mai 2026. Cette méthode a été privilégiée afin de maximiser le taux de réponse et de garantir la confidentialité absolue des répondants, favorisant ainsi l'honnêteté et la spontanéité des réponses.

Le traitement et l'analyse des données ont été effectués informatiquement via le logiciel

Microsoft Excel, permettant de réaliser trois types de travaux :

- **Une analyse quantitative descriptive** : Destinée à calculer les fréquences et les pourcentages pour chaque variable afin de dresser un panorama des perceptions.
- **Un traitement qualitatif complémentaire** : Consacré à la centralisation et à la synthèse des suggestions et remarques recueillies via l'unique question ouverte finale.
- **Une confrontation théorique** : Les résultats empiriques obtenus ont été mis en perspective avec les travaux des auteurs de référence (notamment Maslow, Herzberg et Peretti) afin de valider ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION

Ce troisième chapitre est consacré à la phase empirique de notre recherche, visant à mettre en regard les développements théoriques relatifs à la gestion des talents et à la motivation avec les réalités observées sur le terrain. Après avoir exposé les fondements conceptuels de notre étude et présenté le cadre méthodologique ainsi que les spécificités de la Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa, il convient à présent d'analyser et d'interpréter les données quantitatives recueillies auprès de notre échantillon de quarante-cinq salariés.

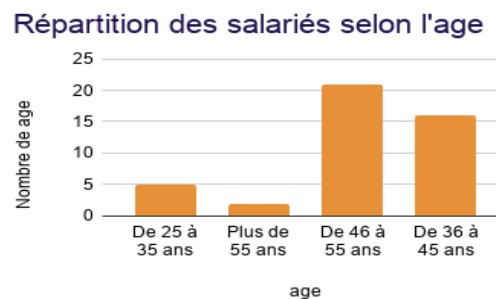
La démarche adoptée s'articule autour d'une approche descriptive et analytique. Dans un premier temps, nous dresserons le profil socio-professionnel des répondants afin de cerner les caractéristiques structurelles de la population étudiée. Dans un second temps, nous examinerons de manière méthodique les perceptions des collaborateurs vis-à-vis des différentes dimensions de la stratégie de gestion des talents de l'entreprise, pour ensuite évaluer leur niveau de motivation et mesurer l'impact direct de ces pratiques sur leur engagement au travail. Cette analyse ordonnée permettra de vérifier la validité de notre hypothèse de recherche et de formuler des propositions concrètes d'amélioration managériale.

3.1. Synthèse et analyse globale du profil démographique des répondants

Figure 3.1



Figure 3.2



répartition des salaires par niveau

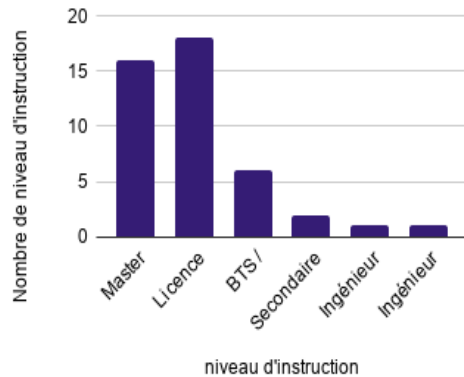


Figure 3.3

Répartition des salaires par ancienneté

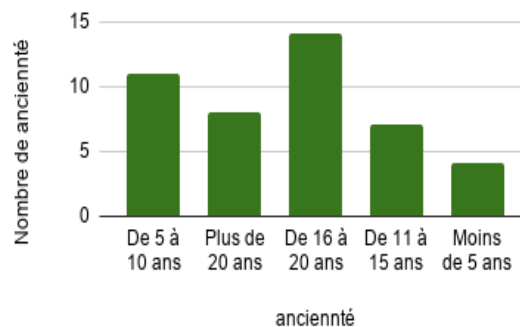


Figure 3.4

Repartition des salariés par

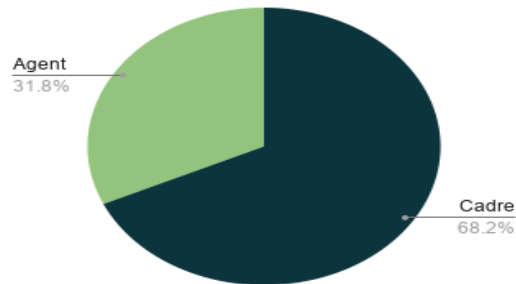


Figure 3.5

L'analyse des données démographiques et professionnelles des quarante-cinq répondants permet de contextualiser les réalités managériales observées au sein de la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB).

L'examen de la répartition par genre **met en évidence une prédominance des profils féminins**, qui représentent 54,5 % de l'échantillon étudié, contre 45,5 % pour les hommes. Cette structure de la population, bien que contrastant avec l'image historiquement masculine des métiers techniques de l'Activité Transport par Canalisations (TRC), **s'explique par les caractéristiques de notre terrain d'étude**, centré sur les services administratifs, financiers et de gestion de la direction régionale où les effectifs féminins sont fortement représentés.

L'analyse des données révèle également une solide maturité professionnelle de l'effectif. La population se caractérise par une stabilité et une ancienneté notable, une large majorité des

salariés cumulant plusieurs années d'expérience au sein du groupe. Cette fidélité structurelle témoigne d'un fort ancrage organisationnel, mais implique également que ce personnel a observé l'évolution successive des pratiques de gestion des ressources humaines de l'entité sur une longue période.

Enfin, **les résultats mettent en relief** la composition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle : les cadres représentent une majorité qualifiée de 68,2 % des répondants, tandis que les agents de maîtrise et d'exécution constituent 31,8 % de l'effectif. Cette forte proportion de cadres s'aligne logiquement avec le niveau d'instruction globalement élevé mis en évidence dans l'étude, l'échantillon étant majoritairement composé de diplômés universitaires (Licence et Master). Cette concentration de profils hautement qualifiés renforce la pertinence de notre recherche quant aux attentes de ces collaborateurs en matière de reconnaissance et d'évolution de carrière.

3.2. Analyse et Interprétation des Résultats par Affirmation

3.2.1. Analyse de la dimension stratégique globale de la gestion des talents

Affirmation 1 : L'entreprise attire des personnes compétentes et qualifiées.

- **Données :** Les réponses se concentrent de façon prépondérante sur le niveau d'accord (note 4) et le niveau neutre (note 3), les avis négatifs s'avérant inexistant.
- **Interprétation :** Ce résultat confirme l'attractivité permanente de la marque employeur de Sonatrach sur le marché du travail national. Le prestige historique et statutaire de l'entreprise lui permet de capter des profils qualifiés, ce qui sécurise la phase initiale d'acquisition des talents.

Affirmation 2 : Les critères de recrutement sont clairs et fondés sur les compétences.

- **Données :** Les avis apparaissent partagés : si une proportion de salariés exprime son accord (note 4) ou son total accord (note 5), la part des opinions neutres (note 3) reste élevée, talonnée par un bloc d'avis négatifs (notes 1 et 2).
- **Interprétation :** Bien que l'orientation vers une sélection basée sur le mérite soit perçue par une partie du personnel, les niveaux de neutralité et d'insatisfaction signalent un

besoin d'optimisation. Cela met en exergue l'importance de renforcer la communication interne et la transparence entourant les outils de sélection et les critères d'évaluation lors des recrutements.

Affirmation 3 : Les nouveaux employés bénéficient d'une bonne intégration dans l'entreprise.

- **Données :** Une tendance favorable se dégage avec une majorité de positions situées sur le niveau d'accord (note 4) et le niveau neutre (note 3), les expressions de désaccord demeurant minoritaires.
- **Interprétation :** Les mécanismes d'accueil et de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues fonctionnent de manière satisfaisante. Cette phase d'intégration réussie contribue à donner des repères clairs dès la prise de poste, favorisant ainsi les conditions initiales de la motivation au travail.

Affirmation 4 : L'entreprise cherche à affecter chaque salarié au poste correspondant à ses compétences.

- **Données :** Le graphique affiche une nette prédominance de l'avis d'accord (note 4), adossée à une zone de neutralité également importante (note 3). Les avis extrêmes (notes 1 et 5) restent marginaux.
- **Interprétation :** L'adéquation entre le profil des collaborateurs et les exigences de leurs postes constitue une préoccupation visible de la gestion des ressources humaines. Placer les individus en cohérence avec leurs aptitudes techniques soutient leur sentiment d'efficacité, même si la proportion de réponses neutres indique des ajustements locaux encore perfectibles.

3.2.2. Formation et développement des compétences

Affirmation 5 : L'entreprise offre des formations adaptées aux besoins des salariés.

- **Données :** Une nette majorité de réponses se positionne de manière positive sur l'avis d'accord (note 4) ainsi que sur la neutralité (note 3).

- **Interprétation :** L'effort d'ingénierie pédagogique de l'entreprise est reconnu par les collaborateurs. Les plans de formation répondent globalement aux nécessités opérationnelles d'adaptation des postes, ce qui permet de maintenir les compétences à niveau face aux exigences techniques.

Affirmation 6 : Les actions de formation me permettent d'améliorer mes compétences.

- **Données :** On observe un consensus massif et particulièrement élevé sur le niveau d'accord (note 4), soutenu par une part d'opinions en total accord (note 5). Les expressions de désaccord sont nulles.
- **Interprétation :** La formation continue est identifiée comme l'un des piliers les plus performants du système de management de l'entreprise. Perçue comme utile et qualitative, elle favorise l'accomplissement professionnel des salariés, agissant comme un puissant levier de valorisation du capital humain.

Affirmation 7 : L'entreprise encouragé le développement professionnel de ses salariés.

- **Données :** Le pôle positif l'emporte largement, la majorité des répondants se déclarant d'accord (note 4) avec cette affirmation, face à un groupe d'avis neutres (note 3) et de très rares avis négatifs.
- **Interprétation :** Les collaborateurs perçoivent une volonté de l'organisation d'accompagner leur évolution à terme. Cette perception d'un soutien institutionnel au développement individuel renforce l'attachement à l'entreprise et stimule l'implication des agents.

Affirmation 8 : Je bénéficie d'opportunités d'apprentissage dans mon travail.

- **Données :** Une orientation positive très nette caractérise cette variable, les réponses se concentrant principalement sur le niveau d'accord (note 4) et le niveau neutre (note 3).
- **Interprétation :** L'environnement de travail au sein de la structure est intrinsèquement formateur. L'apprentissage quotidien et expérientiel permet de maintenir une stimulation intellectuelle constante, ce qui prévient l'usure professionnelle et favorise l'intérêt pour les tâches confiées.

Affirmation 9 : Ma hiérarchie soutient mon développement professionnel.

- **Données** : Le graphique fait ressortir une répartition équilibrée entre l'avis d'accord (note 4) et la position neutre (note 3), complétée par un groupe de salariés en total accord (note 5).
- **Interprétation** : La ligne hiérarchique directe joue un rôle de relais constructif sur le terrain. Le soutien manifesté par les encadrants de proximité pour le développement de leurs subordonnés valide la dimension humaine du management de base, essentielle au maintien d'un bon climat de travail.

3.2.3. Gestion des carrières

Affirmation 10 : L'entreprise offre des perspectives d'évolution professionnelle.

- **Données** : Les opinions se révèlent partagées : bien qu'une part des répondants se déclare d'accord (note 4), la majorité relative se concentre sur l'avis neutre (note 3). Le reste se répartit de façon égale entre les pôles extrêmes.
- **Interprétation** : Si des opportunités d'avancement existent au sein du groupe, leur visibilité à long terme n'est pas uniformément partagée. Cette réserve indique que les perspectives d'évolution sont perçues de manière segmentée selon les structures ou les parcours individuels.

Affirmation 11 : Les promotions sont attribuées selon les compétences et le mérite.

- **Données** : La position neutre (note 3) s'avère majoritaire. Le pôle négatif (notes 1 et 2) l'emporte nettement sur le pôle positif, l'avis d'accord (note 4) restant minoritaire.
- **Interprétation** : Ce résultat met en exergue une zone de vulnérabilité critique liée au sentiment de justice organisationnelle. Une partie de l'échantillon exprime des doutes quant à la stricte méritocratie du système d'avancement, ce qui peut altérer l'engagement des éléments les plus performants si le lien entre effort et récompense est perçu comme distendu.

Affirmation 12 : Je connais les possibilités d'évolution de carrière dans l'entreprise.

- **Données** : On observe une forte concentration des réponses sur le niveau neutre (note 3), l'avis d'accord (note 4) se plaçant en second rang. Les expressions de désaccord restent faibles.
- **Interprétation** : Les collaborateurs témoignent d'un manque de lisibilité ou d'une méconnaissance des parcours types d'évolution de carrière. Cette incertitude limite la capacité des salariés, notamment les plus diplômés, à se projeter de façon dynamique dans l'organisation à long terme.

Affirmation 13 : La procédure d'évolution de carrière est suffisamment transparente.

- **Données** : Le graphique montre un niveau élevé de réponses neutres (note 3). Les avis négatifs cumulés (notes 1 et 2) surpassent largement le pôle d'accord (note 4), qui s'établit à un niveau très bas.
- **Interprétation** : L'opacité perçue entourant les règles et procédures d'évolution professionnelle est confirmée. En référence aux théories du comportement organisationnel, un déficit de transparence dans les politiques de gestion constitue un facteur d'insatisfaction qui pèse négativement sur la motivation intrinsèque.

Affirmation 14 : L'entreprise valorise les salariés à fort potentiel.

- **Données** : La note neutre (note 3) rassemble la majorité des suffrages, tandis que le reste de l'échantillon se divise de manière équivalente entre l'accord (note 4) et le désaccord (note 2).
- **Interprétation** : La notion de haut potentiel ou de talent spécifique n'apparaît pas clairement matérialisée dans les pratiques quotidiennes de la structure. La gestion s'exécute selon des modalités uniformes, sans dispositifs de distinction ou de valorisation personnalisés pour les profils à forte valeur ajoutée.

3.2.4. Reconnaissance et fidélisation

Affirmation 15 : Mon travail est reconnu par ma hiérarchie.

- **Données** : Une tendance positive se dégage, l'avis d'accord (note 4) se classant en tête des réponses, suivi par le niveau neutre (note 3). Les expressions d'insatisfaction sont résiduelles.
- **Interprétation** : La reconnaissance morale et verbale issue de la hiérarchie directe est réelle et appréciée. Ce soutien managérial de proximité agit comme un facteur de compensation psychologique face aux rigidités de la structure globale.

Affirmation 16 : L'entreprise met en place des moyens pour fidéliser les salariés compétents.

- **Données** : Les résultats indiquent une forte concentration d'avis neutres (note 3), complétée par une proportion significative de choix situés sur le niveau d'accord (note 4).
- **Interprétation** : Les répondants reconnaissent l'existence de facteurs d'ancrage solides (stabilité de l'emploi, couverture sociale, avantages statutaires), mais estiment que ces leviers, essentiellement impersonnels, manquent de flexibilité pour valoriser de façon ciblée les compétences clés.

Affirmation 17 : Je me sens valorisé(e) au sein de l'entreprise.

- **Données** : Les choix se partagent de manière équilibrée entre le niveau neutre (note 3) et le niveau d'accord (note 4), le reste des positions demeurant marginal.
- **Interprétation** : Le sentiment d'estime professionnelle est préservé chez une part importante du personnel. L'appartenance à un grand groupe national confère un statut social et un sentiment de fierté professionnelle qui soutiennent positivement la valorisation de soi.

Affirmation 18 : Les efforts fournis par les salariés sont pris en considération.

- **Données** : La neutralité (note 3) prédomine de façon marquée, tandis que l'accord (note 4) et le désaccord (note 2) se répartissent le reste des réponses dans des proportions similaires.
- **Interprétation** : La prise en considération de l'effort individuel est jugée mitigée. Le caractère standardisé et hautement réglementé des grilles salariales et administratives restreint l'aptitude de la direction à proposer des gratifications différenciées en réponse à un investissement exceptionnel.

Affirmation 19 : Je reçois un retour régulier sur la qualité de mon travail.

- **Données** : Le niveau neutre (note 3) concentre la majorité relative des réponses, suivi par l'avis d'accord (note 4). Un bloc d'insatisfaction (notes 1 et 2) subsiste toutefois de manière notable.
- **Interprétation** : La pratique du feedback managérial continu demeure hétérogène. La communication sur la performance a tendance à se limiter aux échéances administratives formelles de fin d'année, privant certains collaborateurs d'un suivi régulier susceptible d'orienter leur motivation.

3.2.5. Motivation des salariés

Affirmation 20 : Je suis motivé(e) à accomplir mes tâches quotidiennes.

- **Données** : Un score positif se dégage nettement, caractérisé par une concentration des réponses sur le niveau d'accord (note 4), face à un groupe d'avis neutres (note 3).
- **Interprétation** : La motivation intrinsèque liée à la réalisation des missions quotidiennes est solidement ancrée. Les agents font preuve d'une implication de base rigoureuse, indispensable à la continuité opérationnelle des services.

Affirmation 21 : Je fournis des efforts supplémentaires lorsque cela est nécessaire.

- **Données** : Les résultats révèlent une adhésion massive : le niveau d'accord (note 4) enregistre la plus forte concentration de réponses, soutenu par une part d'avis en total accord (note 5).
- **Interprétation** : Ce résultat met en lumière une conscience professionnelle remarquable et une forte implication comportementale des collaborateurs. Les salariés manifestent une réelle disposition à se mobiliser au-delà de leurs obligations strictes face aux nécessités de service, confirmant un attachement fort à la mission de l'organisation.

Affirmation 22 : Je me sens impliqué(e) dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- **Données** : Une large majorité de l'échantillon exprime son accord (note 4) avec cette affirmation. Les positions neutres et négatives apparaissent très limitées.
- **Interprétation** : L'alignement et l'appropriation des buts organisationnels sont partagés par le personnel. En tant qu'entité d'importance nationale, les objectifs de l'entreprise trouvent un écho favorable dans l'engagement civique et professionnel des collaborateurs.

Affirmation 23 : Je suis satisfait(e) de mon travail au sein de Sonatrach Béjaïa.

- **Données** : Les réponses expriment une satisfaction globale claire, le niveau d'accord (note 4) dominant le graphique, suivi par la position neutre (note 3).
- **Interprétation** : La satisfaction globale des salariés est acquise. Elle résulte de la convergence positive entre l'intérêt des tâches techniques, la stabilité des relations de travail et le cadre protecteur offert par le statut d'entreprise publique.

Affirmation 24 : Je me sens encouragé(e) à donner le meilleur de moi-même.

- **Données** : Le graphique indique une orientation vers le niveau d'accord (note 4), adossé à un bloc d'avis neutres (note 3) relativement important.
- **Interprétation** : Le climat de travail global incite à l'effort de performance. En dépit des contraintes bureaucratiques ou réglementaires, les salariés trouvent au sein de leur

environnement professionnel les incitations nécessaires pour maintenir un niveau d'implication soutenu.

Affirmation 25 : Je souhaite continuer à travailler au sein de cette entreprise.

- **Données** : Un résultat en faveur de la rétention se dégage, les réponses s'orientant principalement vers l'accord (note 4) et le total accord (note 5). L'expression d'un souhait de départ est inexistante.
- **Interprétation** : La politique de fidélisation structurelle de l'organisation atteint une efficacité totale. La sécurité de l'emploi associée aux avantages sociaux neutralise les velléités de départ vers d'autres secteurs d'activité, garantissant la stabilité des effectifs.

Affirmation 26 : Mon environnement de travail favorise ma motivation.

- **Données** : Le pôle positif (note 4) l'emporte sur la neutralité (note 3), bien qu'un groupe modéré mais distinct d'opinions négatives soit également prévisible.
- **Interprétation** : Les conditions matérielles et physiques d'exercice sont globalement jugées adéquates pour soutenir l'effort quotidien, même si des disparités ergonomiques ou logistiques selon les locaux expliquent la présence d'un segment d'insatisfaction.

Affirmation 27 : Je considère que l'entreprise contribue positivement à ma motivation.

- **Données** : L'affirmation recueille une adhésion, les réponses se positionnant de façon prépondérante sur le niveau d'accord (note 4) et le niveau neutre (note 3).
- **Interprétation** : L'institution est perçue par les salariés comme un vecteur positif de motivation. Elle remplit son rôle d'employeur en apportant les garanties fondamentales liées à la motivation extrinsèque.

3.2.6. Lien entre stratégie de gestion des talents et motivation

Affirmation 28 : Les pratiques de gestion des talents mises en œuvre dans l'entreprise renforcent ma motivation.

- **Données :** Le graphique affiche une répartition équivalente des réponses entre le niveau d'accord (note 4) et le niveau neutre (note 3), le pôle négatif restant marginal.
- **Interprétation :** Cette variable valide l'ancrage central de la problématique de recherche. Les processus de gestion des ressources humaines exercent une influence directe sur la motivation des équipes, bien que l'ampleur de la neutralité rappelle la nécessité d'en clarifier les mécanismes pour susciter une adhésion totale.

Affirmation 29 : Les possibilités de formation augmentent mon engagement au travail.

- **Données :** Un bloc de réponses se positionne sur le niveau d'accord (note 4), devançant la zone de neutralité (note 3).
- **Interprétation :** La formation continue est confirmée par les faits comme le levier le plus dynamique du modèle empirique. L'accès au développement des compétences est interprété par le collaborateur comme une marque de considération institutionnelle, stimulant en retour son niveau d'engagement personnel.

Affirmation 30 : Les perspectives d'évolution professionnelle renforcent ma motivation.

- **Données :** Une adhésion marquée caractérise cette affirmation, l'avis d'accord (note 4) regroupant la majorité des réponses, suivi par le niveau neutre (note 3).
- **Interprétation :** Les possibilités d'avancement futur agissent comme un moteur de motivation à long terme. La perspective de progresser dans la hiérarchie organique pousse le salarié à maintenir un investissement qualitatif permanent dans ses fonctions actuelles.

Affirmation 31 : La reconnaissance de mes compétences améliore mon implication dans le travail.

- **Données :** Les opinions positives (note 4) et neutres (note 3) se situent à un niveau équivalent, complétées par un choix affirmé sur le pôle de total accord (note 5).
- **Interprétation :** La valorisation de l'expertise technique constitue le véritable carburant de l'implication. Voir ses qualifications et son savoir-faire explicitement reconnus par l'organisation accroît le sentiment d'appartenance et la volonté d'atteindre les objectifs fixés.

Affirmation 32 : Une meilleure stratégie de gestion des talents améliorerait davantage la motivation des salariés.

- **Données :** On observe un plébiscite massif, les suffrages se concentrant sur le niveau de total accord (note 5) et d'accord (note 4). La neutralité est résiduelle et le pôle négatif est nul.
- **Interprétation :** Ce résultat fondamental vient clore l'analyse descriptive et confirme la pertinence de l'étude. La quasi-totalité de la population interrogée affirme qu'une optimisation de la gestion des talents constituerait un puissant levier d'accélération de la motivation. Cela démontre l'intérêt hautement stratégique d'une modernisation des pratiques d'avancement, de transparence et de pilotage du potentiel pour la direction de l'entreprise.

Synthèse qualitative de la question ouverte (Question 33)

L'ultime étape de notre protocole empirique consistait en une question ouverte permettant aux quarante-cinq salariés de notre échantillon d'exprimer librement et spontanément leurs suggestions pour améliorer la motivation à travers la stratégie de gestion des talents de Sonatrach Béjaïa. Le traitement qualitatif des commentaires recueillis fait apparaître une forte convergence avec les données statistiques précédentes et s'articule autour de trois axes fondamentaux :

- **L'exigence de transparence fonctionnelle** : De manière quasi unanime, les collaborateurs soulignent le besoin d'une communication plus claire concernant les décisions de promotion et d'accès aux postes de responsabilité. Les répondants expriment le souhait de voir s'établir des critères d'évaluation objectifs, partagés et connus à l'avance, afin de dissiper le sentiment d'opacité mis en évidence lors de l'étude quantitative.
- **Le développement d'un management participatif** : Un nombre important de contributions met en relief une attente forte en matière de reconnaissance non financière. Les salariés préconisent une implication plus active dans les processus de prise de décision de leurs départements respectifs ainsi qu'une intensification des rituels de feedback constructif de la part de la ligne hiérarchique.
- **L'assouplissement des parcours professionnels** : Enfin, les suggestions s'orientent vers une diversification des opportunités d'apprentissage et de carrière, notamment à travers la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement personnalisés comme le mentorat, pour valoriser plus efficacement les profils à fort potentiel au sein de la structure.

Cette approche qualitative confirme que les leviers de motivation intrinsèque constituent aujourd'hui l'attente prioritaire du capital humain de la Direction Régionale de Béjaïa. Les propositions formulées librement par le personnel servent ainsi de fondement direct à l'analyse critique et aux recommandations managériales qui suivent.

3.3. Vérification de l'hypothèse

L'objectif de cette section est de confronter les données quantitatives recueillies sur le terrain avec l'hypothèse générale de recherche formulée au seuil de cette étude. Pour rappel, celle-ci postulait que la stratégie de gestion des talents mise en œuvre au sein de Sonatrach Béjaïa influence positivement la motivation des salariés.

L'analyse descriptive des résultats permet de valider cette hypothèse. Les données montrent en effet un lien de causalité direct et positif entre les dispositifs de gestion des ressources humaines et l'engagement du personnel. Cette dynamique est particulièrement visible à travers l'impact

des actions de formation, qui se traduisent par un accroissement immédiat de l'engagement au travail pour une large majorité de l'effectif. De surcroît, la politique globale de l'entreprise s'avère particulièrement efficace pour sécuriser l'ancrage et la fidélisation des collaborateurs, aucun des répondants n'exprimant le souhait de quitter l'organisation.

Toutefois, si l'influence positive sur la motivation est structurellement avérée, son intensité reste en partie freinée par des zones d'ombre procédurales. Le manque de visibilité sur les parcours d'évolution et la perception d'une perfectible transparence dans l'attribution des promotions constituent des points de vigilance. Les salariés soulignent d'ailleurs massivement qu'une optimisation de la gestion des talents démultiplierait leur niveau d'implication. L'hypothèse de recherche est donc validée, tout en mettant en évidence des marges de progrès substantielles dans l'exécution managériale du système.

3.4. Analyse critique et recommandations

Cette section dresse un bilan analytique des pratiques de gestion des talents observées au sein de la Direction Régionale de Béjaïa afin de formuler des axes de progrès contextualisés et opérationnels.

3.4.1. Analyse critique du système actuel

L'examen des données de terrain met en évidence un paradoxe organisationnel au sein de la structure, caractérisé par des forces institutionnelles indéniables mais limité par des lourdeurs de gestion sectorielles.

Au titre des points forts, l'entreprise excelle dans sa politique d'attraction et de sécurisation du capital humain. Le prestige de la marque employeur et la garantie absolue de la sécurité de l'emploi constituent un socle de rétention d'une efficacité totale. De plus, l'effort consenti en matière de formation continue est unanimement salué par les collaborateurs, qui y voient un levier d'amélioration conjointe de leurs compétences et de leur sentiment d'efficacité personnelle. Cette reconnaissance se traduit sur le plan comportemental par une forte implication, les salariés se montrant massivement disposés à fournir des efforts supplémentaires pour répondre aux impératifs de service.

En contrepartie, le système souffre d'un déficit de fluidité dans la gestion des carrières. Les principales faiblesses résident dans la complexité perçue des parcours professionnels et le manque de clarté informationnelle entourant les processus d'avancement. Cette opacité relative engendre une concentration importante d'avis neutres au sein de l'échantillon, signe d'un attentisme ou d'une attente de reconnaissance non satisfaite chez les collaborateurs hautement diplômés. La culture managériale, encore très standardisée, peine à valoriser de manière différenciée les salariés à fort potentiel et à s'approprier les rituels de feedback continu.

3.4.2. Recommandations managériales

Afin de pallier les insuffisances identifiées et de répondre aux attentes explicites du personnel, quatre leviers d'action complémentaires sont préconisés :

Instaurer une charte de transparence pour les processus d'avancement : Il convient de formaliser et de diffuser sur l'intranet les référentiels de compétences et les grilles d'évaluation qui régissent les choix des commissions de promotion. Cette clarification permettra de renforcer le sentiment de justice organisationnelle, tout en légitimant les choix de la fonction ressources humaines auprès des équipes sur le terrain. * **Déployer des bilans de carrière individualisés à mi-parcours :** Pour réduire l'incertitude liée à l'avenir professionnel, l'introduction d'entretiens d'orientation spécifiques s'avère indispensable. Distincts de l'évaluation annuelle de la performance, ces espaces d'échange permettront de co-construire des perspectives d'évolution à long terme pour les cadres et licenciés de la structure. * **Formaliser un dispositif ciblé de valorisation des hauts potentiels :** Face au profil hautement qualifié de l'effectif de Béjaïa, la mise en place de parcours de mobilité transversale accélérée ou de projets innovants dédiés devient une nécessité stratégique. Ce traitement différencié stimulera l'ambition professionnelle des éléments les plus performants en évitant l'usure liée à un avancement trop exclusivement basé sur l'ancienneté. * **Systématiser la culture du feedback et de la reconnaissance symbolique :** Il est essentiel de sensibiliser la ligne managériale à l'importance du retour d'information continu. Au-delà des leviers transactionnels et des primes, l'instauration de points d'étape réguliers et la valorisation explicite des efforts fournis constituent des moteurs puissants pour entretenir la motivation intrinsèque au quotidien.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Arrivés au terme de ce travail de recherche, l'objectif principal était d'analyser l'impact réel des stratégies de gestion des talents sur la motivation des salariés. Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi comme terrain d'observation la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB) de la SONATRACH. En combinant une approche théorique approfondie avec une enquête par questionnaire menée auprès de quarante-cinq collaborateurs de l'entreprise, nous avons pu confronter la littérature managériale aux réalités du secteur public industriel algérien.

Les résultats statistiques de notre enquête de terrain nous ont permis de valider notre hypothèse principale. L'analyse des données montre de manière évidente qu'une gestion structurée du potentiel humain influence positivement et significativement l'implication des agents. Plus précisément, les pratiques de développement des compétences, à travers des plans de formation ciblés, ainsi que la clarté dans l'évaluation des performances, apparaissent comme des leviers essentiels. Les salariés de la SONATRACH Béjaïa expriment un fort besoin de reconnaissance organisationnelle ; lorsque leurs compétences spécifiques sont valorisées par la hiérarchie, leur motivation intrinsèque augmente, ce qui renforce leur attachement aux objectifs globaux de l'entreprise.

Toutefois, notre étude met également en lumière des zones de fragilité qui méritent une attention managériale. Bien que la SONATRACH dispose de structures solides et de processus bien définis, des défis subsistent concernant la transparence perçue dans la gestion des carrières et l'équité des systèmes de reconnaissance non monétaires. Pour que la stratégie de gestion des talents produise pleinement ses effets sur la motivation, il est indispensable de réduire l'écart entre les politiques définies au niveau central et leur perception par les collaborateurs sur le plan local.

Au-delà de ces constats propres à notre terrain d'étude, ce travail ouvre des perspectives de recherche qui constituent autant de pistes à approfondir pour de futurs chercheurs en management des ressources humaines. En effet, notre recherche s'est concentrée sur une structure publique d'envergure à un instant donné, laissant de côté plusieurs variables cruciales :

- **L'impact de la transformation digitale :** Une première piste intéressante consisterait à étudier comment l'introduction des outils numériques et des plateformes de e-

CONCLUSION GÉNÉRALE

HRM (gestion électronique des RH) modifie la détection et le suivi des hauts potentiels au sein des grandes entreprises algériennes.

- **La comparaison public/privé (L'impensé du modèle) :** Une autre ouverture majeure réside dans l'analyse comparative des pratiques de fidélisation. Il serait pertinent d'évaluer comment le secteur privé national, soumis à des contraintes de flexibilité différentes, parvient à motiver ses talents par rapport au cadre réglementaire plus rigide du secteur public.
- **Le suivi longitudinal :** Enfin, une étude à plus long terme permettrait de mesurer l'évolution de la motivation des jeunes cadres tout au long de leur parcours, afin de vérifier si l'effet des politiques de gestion des talents reste stable ou s'estompe avec l'ancienneté.

En somme, la gestion des talents ne doit pas être perçue comme un simple ensemble d'outils administratifs, mais comme une véritable culture organisationnelle. Face aux mutations économiques en Algérie, investir durablement dans les compétences et la motivation des hommes reste, à la SONATRACH comme ailleurs, la clé de voûte de toute performance durable.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages généraux et thématiques

- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie* (4e éd.). Paris : Dunod.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (23e éd.). Paris : Vuibert.
- Stankiewicz, F. (2015). *Manager RH : Des concepts pour agir* (2e éd.). Paris : De Boeck Supérieur.
- Vallerand, R. J., & Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.

II. Articles de recherche et revues scientifiques

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

III. Documents d'entreprise et rapports d'activité

- SONATRACH (2024). *Rapport d'activité annuel et bilan énergétique global*. Alger : Direction Générale de SONATRACH.
- SONATRACH (2025). *Sonatrach Review : Organisation et Macrostructure du Groupe*. Alger : Direction Centrale Communication.
- SONATRACH (2026). *Règlement intérieur et dispositions spécifiques aux relations de travail*. Béjaïa : Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa (DRGB) – Département Ressources Humaines.
- SONATRACH / TRC (2025). *Manuel de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*. Béjaïa : Région Transport Centre (RTC).

IV. Textes législatifs et réglementaires (Algérie)

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail en Algérie, modifiée et complétée.

BIBLIOGRAPHIE

- Décret présidentiel n° 19-325 portant statuts de la Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH).

V. Mémoires de fin d'études et Thèses

- Belaid, S., & Boumerdassi, M. (2021). *La gestion des talents au sein d'une entreprise : Étude de cas de la Direction Régionale de l'Algérienne des Eaux (ADE) de Tizi-Ouzou*. (Mémoire de Master 2 en Sciences de Gestion, Spécialité Gestion des Ressources Humaines). Université Abderrahmane Mira de Béjaïa.

LES ANNEXES :

Annexe 1 : Questionnaire de recherche destiné aux salariés de la SONATRACH DRGB

Questionnaire destiné aux salariés de l'entreprise Sonatrach Béjaïa

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, nous menons une enquête sur l'impact de la stratégie de gestion des talents sur la motivation des salariés au sein de Sonatrach Béjaïa.

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir votre perception des pratiques de gestion des talents mises en œuvre dans l'entreprise ainsi que leur influence sur la motivation au travail.

Vos réponses resteront strictement anonymes et seront utilisées uniquement à des fins académiques. Nous vous remercions de votre collaboration.

Consigne : veuillez cocher la case correspondant à votre degré d'accord.

1 = Pas du tout d'accord | 2 = Pas d'accord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

Section 1 - Informations générales

1. Sexe :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

2. Âge :

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ De 25 à 35 ans
- ☐ De 36 à 45 ans
- ☐ De 46 à 55 ans
- ☐ Plus de 55 ans

3. Niveau d'instruction :

- ☐ Secondaire
- ☐ BTS / Technicien supérieur
- ☐ Licence
- ☐ Master
- ☐ Doctorat

Autres :

4. Ancienneté dans l'entreprise :

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ De 11 à 15 ans
- ☐ De 16 à 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

LES ANNEXES

5. Catégorie professionnelle :

- ☐ Cadre
- ☐ Agent de maîtrise
- ☐ Agent d'exécution

Autre:.....

6. Service / département :

Section 2 - Stratégie de gestion des talents au sein de l'entreprise

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
1	L'entreprise attire des personnes compétentes et qualifiées.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Les critères de recrutement sont clairs et fondés sur les compétences.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Les nouveaux employés bénéficient d'une bonne intégration dans l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
4	L'entreprise cherche à affecter chaque salarié au poste correspondant à ses compétences.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 2.A - Formation et développement des compétences

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
5	L'entreprise offre des formations adaptées aux besoins des salariés.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Les actions de formation me permettent d'améliorer mes compétences.	☐	☐	☐	☐	☐
7	L'entreprise encourage le développement professionnel de ses salariés.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Je bénéficie d'opportunités d'apprentissage dans mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐

LES ANNEXES

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
9	Ma hiérarchie soutient mon développement professionnel.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 2.B - Gestion des carrières

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
10	L'entreprise offre des perspectives d'évolution professionnelle.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Les promotions sont attribuées selon les compétences et le mérite.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Je connais les possibilités d'évolution de carrière dans l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
13	La procédure d'évolution de carrière est suffisamment transparente.	☐	☐	☐	☐	☐
14	L'entreprise valorise les salariés à fort potentiel.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 2.C - Reconnaissance et fidélisation

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
15	Mon travail est reconnu par ma hiérarchie.	☐	☐	☐	☐	☐

LES ANNEXES

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
16	L'entreprise met en place des moyens pour fidéliser les salariés compétents.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Je me sens valorisé(e) au sein de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Les efforts fournis par les salariés sont pris en considération.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Je reçois un retour régulier sur la qualité de mon travail.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 3 - Motivation des salariés

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
20	Je suis motivé(e) à accomplir mes tâches quotidiennes.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Je fournis des efforts supplémentaires lorsque cela est nécessaire.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Je me sens impliqué(e) dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Je suis satisfait(e) de mon travail au sein de Sonatrach Béjaïa.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Je me sens encouragé(e) à donner le meilleur de moi-même.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Je souhaite continuer à travailler au sein de cette entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Mon environnement de travail favorise ma motivation.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Je considère que l'entreprise contribue positivement à ma motivation.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 4 - Lien entre stratégie de gestion des talents et motivation

N°	Affirmations	1	2	3	4	5
28	Les pratiques de gestion des talents mises en œuvre dans l'entreprise renforcent ma motivation.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Les possibilités de formation augmentent mon engagement au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Les perspectives d'évolution professionnelle renforcent ma motivation.	☐	☐	☐	☐	☐
31	La reconnaissance de mes compétences améliore mon implication dans le travail.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Une meilleure stratégie de gestion des talents améliorerait davantage la motivation des salariés.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 5 - Question ouverte

33. Selon vous, que devrait améliorer Sonatrach Béjaïa pour mieux motiver ses salariés à travers sa stratégie de gestion des talents ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

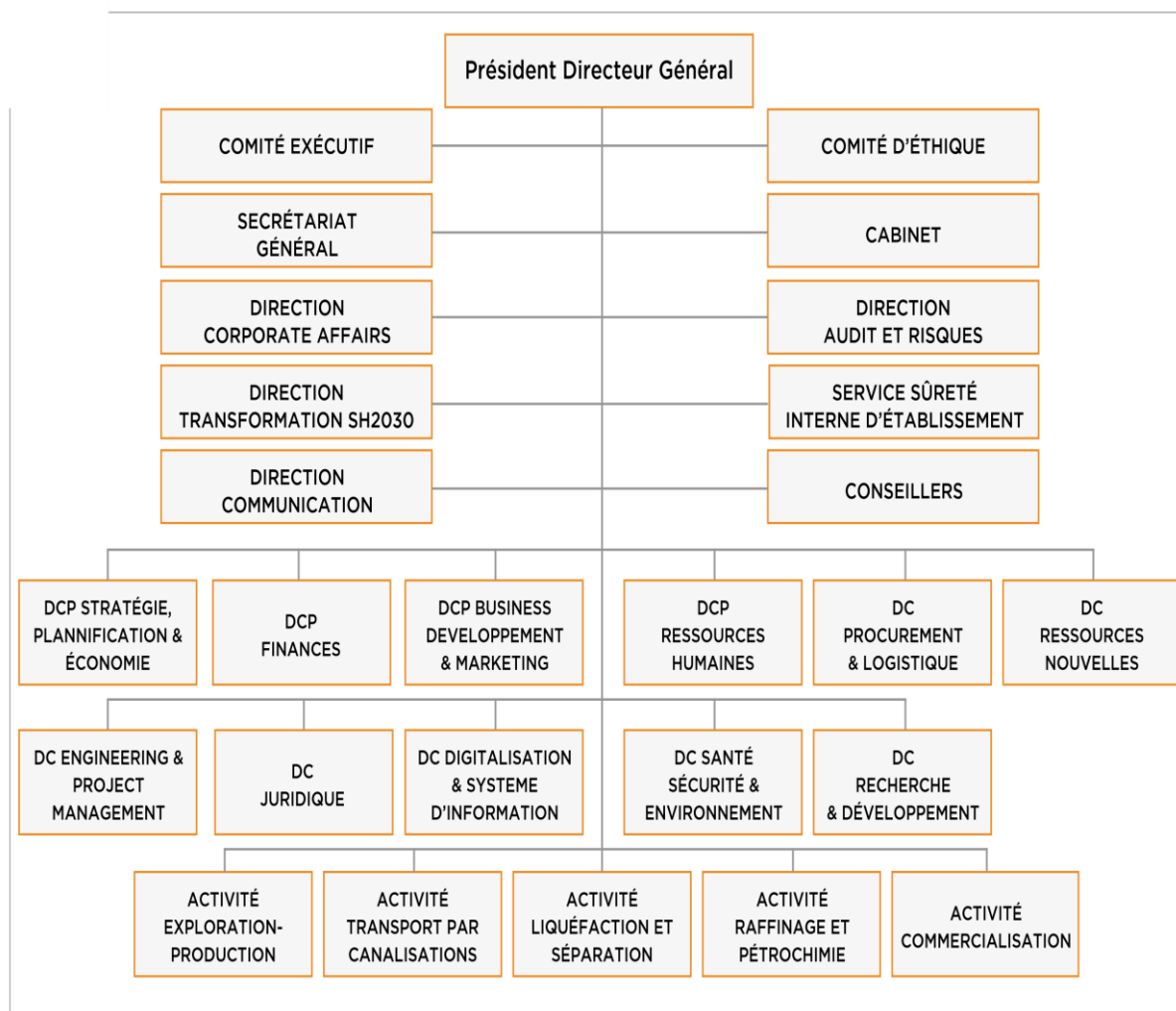
.....

.....

Merci pour votre précieuse collaboration.

Annexe 2 : Organigramme de la macrostructure générale du Groupe SONATRACH.

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Annexe 3 : Organisation de l'Activité TRC (l'organigramme bleu avec les différentes directions régionales, Arzew, Skikda...)..

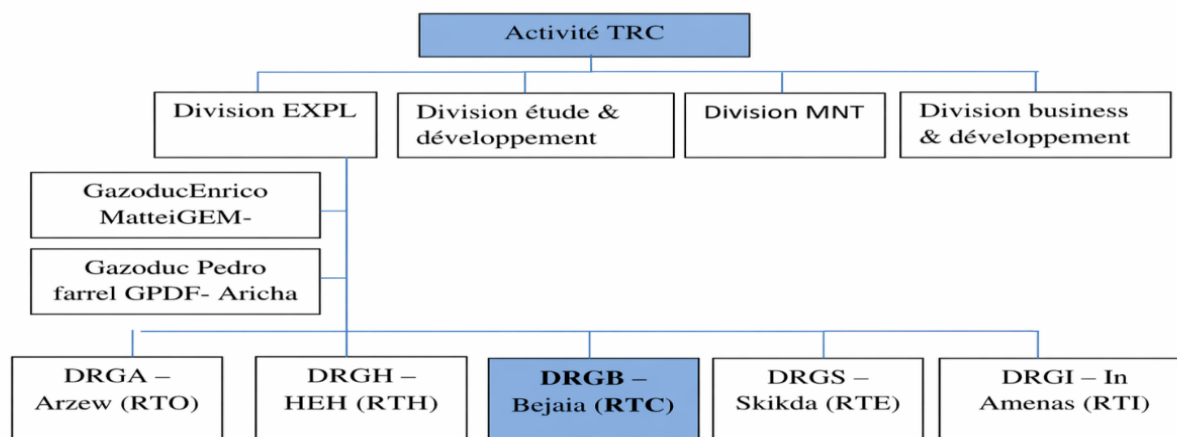
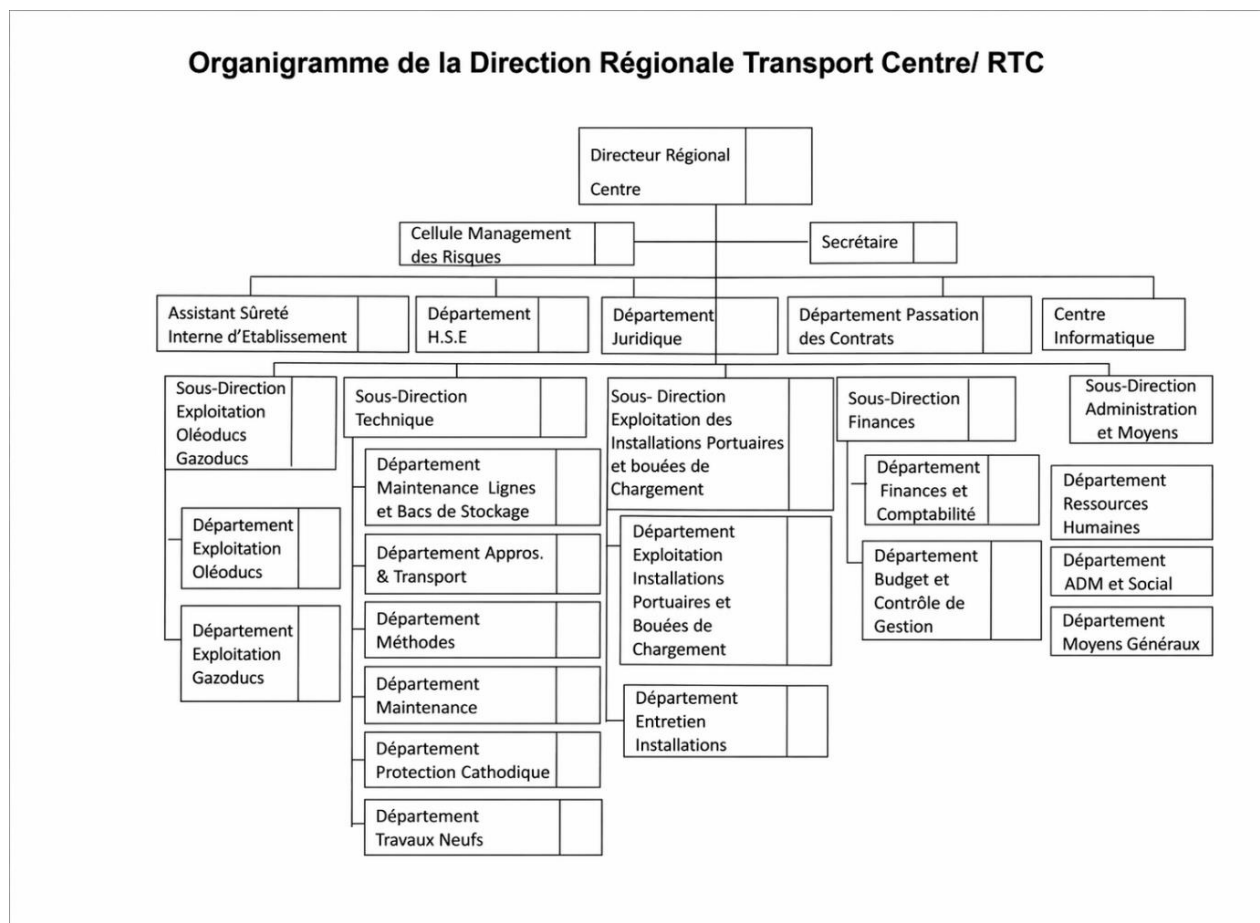


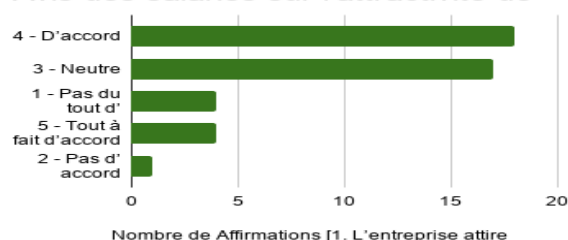
Figure I.2 : Organisation de l'Activité TRC [4]

Annexe 4 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre / RTC Béjaïa.

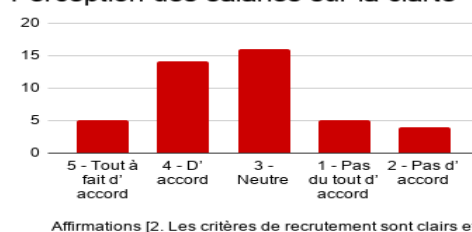


Annexe 5 : Recueil des graphiques et diagrammes statistiques issus de l'enquête de terrain

Avis des salariés sur l'attractivité de



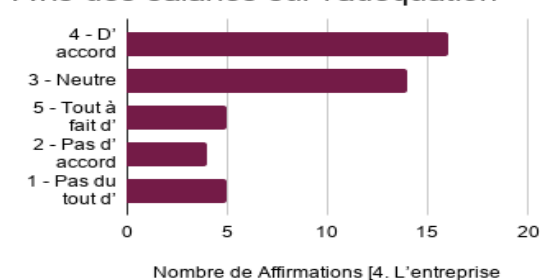
Perception des salariés sur la clarté



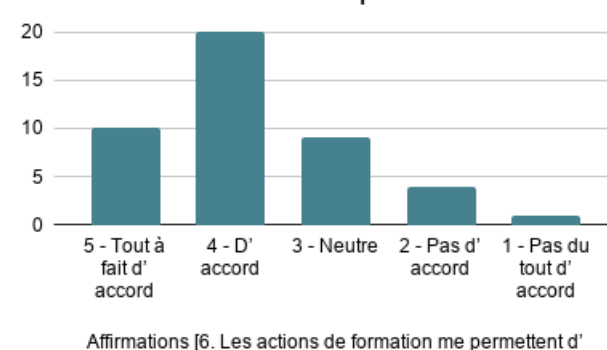
Avis des salariés sur l'intégration



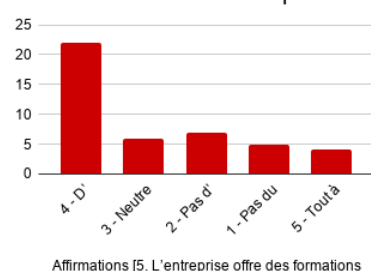
Avis des salariés sur l'adéquation



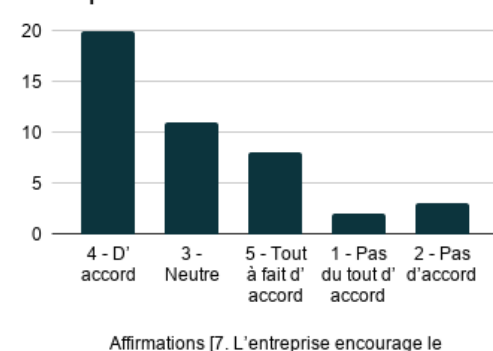
Avis des salariés sur l'impact de la



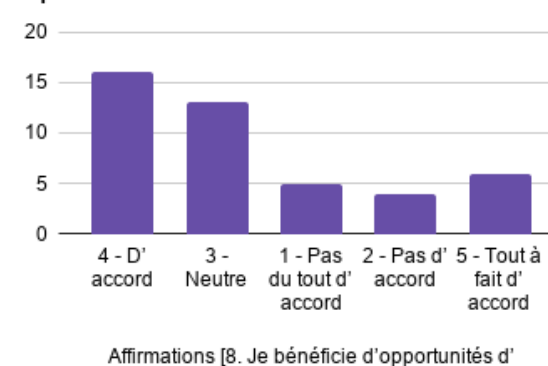
Avis des salariés sur l'adaptation



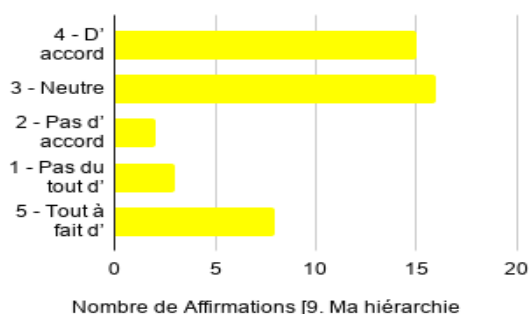
Perception des salariés sur



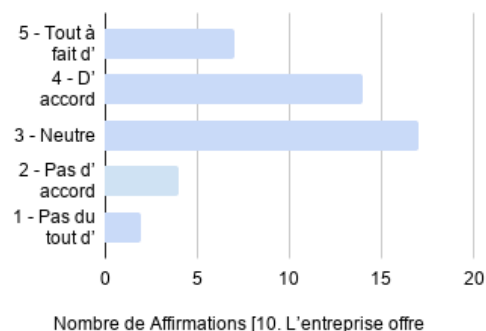
Opinion des salariés sur l'accès aux



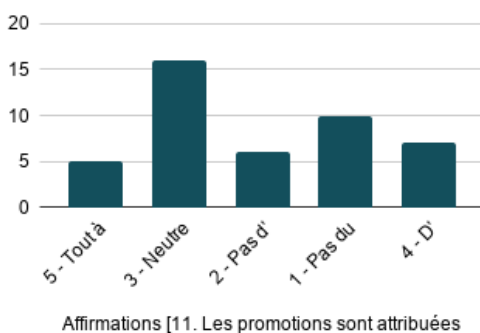
Évaluation du soutien de la



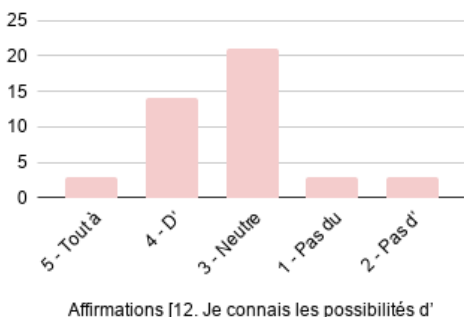
Avis des salariés sur les



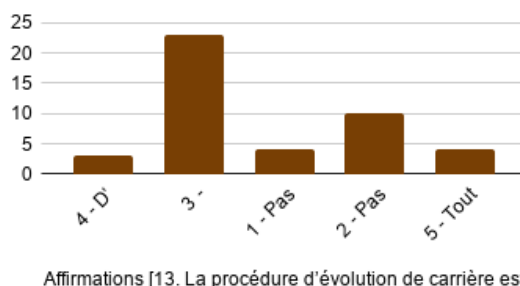
Perception des salariés sur les



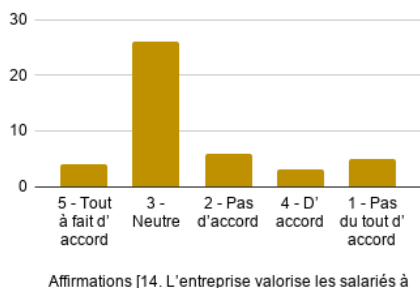
Opinion des salariés sur



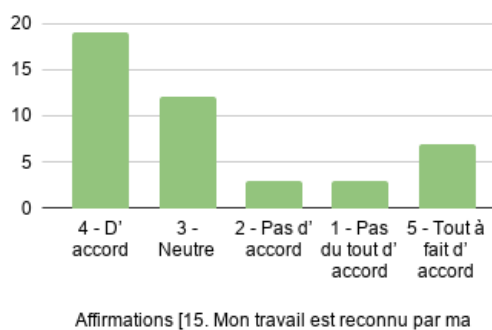
Évaluation de la valorisation



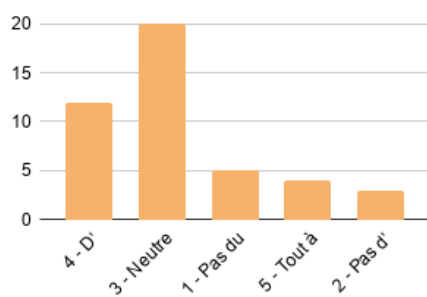
Avis des salariés sur la



Avis des salariés sur la

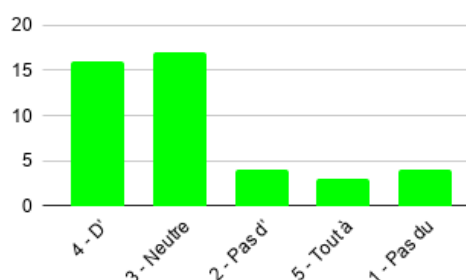


Perception des efforts de



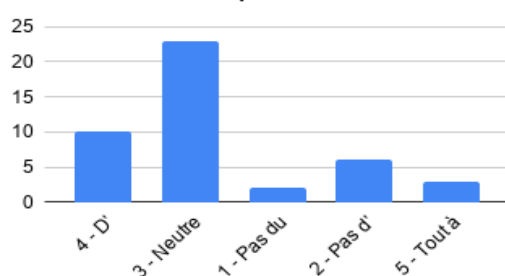
Affirmations [16. L'entreprise met en place des

Opinion des salariés sur leur



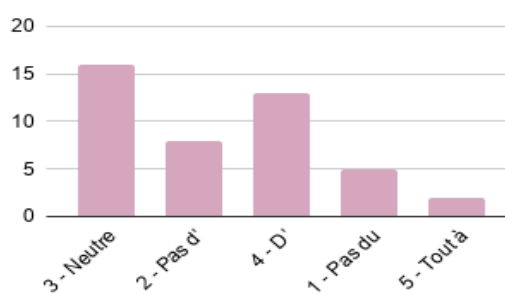
Affirmations [17. Je me sens valorisé(e) au sein de l'

Évaluation de la prise en



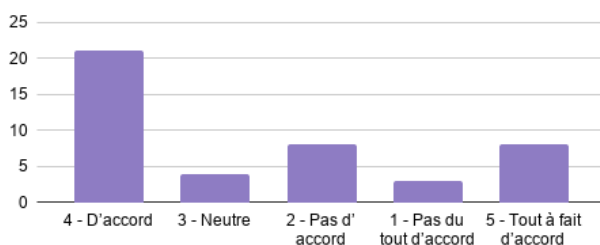
Affirmations [18. Les efforts fournis par les salariés

Avis des salariés sur les retours.



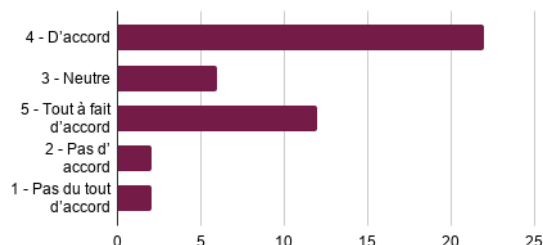
Affirmations [19. Je reçois un retour régulier sur la

Avis des salariés sur l'équité de la rémunération



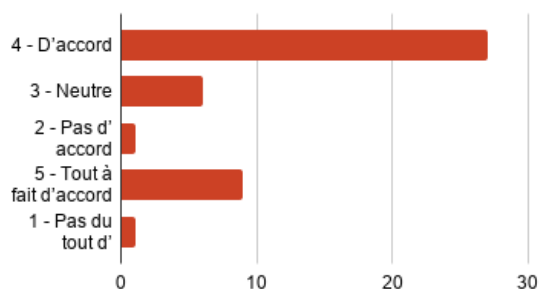
Affirmations [20. Je suis motivé(e) à accomplir mes tâches quotidiennes.]

Perception des salariés sur la transparence



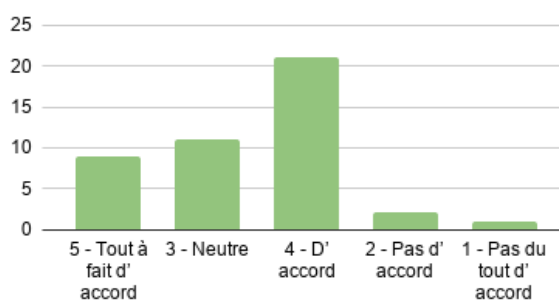
Nombre de Affirmations [21. Je fournis des efforts

Opinion des salariés sur la



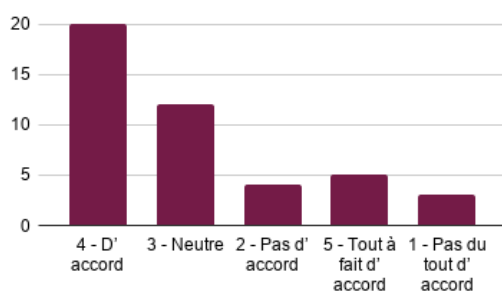
Nombre de Affirmations [22. Je me sens

Évaluation du système de primes



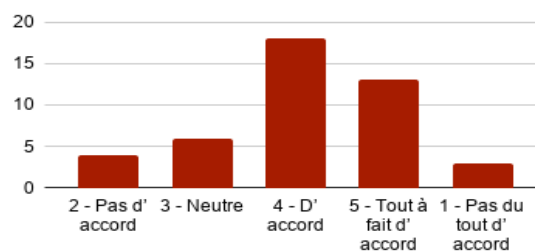
Affirmations [23. Je suis satisfait(e) de mon travail au sein de

Avis des salariés sur l'évolution de



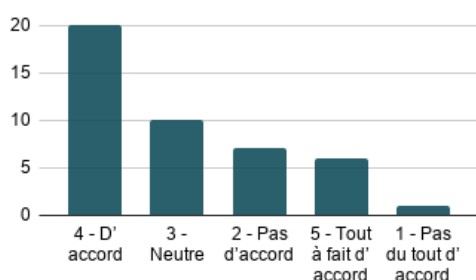
Affirmations [24]. Je me sens encouragé(e) à donner le

Perception des salariés sur la mobilité



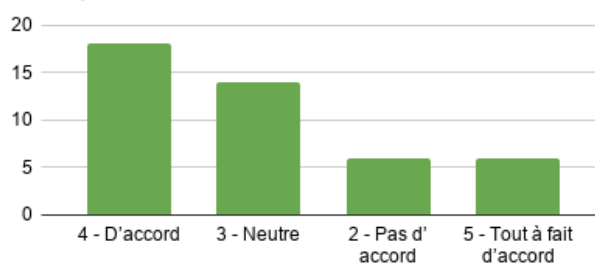
Affirmations [25]. Je souhaite continuer à travailler au sein

Avis des salariés sur les conditions



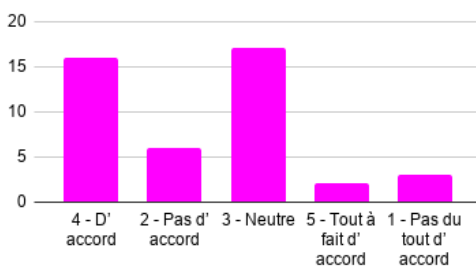
Affirmations [26]. Mon environnement de travail

Perception des salariés sur la



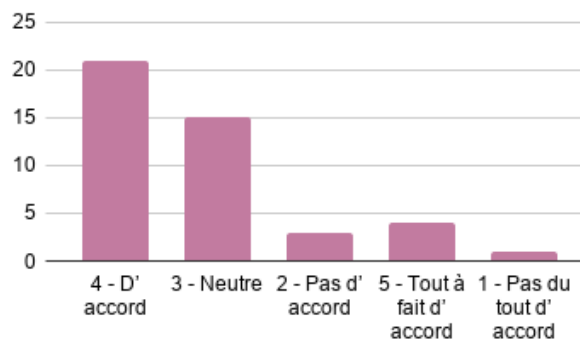
Affirmations [27]. Je considère que l'entreprise contribue

Opinion des salariés sur l'ambiance au



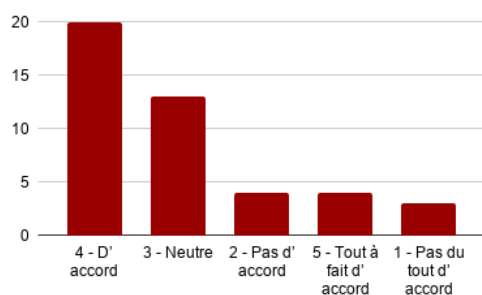
Affirmations [28]. Les pratiques de gestion des talents mises

Évaluation de la reconnaissance de



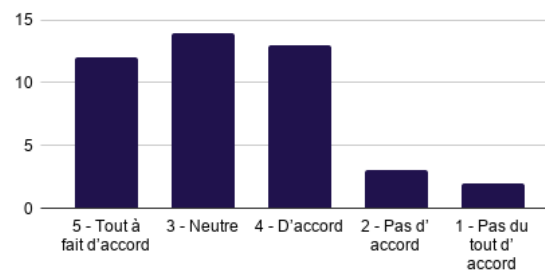
Affirmations [29]. Les possibilités de formation augmentent

Avis des salariés sur l'avenir de l'entreprise



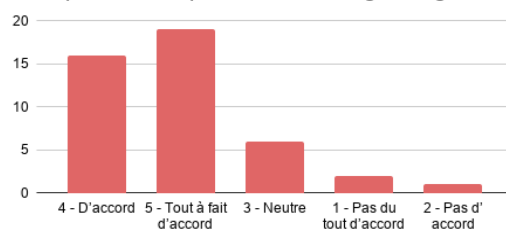
Affirmations [30]. Les perspectives d'évolution professionnelle

Impact de la reconnaissance des



Affirmations [31]. La reconnaissance de mes compétences améliore

Perception de l'impact d'une stratégie de gestion



Affirmations [32]. Une meilleure stratégie de gestion des talents améliorerait

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

D É D I C A C E	II
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VI
TABLEAU DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES	VII
Introduction Générale	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	3
Introduction du chapitre.....	3
1.1. La stratégie de gestion des talents	4
1.1.1 Définition et fondements	4
1.1.2 Enjeux de la gestion des talents.....	4
1.2. Les pratiques de gestion des talents.....	4
1.2.1. Le recrutement et l'intégration	5
1.2.2. La formation et le développement des compétences	5
1.2.3. La gestion des carrières	6
1.2.4. L'évaluation des performances et la reconnaissance.....	6
1.3. La motivation des salariés	7
1.4. Relation entre gestion des talents et motivation des salariés.....	8
Conclusion du chapitre	9
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU TERRAIN D'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE	11
2.1 Présentation générale de la SONATRACH.....	11
2.1.1 L'organisation des structures centrales et du portefeuille.....	11
2.1.2 Les grands axes opérationnels de la chaîne de valeur	12
2.2 Présentation de l'Activité Transport par Canalisations (TRC).....	13
2.3 Présentation de la Direction Régionale de Béjaïa (DRGB).....	13
2.4 Présentation de la Région Transport Centre de Béjaïa (RTC)	14
2.4.1. Missions et organisation du Département Ressources Humaines	14
Le Département Ressources Humaines	14
A. Les missions essentielles du Service Gestion Prévisionnelle :	14

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

B. Les missions essentielles du Service Réglementation et Relations de Travail :.....	15
C. Les missions essentielles du Service Recrutement et Formation :	15
2.5. Démarche méthodologique.....	16
2.5.1. Positionnement épistémologique et choix de l'approche	16
2.5.2. Délimitation du champ d'étude et échantillonnage	16
2.5.3. L'instrument de collecte des données : Le questionnaire.....	17
2.5.4. Protocole de collecte et traitement des données	18
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION.....	19
3.1. Synthèse et analyse globale du profil démographique des répondants	19
3.2. Analyse et Interprétation des Résultats par Affirmation	20
3.2.1. Analyse de la dimension stratégique globale de la gestion des talents	21
3.2.2. Formation et développement des compétences	22
3.2.3. Gestion des carrières.....	24
3.2.4. Reconnaissance et fidélisation.....	26
3.2.5. Motivation des salariés	27
3.2.6. Lien entre stratégie de gestion des talents et motivation	30
Synthèse qualitative de la question ouverte (Question 33).....	31
3.3. Vérification de l'hypothèse	32
3.4. Analyse critique et recommandations	33
3.4.1. Analyse critique du système actuel	33
3.4.2. Recommandations managériales	34
CONCLUSION GÉNÉRALE	35
BIBLIOGRAPHIE	37
LES ANNEXES :	39
Annexe 1 : Questionnaire de recherche destiné aux salariés de la SONATRACH DRGB...	39
Annexe 2 : Organigramme de la macrostructure générale du Groupe SONATRACH.....	44
Annexe 3 : Organisation de l'Activité TRC (l'organigramme bleu avec les différentes directions régionales, Arzew, Skikda...).	44
Annexe 4 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre / RTC Béjaïa.	45
Annexe 5: Recueil des graphiques et diagrammes statistiques issus de l'enquête de terrain	46
RÉSUMÉ.....	55

TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

Résumé (Version Française).....	55
ABSTRACT (Version Anglaise).....	55
(Version Arabe) ملخص.....	56

RÉSUMÉ

Résumé (Version Française)

Cette recherche académique examine de manière approfondie l'impact de la stratégie de gestion des talents sur la motivation professionnelle des collaborateurs au sein de la Direction Régionale de Sonatrach Béjaïa (DRGB). Le cadre théorique articule les modèles contemporains de gestion des ressources humaines avec les théories fondatrices de la motivation (notamment les approches de Maslow et Herzberg). Sur le plan empirique, une méthodologie quantitative a été déployée à travers l'administration d'un questionnaire structurel auprès d'un échantillon représentatif de 45 salariés de la direction. Les analyses statistiques quantitatives valident l'hypothèse principale de l'étude, démontrant que les dimensions liées au développement des compétences et aux dispositifs de formation continue constituent les leviers de valorisation les plus déterminants pour soutenir l'engagement durable du capital humain. Toutefois, l'étude met en exergue des axes d'amélioration critiques concernant la transparence perçue dans la gestion des carrières, la reconnaissance des hauts potentiels et l'équité des systèmes de récompenses. En conclusion, des recommandations managériales opérationnelles sont formulées afin de permettre à la SONATRACH d'aligner l'épanouissement de ses talents avec les défis techniques et les contraintes de performance de l'Activité Transport par Canalisations (TRC).

Mots-clés : Gestion des talents, Motivation des salariés, Capital humain, Formation continue, Gestion des carrières, Performance organisationnelle, SONATRACH Béjaïa.

ABSTRACT (Version Anglaise)

This academic research provides an in-depth examination of the impact of talent management strategies on the professional motivation of employees within the Sonatrach Regional Directorate of Béjaïa (DRGB). The theoretical framework articulates contemporary human resource management models with foundational motivation theories (specifically Maslow and Herzberg's approaches). Empirically, a quantitative methodology was deployed through a structured questionnaire administered to a representative sample of 45 employees. Quantitative statistical analyses validate the study's primary hypothesis, demonstrating that dimensions related to skill development and continuous training programs constitute the most decisive leverage factors for sustaining the long-term engagement of human capital. However, the study highlights critical areas for improvement concerning perceived transparency in career management, the recognition of high-potential employees, and the fairness of reward systems. In conclusion, operational managerial recommendations are formulated to enable SONATRACH to align talent fulfillment with the technical challenges and performance constraints of the Pipeline Transportation Activity (TRC).

Keywords: Talent Management, Employee Motivation, Human Capital, Continuous Training, Career Management, Organizational Performance, SONATRACH Béjaïa.

ملخص (Version Arabe)

تبحث هذه الدراسة الأكاديمية بشكل معمق في أثر استراتيجية إدارة المواهب على التحفيز المهني للموظفين داخل المديرية يربط الإطار النظري للبحث بين النماذج المعاصرة لإدارة الموارد البشرية (DRGB) الجهوية لسوناطراك ببجاية والنظريات التأسيسية للتحفيز (لاسيما مقاربات ماسلو وهيرزبرغ). ومن الناحية التطبيقية، تم اعتماد منهجية كمية من خلال توزيع استبيان هيكلي على عينة ممثلة مكونة من 45 موظفاً في المديرية. وتؤكد التحليلات الإحصائية الكمية الفرضية الرئيسية للدراسة، مبينة أن الأبعاد المتعلقة بتطوير الكفاءات وبرامج التكوين المستمر تمثل الروافع الأكثر حسماً لدعم الالتزام المستدام لرأس المال البشري. ومع ذلك، تسلط الدراسة الضوء على محاور تحسين جوهرية تتعلق بالشفافية المدركة في إدارة المسارات المهنية، والاعتراف بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وعدالة أنظمة المكافآت. وفي الختام، تم صياغة توصيات تسييرية وعملية لتمكين شركة سوناطراك من مواصلة تطوير مواهبها مع التحديات التقنية وإكراهات الأداء الخاصة بنشاط النقل عبر الأنابيب (TRC).

الكلمات المفتاحية

إدارة المواهب، تحفيز الموظفين، رأس المال البشري، التكوين المستمر، إدارة المسارات المهنية، الأداء التنظيمي، سوناطراك ببجاية.