

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management Des Ressources Humaines »

La Bourse d'Emploi Chez Sonatrach : Un Outil De
Développement De Carrière

Elaborée par :

BECHANI Loubna Rania

Encadrée par :

Dr. LARRAS Chafika

Année universitaire :
2024/2025

Résumé :

Cette étude a exploré le rôle de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach en tant qu'outil stratégique pour le développement de carrière des employés et la gestion de la mobilité interne. À travers une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire, cette étude visait à comprendre comment ce dispositif contribuait à la gestion des talents au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus ont montré que, bien que perçu positivement, la bourse d'emploi interne présentait des défis, notamment en matière de transparence des critères de sélection et de communication interne.

Des recommandations ont été proposées pour améliorer l'efficacité du système, notamment en clarifiant les critères de sélection et en renforçant la visibilité des opportunités internes.

Mots clés : Bourse d'emploi interne, développement de carrière, mobilité interne, gestion des talents, Sonatrach.

Abstract :

This dissertation explored the role of the internal job exchange at Sonatrach as a strategic tool for employee career development and internal mobility management. Through a qualitative methodology based on semi-structured interviews and documentary analysis, the study aimed to understand how this system contributed to talent management within the company. The results showed that while the internal job exchange was generally viewed positively, there were challenges, particularly regarding the transparency of selection criteria and internal communication. Recommendations were made to enhance the system's effectiveness, including clarifying selection criteria and improving the visibility of internal opportunities.

Keywords : Internal job exchange, Career development, Internal mobility, Talent management

ملخص:

يتناول هذا البحث دور "البورصة الداخلية للتوظيف" في شركة سوناطراك كأداة استراتيجية لتطوير مسار الموظفين وإدارة التنقل الداخلي. من خلال منهجية نوعية تعتمد على المقابلات شبه المنظمة وتحليل الوثائق، تهدف الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة هذا النظام في إدارة المواهب داخل الشركة. تظهر النتائج أن البورصة الداخلية للوظائف تُعتبر إيجابية بشكل عام، ولكن هناك تحديات، خاصة فيما يتعلق بشفافية معايير الاختيار والتواصل الداخلي. تم تقديم توصيات لتحسين فعالية النظام، بما في ذلك توضيح معايير الاختيار وتحسين وضوح الفرص الداخلية.

الكلمات المفتاحية: البورصة الداخلية للوظائف، تطوير المسار المهني، التنقل الداخلي، إدارة المواهب

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma famille, dont le soutien inconditionnel, les encouragements constants et la présence bienveillante ont été essentiels tout au long de cette aventure.

Je voudrais adresser une mention toute particulière à mes parents, piliers de mon parcours, véritable pour leur amour inépuisable, leur patience et leur confiance indéfectible, leur présence, leurs sacrifices discrets et leur foi en mes capacités ont toujours été ma plus grande source de force et d'inspiration.

Mes remerciements les plus chaleureux vont également à mon oncle, pour son implication bienveillante et son aide précieuse dans la recherche de mon lieu de scène, grâce à lui, j'ai eu la chance d'intégrer un environnement professionnel stimulant, propice à l'apprentissage mémoire

Je tiens à remercier sincèrement l'organisme d'accueil, et plus particulièrement le service Développement de SONATRACH, pour son accueil, son encadrement et la qualité d'encadrement qui m'ont été offert tout au long de ce stage, leur disponibilité et leur professionnalisme ont fortement contribué à faire de cette expérience un moment déterminant de ma formation.

J'adresse mes remerciements à Madame Dr. Larras, mon encadrante académique, pour ses conseils éclairés et ses orientations méthodologiques, malgré un emploi du temps très chargé et ses grandes responsabilités, elle a su me transmettre les repères nécessaires pour structurer ma réflexion et avancer avec rigueur dans la rédaction de ce mémoire. Son exigence scientifique et la clarté de ses remarques ont été précieuses pour mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement un professeur ici, bien qu'il n'ait pas été mon encadrant officiel, m'a apporté son soutien dans un moment de doute et de découragement. Son écoute bienveillante et ses orientations ont eu un effet déterminant sur ma capacité à persévérer et à mener ce travail à son terme avec confiance et sérénité.

Ma reconnaissance va également à notre école, pour la qualité de l'enseignement dispensé, ainsi que pour les nombreuses opportunités de développement personnel et professionnel qu'il m'a offertes au cours de mon cursus. Enfin, Je n'oublie pas mes camarades de promotion, avec qui le travail collaboratif, les échanges et les partages ont enrichi cette aventure, tant sur le plan humain que pédagogique et à l'enrichissement de mes compétence

Table des matières :

| | |
|--|-----------|
| Résumé | i |
| Remerciements | iii |
| Liste des figures..... | vi |
| Liste des tableaux..... | vii |
| Liste des abréviations | viii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE 01 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE..... | 6 |
| Section 01 revue de littérature | 7 |
| 1- L'évolution historique du développement de carrière | 7 |
| 2- La relation entre le management des ressources humaines et le développement de carrière | 10 |
| 3- Les études antérieures sur le développement de carrière en lien avec les pratiques du management des ressources humaines..... | 11 |
| 4- Convergences et divergences entre les études antérieures et la recherche actuelle | 12 |
| 5- Évolution historique des Bourses du travail (1880-1906) | 13 |
| 6- Relation entre les Bourses d'emploi, Marché du travail interne et Développement de carrière | 14 |
| 7- Analyse critique des études antérieures..... | 16 |
| 8- La valeur ajoutée de notre recherche..... | 18 |
| Section 02 cadre conceptuel..... | 8 |
| 1-Carrière, Gestion de Carrière et Développement de Carrière..... | 8 |
| 1-2 La notion carrière | 8 |
| 1-2 Définition de la gestion des carrières..... | 9 |
| 1-3 Les objectifs et importance de la gestion des carrières | 11 |
| 1-4 Les étapes de la carrière..... | 12 |
| 1-5 Les acteurs de la gestion des carrières | 16 |
| 2- La bourse d'emploi..... | 17 |
| 2-2 La Bourse d'Emploi Interne : Définition et Finalités | 17 |
| 2-3 Le rôle stratégique de la bourse d'emploi | 20 |
| 2-4 Fonctionnement opérationnel et étapes de mise en œuvre | 20 |
| CHAPITRE 02 LE CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL..... | 37 |
| Section 01 : Le cadre méthodologique de la recherche | 38 |
| 1- Le cadre épistémologique de la recherche | 38 |
| 2- L'approche méthodologique | 40 |
| 3- Méthodes de collecte de données | 41 |
| 4 La triangulation des données..... | 44 |
| 5 Outil d'analyse de données Nvivo..... | 45 |
| Section 02 Cadre organisationnel..... | 47 |
| 1- SONATRACH : Présentation GENERALE | 47 |

| | | |
|-----|---|------------|
| 2- | Motivation du choix de Sonatrach comme terrain de stage..... | 48 |
| 3- | Objectifs stratégiques de Sonatrach..... | 49 |
| 4- | Structure organisationnelle de Sonatrach..... | 49 |
| 5- | L'activité exploration-production (E&P) de Sonatrach..... | 50 |
| 6- | La direction des Ressources Humaines (DRH) dans l'activité E&P..... | 51 |
| 7- | Le département développement des ressources humaines (RHU)..... | 52 |
| 8- | Historique de la bourse d'emploi chez Sonatrach..... | 54 |
| 9- | Fonctionnement de la Bourse de l'Emploi chez Sonatrach : Évolution au fil du temps..... | 58 |
| | CHAPITRE 03 PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS..... | 74 |
| | Section 01 présentation des résultats..... | 75 |
| 1- | Introduction et contexte de l'étude..... | 75 |
| 2- | Informations sur les interviewés..... | 76 |
| 3- | Analyse des résultats..... | 76 |
| | Section 02 discussion et analyse des résultats..... | 83 |
| 1- | Perception de la bourse d'emploi interne comme outil stratégique..... | 84 |
| 2- | Divergences dans les finalités et objectifs de la bourse d'emploi interne..... | 84 |
| 3- | Optimisation des talents internes vs fluidification des mouvements des talents..... | 84 |
| 4- | Visibilité des opportunités internes et clarté des critères de sélection..... | 84 |
| 5- | Transparence du processus de sélection et perceptions partagées..... | 84 |
| 6- | Problèmes de communication et manque de confiance des employés..... | 85 |
| 7- | Contribution de la bourse d'emploi sur la motivation et la rétention des talents..... | 85 |
| 8- | Résistances organisationnelles et pratiques managériales..... | 85 |
| 9- | Obstacles administratifs et organisationnels..... | 85 |
| 10- | Améliorations à apporter au processus de candidature..... | 86 |
| 11- | Synthèse des problèmes et résultats de l'étude..... | 86 |
| 12- | Synthèse des perceptions et des documents..... | 87 |
| 13- | Convergence des résultats et importance des réformes..... | 90 |
| 14- | Triangulation des données et validation des résultats..... | 91 |
| 15- | Fréquence des mots et analyse lexicale..... | 91 |
| 16- | Résultats de l'analyse de la fréquence des mots et implications..... | 92 |
| 17- | Synthèse et analyse des thèmes récurrents..... | 96 |
| 18- | Suggestions..... | 100 |
| 19- | Les limites de la recherche..... | 101 |
| | CONCLUSION..... | 105 |
| | Travaux cités..... | 109 |
| | ANNEXE..... | 113 |

Liste des figures :

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Au cœur de la GRH..... | 9 |
| Figure 2 Perspective sur la carrière | 10 |
| Figure 3 Les étapes de la carrière selon giraud et roger 2011..... | 15 |
| Figure 4 les acteurs de la gestion des carrières | 16 |
| Figure 5 Processus de la mise en œuvre d'une bourse d'emploi | 21 |
| Figure 6 Paradigme épistémologique constructiviste | 40 |
| Figure 7 Evolution du système de la bourse d'emploi dans le temps | 57 |
| Figure 8 Processus de sélection à partir du vivier de la bourse d'emploi..... | 68 |
| Figure 9 Illustration parcours de développement de carrière de M.X via la bourse d'emploi, selon les étapes définies par la directive d-182 (R5) d'emploi..... | 72 |
| Figure 10 Triangulation de la bourse d'emploi | 91 |
| Figure 11 Nuage de mots | 92 |

Liste des tableaux :

| | |
|---|----|
| Tableau 1 Evolution historique du développement de carrière | 9 |
| Tableau 2 Définition de la carrière selon différentes disciplines..... | 8 |
| Tableau 3 Importance de la gestion des carrières pour les individus et l'organisation..... | 12 |
| Tableau 4 Caractéristiques de la bourse d'emploi | 18 |
| Tableau 5 Récapitulatifs des personnes interrogés..... | 42 |
| Tableau 6 Fiche d'identification de la Sonatrach | 48 |
| Tableau 7 Informations des interviewés..... | 76 |
| Tableau 8 Résultats des verbatims sur l'objectif et le fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach | 76 |
| Tableau 9 Résultats des verbatims employés vis-à-vis la bourse d'emploi interne comme outil de développement professionnel | 78 |
| Tableau 10 Résultats des verbatims sur la contribution de la bourse d'emploi interne sur la motivation, l'engagement organisationnel et fidélisation des talents..... | 80 |
| Tableau 11 Résultats des verbatims sur les freins rencontrés et retour d'expérience sur l'utilisation de la bourse d'emploi | 82 |
| Tableau 12 Résumé des principaux résultats et interprétations | 89 |
| Tableau 13 Fréquences de mots et pourcentages..... | 95 |

Liste des abréviations :

| Abréviations | Mots |
|---------------|--|
| A, B, C, D, E | Lettres représentent probablement les identifications des interviewés dans les résultats des entretiens. |
| Bac+4 | Baccalauréat + 4 années d'études supérieures |
| Bac+5 | Baccalauréat + 5 années d'études supérieures |
| CEC | Commission d'Évaluation Centrale |
| CSM | Career Self-Management |
| D-182 | Décision de Sonatrach concernant la gestion de la bourse d'emploi interne |
| D-182 (R5) | Directive interne de Sonatrach concernant la bourse d'emploi et la gestion des carrières |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| E&P | Exploration-Production |
| EPE | Entreprises Publiques Économiques |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| HRD | Human Resource Development |
| HRM | Human Resource Management |
| NVivo | Logiciel d'analyse qualitative des données |
| OCB | Organizational Citizenship Behavior |
| PFE | Projet de Fin d'Études |
| RH | Ressources Humaines |
| RHU | Département Développement des Ressources Humaines |
| Schein Cone | Concept développé par Edgar Schein sur les mouvements transversaux dans les carrières organisationnelles |

INTRODUCTION

Dans un environnement mondial marqué par une compétitivité accrue, des évolutions technologiques rapides et une exigence constante de performance, les entreprises étaient appelées à revoir en profondeur leurs pratiques pour rester agiles et performantes. Dans ce contexte, le management des ressources humaines s'imposait comme un levier stratégique essentiel, permettant d'accompagner le changement, de fidéliser les talents et d'améliorer la performance organisationnelle.

Parmi les enjeux clés, le développement de carrière occupait une place centrale : il était désormais envisagé comme un processus interactif et évolutif, reposant sur une collaboration étroite entre l'employé et l'employeur, dans un cadre de plus en plus individualisé (Perriti, 2016); (Gintrac G. , 2011). C'est dans ce cadre que notre recherche a exploré le rôle de la bourse d'emploi interne envisagée comme un levier stratégique du développement de carrière des employés. Notre recherche a adopté une approche qualitative exploratoire, combinant analyse documentaire, entretiens semi-directifs et un exemple concret.

Le choix de notre thème s'inscrivait dans la continuité de notre parcours académique et professionnel. Après avoir réalisé un stage (TS) en gestion des ressources humaines, où nous avons analysé la mobilité et le recrutement interne dans le cadre de la bourse d'emploi à Sonatrach, nous avons souhaité approfondir cette thématique dans le cadre de notre formation en Master de Management des Ressources Humaines.

Lors de notre précédent mémoire pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur en gestion des ressources humaines, nous avons abordé les enjeux liés à la mobilité interne et à l'optimisation des processus de recrutement interne à Sonatrach via la bourse d'emploi. Cependant, nous avons constaté que le rôle de cet outil dans le développement de carrière des employés restait encore peu étudié en profondeur.

Notre mémoire avait pour objectif d'examiner comment la bourse d'emploi pouvait contribuer à une meilleure gestion des talents tout en soutenant le développement personnel et professionnel des employés chez Sonatrach. Ainsi, notre recherche présentait une double pertinence : managériale et scientifique. Du point de vue managérial, elle offrait à Sonatrach une opportunité d'évaluer l'efficacité et les effets concrets de la bourse d'emploi interne sur la mobilité et le développement des carrières. Sur le plan scientifique, notre étude enrichissait la littérature sur la gestion et le développement des carrières dans des contextes complexes,

comme celui des entreprises publiques algériennes, où l'usage d'une bourse d'emploi interne restait peu exploré, en proposant une approche qualitative exploratoire novatrice.

Pour répondre à notre problématique, plusieurs études antérieures avaient éclairé notre recherche. L'étude de (Serradj, 2022) sur le succès de carrière et les perceptions des employés soulignait que le succès de carrière ne pouvait pas être uniquement mesuré par des critères objectifs comme les promotions ou les augmentations salariales, mais devait également prendre en compte des critères subjectifs, tels que l'équilibre personnel et la réalisation des aspirations professionnelles. De plus, Serradj montrait que la bourse d'emploi interne offrait une opportunité unique aux employés pour réorienter leur parcours de manière plus personnalisée et en adéquation avec leurs aspirations.

Dans un esprit similaire, l'étude de (Kenoud H. , 2024) mettait en lumière les défis rencontrés par les entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie, notamment les obstacles organisationnels à la mobilité interne. Elle montrait que des dispositifs comme la bourse d'emploi interne n'étaient pas seulement bénéfiques pour les employés, mais aussi pour l'organisation, car ils permettaient de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise en ajustant ses ressources humaines selon les besoins internes et les compétences disponibles. Sonatrach pouvait donc optimiser la gestion de son capital humain.

Enfin, l'étude de (Boughazi & Amrani, N, 2024), bien que centrée sur le secteur universitaire, apportait des insights pertinents sur les obstacles culturels et administratifs à la mobilité interne dans les organisations publiques. Leur étude montrait que des dispositifs comme la bourse d'emploi interne, bien qu'existants, pouvaient se heurter à des résistances internes. Cependant, des pratiques bien structurées pouvaient favoriser l'épanouissement personnel des employés tout en répondant aux besoins organisationnels.

Ces travaux avaient éclairé notre recherche, et en s'inscrivant dans cette continuité, notre étude visait à répondre à la problématique suivante : **comment la bourse d'emploi interne chez Sonatrach contribue-t-elle au développement de carrière des employés ?**

Plusieurs sous-questions exploratoires sont formulées pour approfondir la compréhension de ce phénomène :

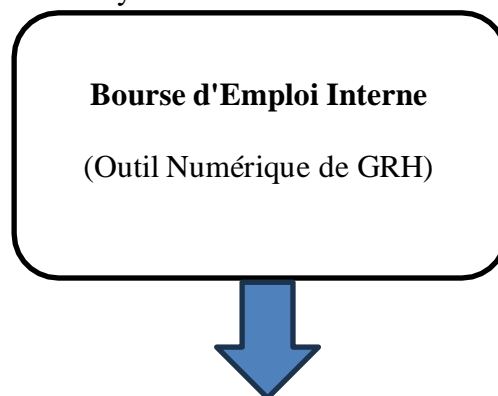
1. Quelles sont les modalités de fonctionnement du dispositif de bourse d'emploi interne ?

2. Comment les employés perçoivent-ils son rôle dans leur trajectoire professionnelle ?
3. Quels freins ou limites sont identifiés par les responsables ou les utilisateurs du dispositif?
4. Comment ce système favorise-t-il la mobilité interne et la valorisation des compétences ?

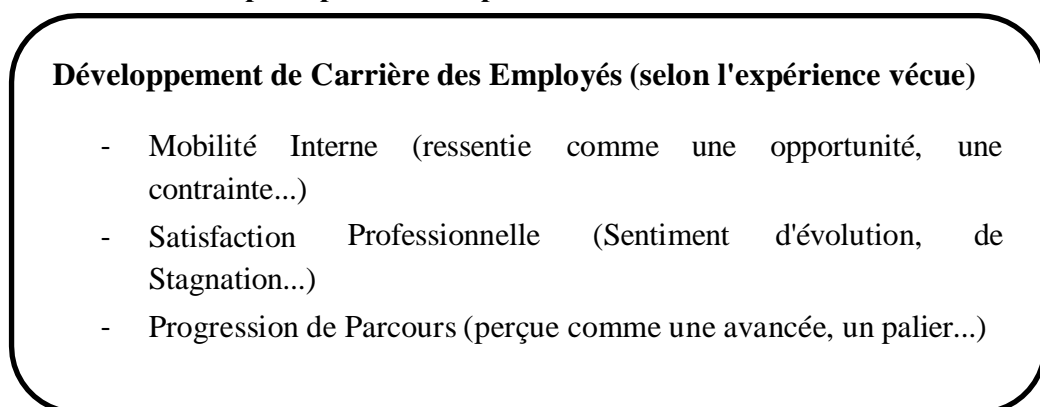
Notre méthodologie s'appuie sur une approche qualitative exploratoire, permettant d'analyser les perceptions des salariés concernant l'utilisation de la bourse d'emploi interne, en utilisant une triangulation méthodologique et combinant plusieurs techniques de collecte de données : une analyse documentaire des documents internes de Sonatrach, des entretiens semi-directifs avec des responsables RH, ainsi qu'un exemple de cas concret illustrant le rôle du dispositif sur le parcours professionnel d'un salarié

Modèle de l'étude :

Le modèle de l'étude repose sur l'analyse de la relation entre :



Contribution de la bourse d'emploi au développement de carrière à travers la perception et l'expérience des salariés



Explication du modèle :

Le modèle présenté dans notre recherche repose sur l'analyse de la relation entre la bourse d'emploi interne et le développement de carrière des employés, telle que perçue et vécue par

Les salariés, il s'agit de comprendre comment le développement de carrière est facilité par la bourse d'emploi dans un cadre de mobilité, jouant un rôle majeur dans l'épanouissement professionnel et la valorisation des compétences au sein de l'organisation.

Le développement de carrière est ainsi abordé à travers trois dimensions clés, chacune analysée en fonction de l'expérience vécue des employés : la mobilité interne perçue comme une opportunité ou une contrainte organisationnelle, la satisfaction professionnelle liée au sentiment d'évolution, et la progression de parcours perçue comme une avancée ou un palier.

Structure du mémoire :

Notre mémoire s'articule autour de trois chapitres essentiels qui se complètent pour explorer notre sujet :

Chapitre 1 : Cadre théorique de la recherche

Le premier chapitre établit les bases de notre recherche, il comprend une analyse approfondie de la littérature existante sur la gestion et le développement des carrières, l'intégration des outils RH, spécifiquement la bourse d'emploi interne, de plus, il expose le cadre conceptuel précis qui guide notre étude.

Chapitre 2 : Méthodologie et contexte de l'Étude.

Ce chapitre détaille la manière dont nous avons mené notre recherche. Il expose nos choix méthodologiques, les instruments de collecte de données utilisés, la sélection des participants, et la méthode d'analyse dont nous avons adoptée.

Il présente également l'entreprise dans laquelle notre étude a été conduite, une analyse documentaire approfondie de sa bourse d'emploi interne, et un exemple de cas concret pour illustrer notre propos.

Chapitre 3 : Analyse des Données et Discussion des Résultats Ce dernier chapitre est consacré à la présentation des résultats issus de l'analyse de nos entretiens, il offre également une discussion approfondie de ces analyses et des résultats obtenus à l'échelle de notre étude.

CHAPITRE 01 :
CADRE THEORIQUE DE LA
RECHERCHE

Le premier chapitre de notre mémoire pose les fondements conceptuels de notre recherche en explorant les principales théories et approches liées au développement de carrière, à la mobilité interne et à la bourse d'emploi interne comme outil stratégique de gestion des talents. À travers une revue de littérature exhaustive, ce chapitre vise à comprendre comment les organisations modernes, en particulier les grandes entreprises publiques comme Sonatrach, peuvent intégrer des dispositifs innovants pour répondre aux aspirations professionnelles de leurs collaborateurs tout en alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Cette base théorique est indispensable pour cerner les dynamiques à l'œuvre dans les politiques internes de gestion des carrières et fournir un cadre d'analyse cohérent pour notre étude empirique.

Section 01 revue de littérature

Cette revue de littérature analyse les principales évolutions théoriques du développement de carrière, en mettant l'accent sur la mobilité interne et la bourse d'emploi interne en tant que leviers stratégiques de gestion des talents.

Elle retrace le passage des modèles traditionnels de carrière à des approches plus flexibles, en lien avec les transformations organisationnelles et l'évolution des attentes professionnelles.

L'étude s'intéresse particulièrement à l'émergence de dispositifs modernes, tels que la bourse d'emploi interne, et à leur rôle dans les grandes entreprises publiques comme Sonatrach. Elle examine comment ces outils favorisent la mobilité interne, répondent aux aspirations des employés et soutiennent les objectifs organisationnels.

Appuyée sur des travaux théoriques et empiriques, cette revue explore l'évolution des concepts, de la carrière organisationnelle classique aux modèles sans frontières et multidirectionnels.

Elle met également en évidence les enjeux associés à l'utilisation de la bourse d'emploi interne, notamment en termes de soutien managérial, de transparence et d'équité dans la gestion des carrières.

1- L'évolution historique du développement de carrière

Historiquement, le développement de carrière était envisagé comme une progression linéaire et ascendante, marquée par la stabilité de l'emploi, l'ancienneté et la loyauté envers l'organisation (Wilensky, 1964); (Rosenbaum, 1979), avec une hiérarchie stricte, typique de l'après-industrialisation. (Schein, 1978) propose cependant une évolution avec son modèle du « Schein Cone », qui introduit des mouvements transversaux au sein de l'organisation, tout en conservant une logique verticale.

À partir des années 1980-1990, des facteurs tels que la mondialisation, les délocalisations et les restructurations ont bouleversé ce modèle traditionnel, entraînant l'effondrement du contrat psychologique classique (Rousseau, 1995) et une transition vers des logiques de flexibilité et d'employabilité (Baruch, 2001). C'est dans ce contexte que (DeFillippi & Arthur, MB, 1994) introduisent la notion de *boundaryless career* (carrière sans frontières), soulignant la perméabilité des frontières entre organisations et la mobilité inter-organisationnelle, appuyée sur des compétences clés telles que le sens et les valeurs (Know-why), les compétences techniques (Know-how) et le réseau relationnel (Know-whom). En parallèle, (Hall D. , 1976) théorise la carrière protéenne, un modèle basé sur l'auto direction et l'alignement avec des valeurs internes, où le succès est perçu sous un angle psychologique plutôt qu'objectif.

(Hall, Yip, J, & Doiron, K., 2018) Soulignent que ce modèle repose sur trois dynamiques : l'initiative individuelle (Agency), l'adaptabilité aux changements (Adaptability) et la conscience de soi (Awareness). Enfin, (Baruch, 2004) synthétise ces évolutions dans le concept de carrière multidirectionnelle, où les parcours combinent mobilité horizontale, transitions intra- et inter-organisationnelles, et une référence croisée à des critères de succès objectifs et subjectifs, comme l'équilibre de vie et l'épanouissement personnel, aujourd'hui, la carrière ne correspond plus à une simple ascension verticale, mais à une trajectoire complexe, flexible et personnalisée, où l'individu devient l'architecte de son parcours.

Tableau 1 évolution historique du développement de carrière

| Période | Auteurs | Modèle/Concept |
|---|--|---|
| 1950–1980 Carrière organisationnelle classique | Wilensky (1964) Schein (1978) Rosenbaum (1979) | Modèle linéaire / hiérarchique |
| 1980–1990 Crise du modèle classique | Hall (1976) Schein (1978) | Carrière organisationnelle revisitée |
| Années 1990 Recomposition du travail | Arthur (1994) DeFillippi & Arthur (1994) Kanter (1989) | Boundaryless Career Carrière sans frontières |
| Années 2000 Crise du contrat psychologique | Hall (2004) Briscoe & Hall (2006) | Protean Career Carrière protéenne |
| Années 2000–2010 Réalités hybrides et fragmentation | Baruch (2004) Peiperl & Baruch (1997) | Multidirectional Career Carrière multidirectionnelle |
| Aujourd’hui Économie numérique, travail hybride | Hall, Yip & Doiron (2018) Arthur & Rousseau (1996) | Synthèse protéenne / sans frontières |

Source : réalisé par nos soins en référant à la revue de littérature

Le tableau ci-dessus résume l'évolution des modèles de développement de carrière au fil des décennies, en fonction des changements sociaux et organisationnels, il présente les principales périodes et théories, depuis les modèles linéaires et hiérarchiques (1950-1980), jusqu'aux conceptions plus flexibles et multidimensionnelles des carrières, comme les carrières sans frontières et multidirectionnelles, qui émergent dans les années 1990 et au-delà.

Chaque modèle reflète les ajustements nécessaires face à la transformation des réalités du travail et des attentes des individus dans leurs parcours professionnels.

2- La relation entre le management des ressources humaines et le développement de carrière

Le développement de carrière (Career Development, CD) est désormais reconnu comme un levier stratégique du management des ressources humaines (MRH) dans un contexte caractérisé par l'instabilité des parcours professionnels et la nécessité d'assurer l'employabilité, la gestion des ressources humaines jouant un rôle essentiel dans la construction, l'orientation et la valorisation des carrières des collaborateurs. Selon (Chagelishvili, 2023), le développement de carrière constitue la base fonctionnelle du développement des ressources humaines (HRD), car il contribue simultanément à la réalisation personnelle du salarié et à l'efficacité organisationnelle.

Ces auteurs soulignent que la GRH ne peut plus se limiter à la gestion administrative des effectifs : elle doit promouvoir une culture organisationnelle axée sur le développement en intégrant des dispositifs tels que la planification de carrière, la formation, le mentorat, et l'évaluation personnalisée.

L'évolution vers des carrières protéennes ou sans frontières rend encore plus crucial le rôle de la GRH. (Baruch, 2004) Soutient que les parcours professionnels devenus multidirectionnels nécessitent des systèmes RH flexibles capables d'accompagner la mobilité interne, la transversalité des compétences, ainsi que l'adéquation entre les objectifs personnels et les orientations stratégiques de l'entreprise.

Dans cette optique, la carrière devient un outil essentiel d'alignement entre les valeurs individuelles, les motivations des employés et les objectifs stratégiques de l'organisation, une analyse empirique réalisée par (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022) auprès de travailleurs du savoir en Tunisie a montré que certaines pratiques de GRH influencent directement la productivité, notamment par le biais de variables médiatrices comme la loyauté, la motivation et le partage des connaissances, ces pratiques incluent : la gestion des carrières, le recrutement sélectif, la formation continue, la responsabilisation (communication + participation aux décisions), et la rémunération flexible. Les recherches (Ekpa, 2022) soulignent que le modèle centré uniquement sur l'individu ne suffit plus.

La GRH moderne doit être conçue comme un partenariat actif entre l'organisation, le manager et le salarié, chacun ayant des responsabilités spécifiques :

L'entreprise : Créer un environnement propice à l'apprentissage, le manager : Guider, coacher, détecter les besoins de développement, le salarié : Être acteur de son parcours, exprimer ses attentes et développer ses compétences.

Ce modèle tripartite rejoint les conclusions des recherches sur les pratiques des entreprises à haute performance, telles qu'IBM, qui ont investi massivement dans la gestion des carrières (Natalie, 2007)

3- Les études antérieures sur le développement de carrière en lien avec les pratiques du management des ressources humaines

Les recherches antérieures sur le développement de carrière, en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), révèlent une tendance croissante à intégrer ces processus dans la gestion stratégique des ressources humaines, ces études soulignent l'influence directe des dispositifs de développement de carrière, tels que la planification, la formation, la mobilité et la responsabilisation, sur la performance, l'engagement et la rétention des salariés, notamment dans des environnements organisationnels instables ou complexes, comme les entreprises publiques ou à structure rigide. (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022) ont mis en évidence, à travers une enquête réalisée auprès de 222 ingénieurs et informaticiens tunisiens, que la responsabilisation, la gestion des carrières et la formation sont des leviers essentiels pour améliorer la productivité des travailleurs du savoir. Leur modèle empirique démontre que la motivation, la loyauté et le partage des connaissances jouent un rôle médiateur dans cette relation causale (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022). Dans les organisations basées sur des projets (PBO), (Hedhili & Boudabbous, K, 2021) ont observé que l'instabilité structurelle rend les trajectoires professionnelles incertaines. L'absence de dispositifs clairs de développement de carrière génère de l'insécurité et de la démotivation, ce qui plaide en faveur d'une reconstruction des parcours professionnels dans ces organisations, notamment par la reconnaissance des compétences acquises, la rotation des tâches et la mise en place de plans de carrière personnalisés (Hedhili & Boudabbous, K, 2021). L'étude de (Liu, 2022), réalisée auprès de 571 salariés en Chine, confirme l'influence positive des pratiques de GRH développementales (planification de carrière, formation, évaluation) sur l'auto-gestion de carrière (CSM) et les comportements citoyens organisationnels (OCB), Ce lien est partiellement médiatisé par le leadership transformationnel du supérieur hiérarchique, et modulé par le

soutien organisationnel perçu (Liu, Sha, H, & Yu, L, 2022), ces résultats soulignent l'importance d'un climat organisationnel propice à l'engagement dans des processus d'apprentissage et de progression professionnelle. Dans une optique plus normative, (Ekpa, 2022) soutient l'idée d'un modèle partenarial de gestion des carrières, il montre que la planification de carrière, le coaching, le mentorat et la formation influencent directement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la rétention des talents. Il insiste sur l'importance de considérer la gestion des carrières comme une responsabilité partagée entre l'employeur, le manager et l'individu, condition essentielle pour un retour sur investissement durable du capital humain (Ekpa, 2022).

Enfin, (Budhathoki, 2004) rappelle, dans une perspective plus classique, que la planification de carrière et la structuration des parcours favorisent la motivation intrinsèque, notamment par la satisfaction du besoin d'accomplissement selon la théorie de Maslow, il recommande une coordination renforcée entre le développement de carrière et la planification des ressources humaines pour aligner les besoins organisationnels et les aspirations individuelles (Budhathoki, 2004).

4- Convergences et divergences entre les études antérieures et la recherche actuelle

Les travaux analysés convergent vers la reconnaissance du développement de carrière comme un levier stratégique au sein de la gestion des ressources humaines. Plusieurs études soulignent des points communs importants : l'importance de la GRH développementale : Les recherches de (Ekpa, 2022) montrent que les pratiques RH centrées sur la formation, l'accompagnement, la reconnaissance et la planification structurée sont des facteurs clés pour renforcer l'engagement des employés et leur capacité à gérer leur propre carrière. Un rôle partagé entre l'individu et l'organisation : La perspective partenariale, développée par (Hedhili & Boudabbous, K, 2021) ou (Ekpa, 2022), met l'accent sur la responsabilité conjointe de l'employeur et de l'employé dans la définition et la progression de la trajectoire professionnelle, l'effet médiateur de variables psycho-organisationnelles : De nombreux modèles empiriques intègrent des variables médiatrices, telles que la motivation (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022), le leadership transformationnel (Liu, 2022) ou encore le soutien perçu (Liu, 2022) illustrant la complexité du lien entre la gestion des ressources humaines et le développement de carrière.

Fidélisation et performance : tous les travaux confirment que le développement de carrière joue un rôle crucial dans la rétention des talents, l'engagement organisationnel et la performance à long terme (Budhathoki, 2004) (Ekpa, 2022), cependant, plusieurs aspects distinguent ta recherche des études existantes, tant sur les plans contextuel, conceptuel que méthodologique: Contexte d'application spécifique : Contrairement aux travaux de (Liu, 2022) ou (Hedhili & Boudabbous, K, 2021), qui portent sur des environnements spécifiques comme la Chine ou des organisations orientées projets, ta recherche se situe dans un contexte organisationnel ou sectoriel moins exploré, tel que l'administration publique, les PME ou le secteur technologique. Accent sur l'opérationnalisation du développement de carrière : Là où plusieurs études se concentrent sur les perceptions ou déclarations des pratiques, notre recherche vise à explorer concrètement le rôle des dispositifs spécifiques, notamment la bourse d'emploi interne sur des indicateurs RH comme la mobilité interne, la satisfaction et le développement carrière des employés.

5- Évolution historique des Bourses du travail (1880-1906)

Les Bourses du travail ont émergé à la fin du XIXe siècle comme un outil syndical majeur pour l'organisation et l'émancipation des ouvriers en France. Leur objectif principal était de répondre aux besoins matériels des travailleurs, notamment en facilitant le placement de travail, tout en servant également de lieu d'éducation politique et professionnelle. La première Bourse du travail a été fondée à Paris en 1887, grâce à une initiative municipale, visant à réguler le marché du travail et apaiser les relations sociales entre les ouvriers et les employeurs (Pelloutier, 1909). Cependant, les syndicalistes ont rapidement étendu leur champ d'action, en ajoutant des services tels que l'aide aux grévistes et des formations professionnelles destinées à améliorer les qualifications des travailleurs. Dès leur création, les Bourses du travail ont joué un rôle majeur dans la structuration du mouvement ouvrier en France, en établissant une solidarité horizontale interprofessionnelle et en organisant les travailleurs autour de l'éducation ouvrière. Fernand Pelloutier, secrétaire de la Fédération des Bourses du travail, a marqué l'histoire de ces structures par sa volonté de former des ouvriers autonomes capables de comprendre leur situation sociale et de se préparer à la révolution (Pelloutier, 1909). Il fut aussi l'un des théoriciens les plus influents du syndicalisme révolutionnaire, prônant une éducation globale pour les ouvriers afin de favoriser leur émancipation (Hamelin, 2011). En 1892, la Fédération des Bourses du travail a été créée dans le but d'organiser ces Bourses à l'échelle nationale, avec l'objectif de centraliser et de renforcer la portée du syndicalisme révolutionnaire. Cependant, avec

L'absorption progressive des Bourses du travail par la CGT en 1902, leur rôle a évolué, et elles ont été intégrées davantage dans le mouvement syndical plus large, souvent plus modéré (Hamelin, 2011). Cette intégration a entraîné une diminution de leur influence, les réalités locales des Bourses ont été progressivement éclipsées par les priorités politiques et les évolutions du syndicalisme national (Favereau, 1989). Les Bourses du travail ont également joué un rôle éducatif important. Elles ont cherché à améliorer la formation professionnelle des ouvriers, en proposant des cours techniques et des bibliothèques syndicales. Cependant, en raison de difficultés financières et du manque d'adhésion de la population ouvrière, leur portée éducative est restée limitée. Néanmoins, des cours d'éducation populaire et des activités culturelles ont émergé dans certains lieux (Hamelin, 2011).

Malgré ces défis, les Bourses du travail ont été un acteur clé dans la construction de la conscience ouvrière à travers des conférences syndicales, des actions revendicatives, et l'impulsion de réformes sociales.

6- Relation entre les Bourses d'emploi, Marché du travail interne et Développement de carrière

Les Bourses du travail, instaurées à la fin du XIXe siècle en France, ont évolué pour devenir un instrument syndical multifonctionnel intégrant des services de placement, d'éducation ouvrière et de développement professionnel, ce modèle a profondément influencé la gestion des carrières en facilitant l'accès des travailleurs aux opportunités professionnelles tout en offrant des moyens d'adaptation face aux transformations sociales et économiques. Parallèlement, les marchés internes du travail (MIL), développés au sein des entreprises, jouent également un rôle crucial dans cette dynamique professionnelle.

Les Bourses du travail ont joué un rôle clé dans la régulation du marché du travail interne, répondant aux besoins de placement et à l'organisation sociale des ouvriers, conçues initialement comme des lieux de placement, elles ont évolué pour devenir des centres d'éducation politique, de formation professionnelle, ainsi que des structures de solidarité interprofessionnelle (Pelloutier, 1909).

Grâce à ces fonctions, elles ont facilité l'accès des ouvriers à des emplois stables tout en leur offrant des opportunités d'apprentissage professionnel. Ce modèle a ainsi renforcé l'employabilité des travailleurs et favorisé leur mobilité interne au sein des entreprises.

Historiquement, (Pelloutier, 1909) décrit les Bourses du travail comme une réponse à l'inégalité sociale et à la précarité professionnelle des travailleurs, tout en visant à leur fournir les ressources nécessaires pour améliorer leurs carrières et leurs conditions de travail.

L'accès à un marché interne structuré a permis aux travailleurs de trouver des opportunités d'emploi au sein d'une même organisation ou entre entreprises affiliées, renforçant ainsi la sécurisation de leurs carrières. Les marchés internes du travail (MIL) jouent un rôle central dans l'adaptation des organisations aux fluctuations économiques et aux variations de la demande de travail. (Cestone, 2023) Explique que ces marchés permettent aux entreprises de réagir rapidement aux chocs externes comme la fermeture d'une entreprise concurrente en réallouant efficacement leurs ressources humaines internes, cela permet de réduire les coûts liés au recrutement externe tout en assurant la continuité des carrières et en améliorant l'efficacité interne.

Le marché interne favorise aussi bien les mobilités horizontales que verticales, tout en limitant les frictions liées au recrutement externe, l'utilisation du marché interne au sein des groupes d'entreprises a été identifiée comme un mécanisme stratégique pour saisir des opportunités de croissance liées à des événements externes, tels que la fermeture d'un concurrent majeur.

La mise en place de stratégies RH adaptées, telles que la relocalisation des employés au sein du même groupe, facilite une réponse rapide aux changements de demande tout en préservant la stabilité des parcours professionnels (Cestone, 2023).

Les Bourses du travail ont intégré une forte dimension éducative dans la gestion des carrières, en proposant des cours professionnels, des bibliothèques et des conférences sur divers sujets, elles ont permis aux travailleurs de développer des compétences spécifiques, tout en promouvant un modèle d'éducation alternative à l'institution scolaire formelle (Hamelin, 2011). Ce modèle s'est révélé déterminant, car les outils de formation professionnelle offerts ont accru les chances de promotion interne, un aspect essentiel pour la gestion des carrières dans le cadre des marchés internes du travail.

L'intégration des marchés internes du travail dans les stratégies organisationnelles a facilité la réduction des barrières à la mobilité professionnelle tout en renforçant les opportunités de carrière internes. Selon (Cestone, 2023), les entreprises disposant d'une structure de marché interne bien définie notamment avec une proximité géographique entre les unités sont plus résilientes face aux chocs économiques et ont une meilleure capacité à s'étendre, en favorisant

une mobilité fluide au sein de l'organisation, ces entreprises optimisent leur capital humain, permettant ainsi à leurs employés de se déplacer entre différents sites tout en consolidant leur position sur le marché grâce à cette flexibilité interne.

7- Analyse critique des études antérieures

Les travaux sur le développement de carrière ont considérablement évolué au cours des dernières décennies, passant de modèles linéaires et hiérarchiques à des conceptions plus flexibles et dynamiques, telles que les carrières "sans frontières" et "protéennes". Le modèle classique de gestion de carrière, qui envisageait une progression linéaire à travers les différents échelons de l'organisation, a été remis en question dès les années 1990 par des auteurs comme (Hall & Yip, J, 2018) et (DeFillippi R. J., 1994) ceux-ci ont introduit la notion de carrières plus mobiles, indépendantes des frontières organisationnelles et géographiques, soulignant la flexibilité et la responsabilisation accrues des individus dans la gestion de leur parcours professionnel, cependant, ces théories ont souvent été appliquées à des contextes économiques avancés, principalement dans des entreprises privées, où la mobilité interne et la flexibilité organisationnelle sont plus évidentes.

En revanche, dans le contexte des organisations publiques comme Sonatrach, ces modèles présentent certaines limites. En effet, les organisations publiques se caractérisent souvent par une structure hiérarchique plus rigide, des règles administratives strictes et un environnement de travail influencé par des politiques publiques et des régulations spécifiques, ce qui rend difficile l'adoption de modèles de carrière "protéens" ou "sans frontières", les recherches sur la gestion des carrières dans ces secteurs, notamment dans le secteur pétrolier en Algérie, sont peu développées et soulignent l'absence de modèles théoriques adaptés aux réalités de ces organisations, il est ainsi crucial de repenser la gestion des carrières dans ces contextes en tenant compte des spécificités culturelles, administratives et politiques locales, souvent absentes des théories générales sur les carrières.

Les méthodologies quantitatives dominent les études existantes sur la gestion des carrières, particulièrement les enquêtes et les analyses statistiques, qui permettent de mesurer des phénomènes à grande échelle, toutefois, cette approche présente des limites notables, si ces études sont utiles pour obtenir une vue d'ensemble des tendances et des relations entre les variables, elles omettent souvent des dimensions plus qualitatives du phénomène étudié, telles que les perceptions des employés, leurs motivations profondes et les effets subjectifs des dispositifs de gestion des carrières, par exemple, les enquêtes ne permettent pas de saisir la

manière dont les employés perçoivent la légitimité ou l'équité des processus de gestion des carrières, des aspects pourtant cruciaux pour la réussite de dispositifs comme la bourse d'emploi interne. L'utilisation de méthodes qualitatives, comme celle adoptée dans notre recherche, permet d'aller au-delà des simples chiffres pour explorer les mécanismes internes, les perceptions et les dynamiques interpersonnelles au sein de l'organisation.

Cependant, cette approche présente également des inconvénients, notamment la difficulté à généraliser les résultats à l'ensemble de l'organisation ou à d'autres contextes sectoriels, un mélange de méthodologies quantitatives et qualitatives pourrait, à l'avenir, offrir une compréhension plus complète et plus nuancée des dynamiques de gestion des carrières dans des contextes aussi spécifiques que celui de Sonatrach.

Les recherches antérieures ont exploré diverses variables médiatrices, telles que le soutien managérial, la transparence perçue et la justice organisationnelle, pour expliquer l'efficacité des dispositifs de gestion des carrières, des études comme celles de (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022) et (Liu, 2022) ont montré que des facteurs tels que la motivation, l'engagement et la loyauté des employés peuvent être fortement influencés par des variables psychologiques et organisationnelles, toutefois, dans le cadre de la gestion des carrières internes, et notamment la bourse d'emploi interne, ces variables ont rarement été prises en compte de manière systématique.

Les travaux existants se concentrent principalement sur des dimensions plus larges, telles que la mobilité interne ou les politiques de rémunération, sans suffisamment se pencher sur les éléments spécifiques qui influencent l'adoption et la réussite des dispositifs tels que la bourse d'emploi interne dans des contextes précis, dans cette perspective, l'intégration de ces variables dans l'analyse du dispositif de la bourse d'emploi interne dans Sonatrach représente une contribution importante, notre recherche montre que des facteurs tels que le soutien managérial et la transparence perçue sont cruciaux pour l'adhésion des employés au système, ce qui suggère que ces variables jouent un rôle clé dans la réussite de l'implémentation de ce type de dispositif, Il serait pertinent que les futures recherches continuent à explorer cette voie, en étudiant davantage le rôle des variables psychologiques et organisationnelles dans des contextes d'organisation publique.

Un autre aspect critique des études antérieures réside dans leur contexte géographique et sectoriel, les recherches en gestion et développement des carrières ont été principalement conduites dans des entreprises privées et dans des économies développées, où la flexibilité des

carrières et l'utilisation des technologies numériques sont courantes, en revanche, dans des pays comme l'Algérie, les organisations publiques, telles que Sonatrach, sont soumises à des réglementations spécifiques, à des processus décisionnels plus formalisés et à des contraintes économiques qui peuvent freiner l'adoption de certains outils modernes de gestion des carrières, comme la bourse d'emploi interne.

Les recherches sur la mobilité interne dans les entreprises publiques en Algérie restent limitées, et celles existantes ne tiennent pas suffisamment compte des particularités locales, comme l'accès limité aux technologies numériques, les contraintes administratives, ou encore l'influence des politiques publiques, par conséquent, les conclusions tirées des études menées dans des pays développés, ou dans des entreprises privées, ne peuvent pas être directement transposées à des contextes comme celui de Sonatrach, une étude approfondie des spécificités de ces organisations est donc indispensable pour ajuster les modèles théoriques de gestion des carrières aux réalités locales et contextuelles, les recherches futures devraient approfondir l'étude des spécificités des organisations publiques, en particulier dans des contextes politiques et économiques uniques, comme celui de l'Algérie, une approche comparative entre le secteur public et privé, ainsi qu'entre différents secteurs économiques, pourrait permettre d'élargir la compréhension des outils de gestion des carrières, de plus, il serait intéressant d'examiner comment les outils numériques, comme la bourse d'emploi interne, peuvent être adaptés aux contraintes technologiques et culturelles locales, tout en respectant les spécificités organisationnelles des entreprises publiques.

8- La valeur ajoutée de notre recherche

Notre recherche apporte plusieurs contributions significatives à la littérature sur la gestion et le développement des carrières, en particulier dans le cadre des organisations publiques, en se concentrant sur Sonatrach, une entreprise publique algérienne, qui permet de combler une lacune importante dans les études existantes qui ont principalement exploré des contextes privés ou des économies développées.

On vous présente ci-dessous un aperçu des principales contributions de notre étude :

Apport d'une perspective nouvelle : Contrairement aux études précédentes qui se sont concentrées sur des organisations privées ou des économies développées, notre recherche s'intéresse au contexte unique des entreprises publiques, et en particulier à Sonatrach dans le domaine de la gestion et le développement des carrières, les théories classiques de la mobilité

interne, telles que celles liées aux carrières linéaires ou protéennes, sont souvent appliquées à des contextes d'entreprises privées où les pratiques de mobilité sont plus flexibles et moins régulées, cependant, dans le secteur public algérien, particulièrement dans une entreprise aussi spécifique que Sonatrach, les parcours professionnels sont fortement influencés par des facteurs administratifs, politiques et économiques, qui peuvent rendre difficile l'adoption de modèles classiques de gestion de carrière.

L'analyse de la bourse d'emploi interne dans ce cadre particulier permet d'élargir la compréhension des processus de mobilité interne et de développement de carrière, en mettant en évidence des dynamiques spécifiques liées aux pratiques organisationnelles et culturelles de l'entreprise publique, ainsi que les contraintes politiques et économiques locales.

Notre ouvrage ainsi de nouvelles perspectives sur l'application des théories existantes dans des contextes non étudiés jusqu'à présent dans la littérature.

Méthodologie : Approche qualitative exploratoire et exemple de cas réel est l'une des principales forces de notre recherche résident dans l'adoption d'une méthodologie qualitative, combinant une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs avec les employés de Sonatrach, en revanche, la majorité des études précédentes sur la gestion des carrières ont privilégié des approches quantitatives, souvent basées sur des enquêtes statistiques, qui permettent de dresser un panorama général mais manquent d'une profondeur qualitative, ces études quantitatives n'explorent généralement pas les perceptions subjectives des employés ni les facteurs internes qui influencent l'efficacité des dispositifs de gestion des carrières. L'utilisation d'une approche qualitative dans cette étude permet d'aller au-delà des données statistiques pour saisir les expériences vécues par les employés de Sonatrach, leurs perceptions sur la bourse d'emploi interne, ainsi que les facteurs contextuels qui affectent leur implication et leur satisfaction, cette approche permet également de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'adoption du dispositif, notamment les aspects de communication interne, de gestion de la transparence et de soutien managérial, qui sont souvent ignorés ou sous-estimés dans les études quantitatives.

Recommandations pratiques : Amélioration de la gestion des carrières à Sonatrach Enfin, notre recherche propose plusieurs recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach, ces recommandations se concentrent sur des aspects cruciaux tels que la transparence des processus, la communication claire des critères de sélection et le soutien actif des managers tout au long du processus, elles visent à améliorer l'adhésion des

employés à la bourse d'emploi interne et à en renforcer l'efficacité en tant qu'outil de gestion des carrières.

Ces recommandations ne se limitent pas à Sonatrach et peuvent être adaptées à d'autres entreprises publiques en Algérie ou dans des contextes similaires.

En effet, elles proposent une approche qui va au-delà des considérations techniques pour inclure une réflexion sur la culture organisationnelle, les mécanismes de gestion du changement et la communication interne, des éléments cruciaux pour le succès de tout dispositif de gestion des carrières dans des organisations publiques, ces éléments pourraient contribuer à améliorer le management des ressources humaines dans les organisations publiques algériennes, en particulier dans un contexte où la transparence et la gestion des talents représentent des enjeux importants.

Cette revue de littérature a permis de dégager les principales évolutions théoriques concernant le développement de carrière et la gestion des talents au sein des organisations, elle a mis également en lumière les différentes approches qui ont façonné la manière dont les carrières sont aujourd'hui gérées, allant des modèles hiérarchiques traditionnels à des conceptions plus flexibles et protéennes des trajectoires professionnelles.

Nous avons aussi observé que la mobilité interne, notamment à travers des dispositifs comme la bourse d'emploi interne, constitue un élément essentiel dans la gestion moderne des carrières, bien que ces outils n'aient pas été suffisamment étudiés dans des contextes publics ou spécifiques, tel que celui de Sonatrach.

À la lumière de ces constats, il devient crucial de structurer et de clarifier un cadre conceptuel pour notre recherche,

À la lumière de ces constats, il devient crucial de structurer et de clarifier un cadre conceptuel pour notre recherche, afin d'identifier la relation entre les différentes variables et les positionner selon notre recherche.

En guise, l'analyse des données présentées dans ce dernier chapitre a révélé que la bourse d'emploi interne est perçue comme un outil stratégique de développement de carrière, bien qu'elle soit confrontée à certaines limites, notamment en matière de transparence, de communication et de confiance des employés. Les résultats obtenus soulignent l'importance d'un pilotage RH plus clair, équitable et participatif pour renforcer l'adhésion des salariés à ce

dispositif. Cette étude met en lumière des pistes d'amélioration concrètes et ouvre la voie à une réflexion plus large sur l'intégration d'outils RH innovants dans les entreprises publiques algériennes

Section 02 : cadre conceptuel

1- Carrière, Gestion de Carrière et Développement de Carrière

1-2 La notion carrière

Tout d'abord, il est essentiel de définir le concept de carrière afin de mieux comprendre comment les employés et l'entreprise la gèrent.

Le terme « carrière » provient étymologiquement de l'expression « chemin pour les courses de chars », ce qui suggère l'idée de progression, de cheminement.

Ce concept est souvent associé à d'autres notions positives telles que la progression, l'avancement, la promotion et le développement, ces éléments symbolisent la notion d'évolution professionnelle, où l'individu poursuit un parcours qui mène à de nouvelles opportunités et à l'atteinte de nouveaux objectifs dans sa vie professionnelle.

Dans le tableau suivant nous allons nous référer aux principaux points dont les auteurs français et anglo-saxons sur les diverses définitions nous permettons de comprendre la carrière sous plusieurs perspectives. (Cerdin, Carrières et mobilité internationale, 2000)

TABLEAU 2 DEFINITION DE LA CARRIERE SELON DIFFERENTES DISCIPLINES

| Disciplines | Définitions |
|----------------------|--|
| Sciences économiques | Réponses aux forces du marché |
| Sciences politiques | Représentation de l'intérêt personnel |
| Sociologie | Succession de rôles sociaux |
| Anthropologie | Changement de statut |
| Histoire | Interaction personnes-circonstances |
| Géographie | Réponses aux circonstances géographiques |
| Psychologie | Vocation |
| Gestion | Succession d'emploi dans l'entreprise |

Source : Cardin Jean-Luc « gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P.25

Cependant, sur le niveau organisationnel, c'est souvent le sens proposé par l'approche de gestion conservée, c'est-à-dire La succession de postes au sein de l'entreprise¹.

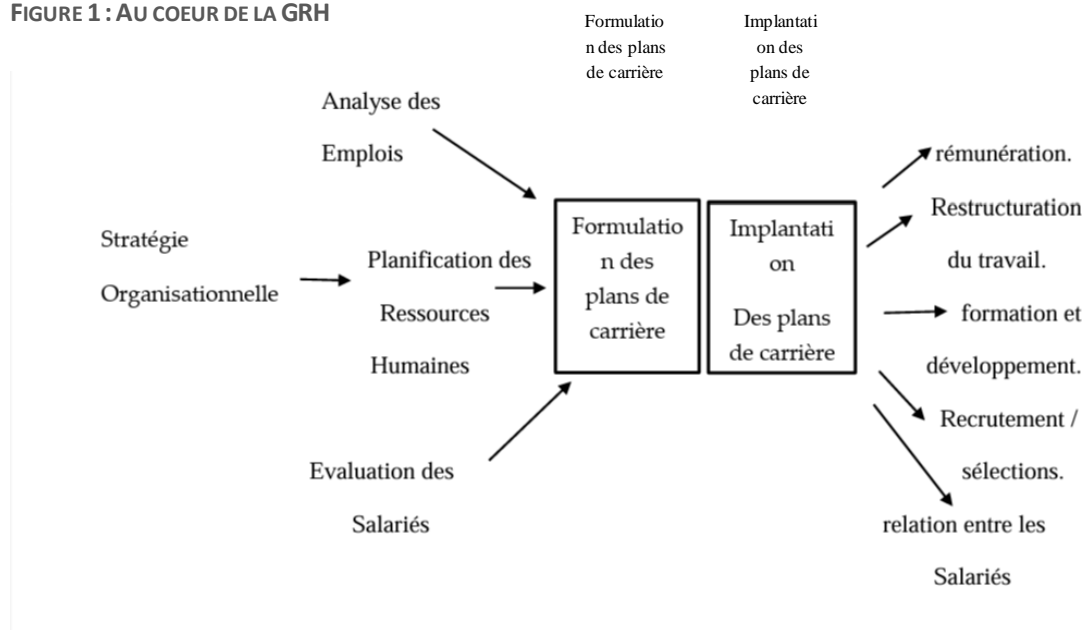
Selon (Arthur, 1996), la carrière est définie, comme « une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de sa vie professionnelle ».

1-2 Définition de la gestion des carrières :

La gestion de carrière est le sujet de la responsabilité partagée entre la direction et l'employé, à la suite d'une approche consensuelle face à des conditions environnementales imprévisibles, les entreprises sont obligées de répondre rapidement et de s'adapter aux circonstances changeantes. Contrairement aux "trente ans Glorious" où la gestion de carrière est "garantie" par la gestion et synonyme de "l'emploi à vie", l'ère actuelle présente une réalité différente. (Kenoud H. , 2024)

La gestion de carrière est un aspect fondamental de la gestion des ressources humaines, comme le souligne la figure si dessous.

FIGURE 1 : AU COEUR DE LA GRH



Source : CERDIN Jean –Luc, Op Cit, P.23

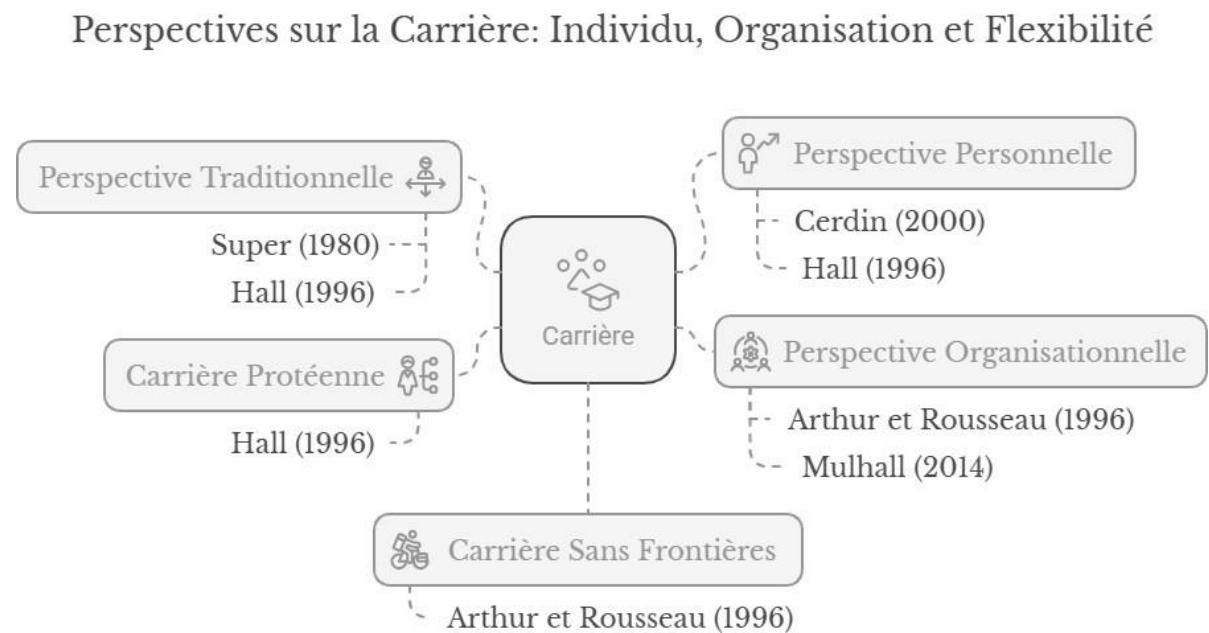
Cela implique de planifier à l'avance et d'anticiper les parcours de carrière et les postes de poste, afin que les exigences de l'entreprise s'alignent sur les aspirations de ses employés. Cette

approche est basée sur une approche consensuelle et vise à concilier entre les besoins organisationnels et individuels, pour définir, selon les règles et les procédures, les méthodes de succession des affectations, selon les structures organisationnelles, le marché du travail, l'environnement et les caractéristiques des individus.

Il est basé sur une planification, une organisation, une mise en œuvre et un contrôle minutieux du mouvement interne des employés. Il ne se limite pas aux mouvements de promotion et s'étend aux mouvements horizontaux et verticaux. Son objectif est de reconnaître le potentiel de l'employé, de le nourrir et de l'utiliser dans toute sa mesure, tout en assurant une transition en douceur du leadership à tous les niveaux. (Cerdin, 2000)

« La gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie les trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement » (Maclouf, Compoy, É., Mazouli, V, & Neveu, É, 2011)

FIGURE 2 PERSPECTIVE SUR LA CARRIERE



Source : réalisé par mon soin

1-3 Les objectifs et importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est un levier de succès pour les deux parties tant pour les individus que pour les entreprises elle permet aux employés de se projeter dans l'avenir atteindre leurs objectifs professionnels et améliorer leurs compétences, quant à l'entreprise cette dernière favorise la motivation ainsi la fidélisation des employés ce qui résultera une meilleure performance globale.

1-3-1 : Les objectifs de la gestion des carrières(MACLOUF et al., n.d., p. 124) :

Selon le CERDIN, la gestion des carrières se fonde sur trois aspects clés :

- Participer à l'accomplissement des exigences organisationnelles, tant en termes de personnel de recherche que de compétences requises, c'est-à-dire répondre aux besoins actuels et futurs en ressources humaines au sein de l'organisation.
- Fournir des réponses individualisées aux ambitions des employés, c'est-à-dire incorporer les aspirations individuelles dans les buts et objectifs de l'organisation.
- La rétention d'une partie des employés implique que la gestion des carrières nécessite une sécurité de l'emploi, une rémunération compétitive, Un parcours professionnel plutôt défini et une formation appropriée (éthique) au travail.

Ainsi, nous remarquons que la gestion des carrières repose en grande partie sur l'établissement d'un lien efficace entre ces exigences et les projets personnels des individus.

1-3-2 : L'importance de la gestion des carrières : (ST-ONGE et al., 2004, p. 285) :

Pour qu'une entreprise progresse, il est primordial que la gestion efficace des carrières contribue à améliorer la performance et les compétences de l'entreprise car cette dernière représente un équilibre constant entre les exigences de l'entreprise, les potentiels accessibles et les aspirations des salariés.

Face à l'arrivée des jeunes, la diversité parmi les employés et la mondialisation des affaires imposent :

- Proposer un travail qui favorise l'épanouissement et offre des opportunités de développement.
- D'assurer la gestion des carrières selon les principes d'équité (absence de discrimination) et de transparence.

- D'aider à maintenir l'équilibre entre le travail et la vie familiale tout en gérant des carrières. Le terme « carrière » porte donc une double interprétation, tant pour la personne concernée que pour l'entreprise :

TABLEAU 3 IMPORTANCE DE LA GESTION DES CARRIERE POUR LES INDIVIDUS ET L'ORGANISATION

| Pour les individus | Pour l'organisation |
|--|---|
| Profiter d'une sécurité d'emploi autant que possible | Exploiter et faire croître le potentiel humain à sa disposition |
| Avoir la possibilité de renforcer leurs compétences | Augmenter sa flexibilité |
| Être intégré à l'entreprise en tant que membres à part entière | Augmenter sa flexibilité |
| Répondre à leurs besoins de reconnaissance et d'estimer en force de leurs responsabilités, augmentation de leur influence ect... | Établir une relation de qualité renforcée à sa culture |
| S'épanouir professionnellement en démontrant l'évolution et l'exploitation de leur potentiel dans l'exécution de leur travail | Mobiliser les employés pour atteindre ses objectifs |

Source : adopté de : G. Guérin et T. Wils

1-4 Les étapes de la carrière (Giraud & Roger, 2011) :

- L'exploration** : Cette première étape est une phase d'acquisition de connaissances où l'identité personnelle se forge, durant laquelle l'individu cherche à s'affirmer dans la société en acquérant une position sociale. Selon (Erikson, 1963), tout comme chez les adolescents, notre recherche d'identité engendre des conflits psychologiques et des tensions personnelles qui doivent être surmontés afin de progresser vers la prochaine

étape. Selon (Vries, MFR, & Miller, D, 1985), cette phase difficile où le jeune professionnel fait face à la dure réalité, en raison du décalage entre ses attentes et la véritable nature du milieu professionnel, se situe approximativement entre 20 et 26 ans (Wanous & Colella, A, 1989) Le travail est très différent de l'environnement scolaire.

Le salarié débutant ne se sent pas véritablement impliqué dans le processus décisionnel et ses attributions restent restreintes, néanmoins, il participe avec passion et dynamisme à son activité (Lamberg, et al., 1999). Selon (Ng & Feldman, DC, 2007), cette phase initiale de carrière où l'identité doit être établie, où il est nécessaire de s'adapter au changement et d'apprendre à s'intégrer dans un nouvel environnement en établissant de nouveaux repères, en particulier avec les collègues fraîchement recrutés, est appelée

« Exploration » **Source spécifiée non valide.**

La maîtrise : L'individu évolue donc vers le jeune adulte et intègre cette seconde phase particulièrement caractérisée par le développement qui, selon les auteurs, peut s'étendre jusqu'à l'âge de 35 ou 45 ans. Ainsi, une sorte de lien intime se forme entre l'individu et son environnement (Hall D. , Développement de carrière dans les organisations, 1986) C'est à ce moment-là que se déterminent les attaches émotionnelles entre l'employé et son travail ou son entreprise.

Selon (Nelson, 1991), c'est une période de socialisation et d'expansion qui se distingue par des avancements, l'acquisition de statuts précis dans la hiérarchie, l'élargissement des aptitudes et la quête d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les illusions typiques de la phase d'apprentissage tendent à se dissiper au fil des tentatives successives, cédant le terrain à une confiance croissante en une fonction liée à son identité : l'objectif est de découvrir sa propre « niche » (Lachman & Marcus, J, 1994).

Cela donne alors l'impression de mieux maîtriser son environnement et de mieux gérer son stress (Atkinson, La psychologie de la motivation, 1950).

- b) La maintenance :** Quand l'individu a établi sa position et qu'il est reconnu pour son expertise dans son travail, l'évolution tend à se ralentir, il y a moins de nouveautés et il entre fréquemment dans une phase de routine, de « Maintenance » (Hall & Goodale, JG, 1986) ou « générativité » (Guthrie, Coate, CJ, & Schwoerer, CE, Stratégies de gestion de carrière et personnalité, 1996), ce dernier se définissant par le désir de bâtir et de se rendre utile, tout en passant par une remise en question après une « crise de la quarantaine

», période qui remet en question l'assurance acquise lors de la phase de maîtrise (Cron, Slocum, JW, & ES et Feldman, DC, *Étapes de carrière et gestion de carrière*, 2007) Il arrive fréquemment que l'employé ait atteint le sommet de ses capacités et qu'il ne progresse plus, ou très peu.

Simultanément, on constate parfois que des jeunes récemment arrivés maîtrisent Des méthodes récentes l'incitent à se voir comme « obsolète ». Des problèmes de santé ou familiaux, courants à cette époque, peuvent provoquer chez lui un stress intense pouvant évoluer vers des formes de dépression. Cette phase intermédiaire de carrière est souvent associée à un plateau, mais certains individus identifient et développent de nouvelles compétences, continuant ainsi leur progression ascendante avec un grand succès (Hall & Goodale, JG, *Gestion des ressources humaines : stratégie, conception et mise en œuvre*, 1986). À l'inverse, certains connaissent une stagnation qui entraîne une diminution de leur engagement professionnel, surtout s'ils n'ont pas reçu la formation professionnelle appropriée (Guthrie, Coate, CJ, & Schwoerer, CE, *Stratégies de gestion de carrière et personnalité*, 1996). Il semble que cette population considère comme étant essentiel de garder un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle (Cron, Slocum, JW, Ng, ES, & Feldman, DC, 2007), tandis que les rôles en dehors du milieu professionnel prennent de l'importance (Super, Williams, KJ., & Savickas, ML , 1990).

- c) **Le désengagement** : L'étape de désengagement représente une diminution graduelle de l'investissement dans le travail au profit d'autres activités, un retrait progressif accompagné d'une évaluation des étapes antérieures et d'un état de sérénité. C'est également une quête de sécurité (Atkinson, 1950). Cette période peut se dérouler de manière agréable si l'employé accepte le chemin parcouru, cependant elle peut également être douloureuse s'il se sent mis à l'écart tout en ne désirant pas abandonner aux activités qui lui prennent à cœur (Feldman, *Mobilité et stabilité de carrière chez les travailleurs âgés*, 2002; Vries, MFR, & Miller, D, 1985).

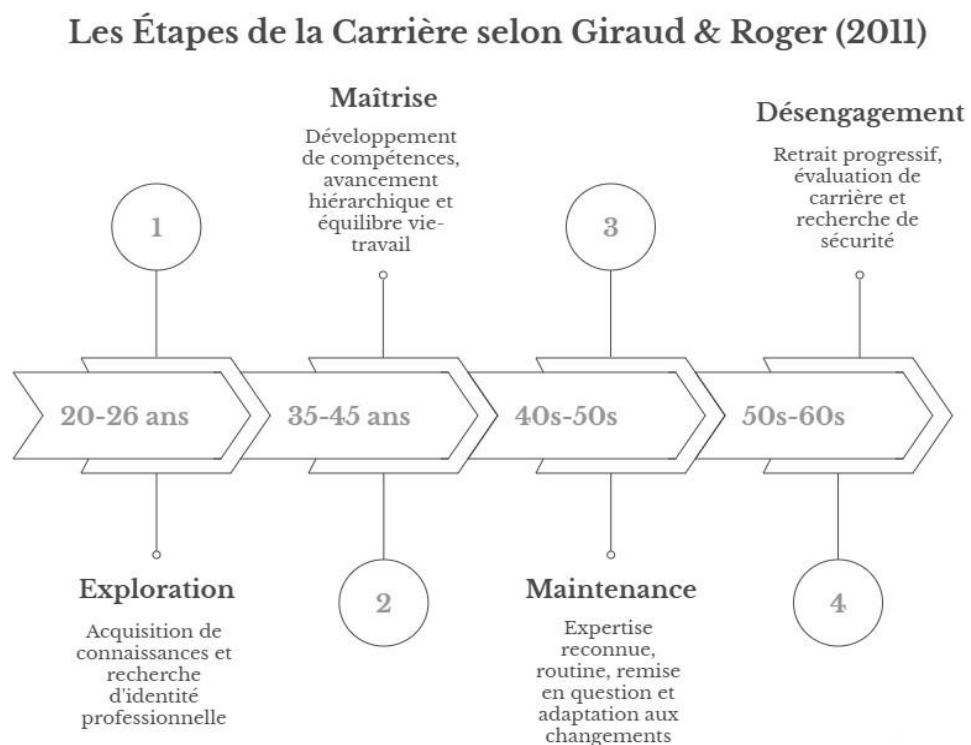
À ce stade, les personnes peu engagées ont souvent une préférence pour les activités familiales plutôt que pour les nouveautés (Darmon, *La gestion des forces de vente*, 1993; Goldstein & Goldstein, HW, 1990). Des modifications dans la structure organisationnelle ou le poste occupé sont considérées comme périlleuses, car elles compromettent leur sécurité (Feldman, 2002).

(Darmon, 1993) Propose un modèle de progression des commerciaux basé sur l'âge comme indicateur de la phase de carrière. Ce modèle souligne les exigences spécifiques

à chaque phase du métier de vendeur . De nombreux chercheurs ont également œuvré sur les phases de carrière des commerciaux. (Bellenger, Steinberg, E, & Stanton, WW , 2000).

Selon (Miao, 2009), il existe des facteurs de motivation spécifiques pour chaque phase. Que l'on parle des commerciaux ou d'une autre catégorie de personnel, les relations entre les phases professionnelles et les réponses au travail sont fréquemment conflictuelles. Ceci est sans doute dû à l'absence de concordance entre les échelles employées pour l'évaluation des niveaux de carrière (Cooke, 1994).

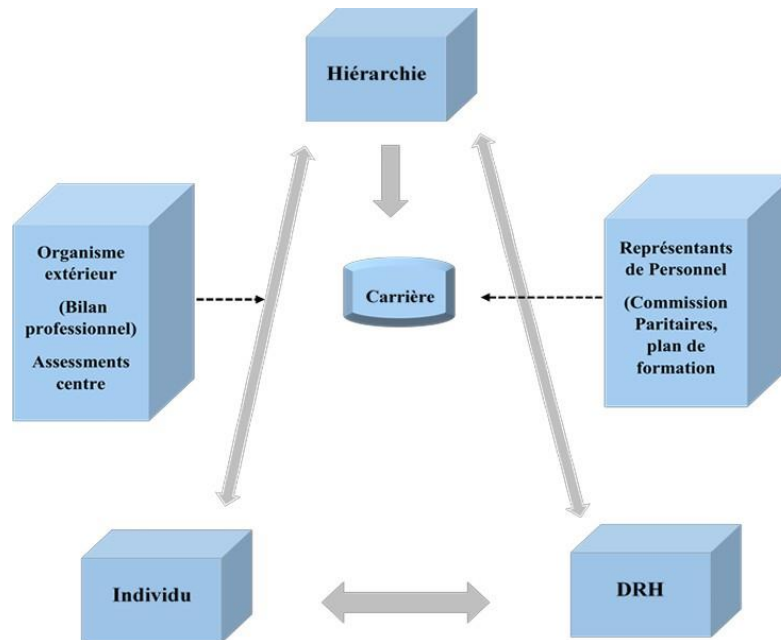
FIGURE 3 LES ETAPES DE LA CARRIERE SELON GIRAUD ET ROGER 2011



Source : réalisé par nos soins

1-5 Les acteurs de la gestion des carrières (Capoy, Neveu, É, Maclouf, K, & Mazouli, V, 2008):

FIGURE 4 LES ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIERES



Source : CAPOY. Eric et al, p115.

- a) **Les salariés** : L'individu occupe une place très importante dans la mesure où il devient acteur de son propre professionnel, mais également grand de sa propre employabilité. Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information et à l'orientation professionnelle
- b) **La direction des ressources humaines** : Dans le cas où l'entreprise offre un accompagnement pour le développement de carrière, la DRH est investie d'un rôle crucial. D'une part, elle doit garantir que les ressources humaines répondent aux exigences du personnel, et donc l'évolution des compétences de chaque employé afin de maintenir leur niveau de compétence et d'améliorer leur employabilité. D'autre part, elle est responsable de motiver et fidéliser les employés en gérant leurs attentes implicites concernant leur parcours professionnel, qui constituent un élément clé du contrat psychologique entre l'employé et l'entreprise. Par conséquent, la DRH doit orchestrer les trajectoires professionnelles tout en mettant en place les outils nécessaires pour évaluer les compétences, le potentiel et la motivation des employés. (Capoy, Neveu, É, Maclouf, K, & Mazouli, V, 2008)

- c) **Les responsables hiérarchiques** : Le supérieur hiérarchique a un rôle significatif dans l'orientation professionnelle de l'employé en examinant ses aptitudes et en soutenant son évolution. Toutefois, les choix définitifs concernant l'avancement professionnel sont fréquemment affectés par le département des ressources humaines et les dirigeants de haut niveau, compte tenu de leur perspective plus large de l'organisation.
- d) **Les acteurs périphériques** : Les entreprises font parfois appel à des acteurs externes spécialisés, tels que les conseillers en orientation professionnelle ou les experts en évaluation, pour aider leurs employés à piloter leur carrière lorsqu'ils ont des difficultés à élaborer ou à mettre en œuvre un projet professionnel. La direction des ressources humaines coordonne généralement ces interventions. Par ailleurs, en interne, les représentants du personnel peuvent avoir une influence indirecte mais significative sur les politiques de formation, la gestion des emplois et les évaluations des salariés. Cependant, cette influence reste relative et dépendante de plusieurs facteurs (Capoy, Neveu, É, Maclouf, K, & Mazouli, V, 2008).

2- La bourse d'emploi

2-1 La Bourse d'Emploi Interne : Définition et Finalités

La bourse d'emploi interne est définie comme une plateforme formelle facilitant la mise en relation entre les besoins en compétences et les aspirations de mobilité des salariés (Sanséau & Calamel, L, 2020). Inspirée du projet MODEL en Auvergne Rhône-Alpes, elle poursuit plusieurs objectifs :

- **Créer un vivier de postes sensibles** et de projets opérationnels pour les collaborateurs externes à l'unité d'origine.
- **Organiser les modalités de détachement à but non lucratif**, via des conventions précisant le rôle de chaque acteur (employeur d'origine, unité d'accueil, ou salarié) (Sanséau & Calamel, L, 2020).
- **Sécuriser les parcours professionnels** en évitant la rupture de contrat de travail et en prévoyant un suivi post-mission (Sanséau & Calamel, L, 2020).

Ces objectifs visent à renforcer la mobilité interne tout en garantissant la continuité des carrières et la gestion optimale des compétences.

TABLEAU 4 CARACTERISTIQUES DE LA BOURSE D'EMPLOI

| Caractéristiques | Description |
|--------------------------------|--|
| Convention tripartite | Accord formalisé entre l'entreprise et l'unité d'accueil du salarié |
| Objectif de mobilité sécurisée | Permettre une mission temporaire sans rupture du contrat |
| Accompagnement et suivi | Mentorat et système d'évaluation systématique avant pendant et après une mission |
| Mutualisation des compétences | Partage de personnes, ressources pour diffuser la culture et les savoir-faire du siège |

Source : Sanséau, P.-Y., & Calamel, L. (2020). *Collaboration territoriale compétences et emploi entre PME et grandes entreprises : une expérimentation originale à l'épreuve des faits*. Grenoble Ecole de Management

2-2 : La bourse d'emploi et les concepts similaires :

La bourse d'emploi interne est un dispositif stratégique qui permet à une entreprise de faciliter la mobilité professionnelle de ses employés au sein de ses différentes unités, tout en contribuant au développement de leur carrière, afin de mieux comprendre son fonctionnement et son influence, il est essentiel d'examiner plusieurs concepts théoriques qui en influencent l'efficacité et la pertinence dans le cadre d'une organisation telle que Sonatrach.

2-2-1 Mobilité interne :

La mobilité interne permet à un salarié de changer de poste, de fonction, de département ou même de filiale au sein de la même organisation, sans en changer, ce processus offre de nombreuses opportunités pour l'employé d'évoluer professionnellement, tout en maintenant son appartenance à l'entreprise, Selon (Cestone, 2023), la mobilité interne est un levier essentiel pour éviter les plafonnements de carrière, qui peuvent survenir lorsque les possibilités d'évolution externe sont limitées, La bourse d'emploi interne facilite cette mobilité en centralisant les offres d'opportunités professionnelles au sein de l'entreprise.

Ce système permet aux employés de découvrir les possibilités qui s'offrent à eux, de manière transparente et organisée, favorisant ainsi une gestion proactive des carrières.

En parallèle, il contribue à l'enrichissement des compétences des salariés, en leur permettant de diversifier leurs expériences tout en restant dans l'organisation.

2-2-2 Le capital humain :

Le capital humain représente l'ensemble des compétences, connaissances et expériences que les employés apportent à l'entreprise. Dans cette optique, la bourse d'emploi interne devient un outil stratégique pour valoriser ce capital humain. Selon (Baruch, *Managing careers: Theory and practice*, 2004), la bourse d'emploi permet d'identifier les talents internes et de les positionner sur des postes qui maximisent leurs compétences. En offrant des possibilités de développement interne, ce système permet aux employés de renforcer et diversifier leur profil, ce qui profite à la fois à l'individu et à l'organisation. Cela permet à l'entreprise de mieux répondre à ses besoins internes en matière de compétences, tout en offrant aux employés des opportunités de progression et d'enrichissement de leur parcours professionnel.

2-2-3 L'employabilité :

L'employabilité d'un salarié fait référence à sa capacité à s'adapter aux exigences du marché du travail, en maintenant des compétences compétitives. (Hall & Yip, J, 2018) Soulignent que la mobilité interne soutenue par la bourse d'emploi interne constitue un facteur clé pour le développement de l'employabilité. En offrant des opportunités d'évolution sans quitter l'entreprise, ce dispositif permet aux salariés de se réorienter et d'acquérir de nouvelles compétences adaptées aux besoins évolutifs de l'organisation. Cela permet aux employés de rester compétitifs, non seulement au sein de l'entreprise mais aussi dans un contexte plus large, en leur garantissant une évolution professionnelle continue. Ainsi, la bourse d'emploi joue un rôle central dans la gestion de la carrière.

En somme, la bourse d'emploi interne, en facilitant la mobilité interne, valorise le capital humain et contribue à l'employabilité des salariés. Elle devient ainsi un levier stratégique dans la gestion des talents, permettant de répondre aux besoins de l'organisation tout en offrant aux employés des opportunités de croissance et de développement professionnel se, en soutenant l'employabilité à long terme des salariés.

2-3 Le rôle stratégique de la bourse d'emploi :

La bourse d'emploi interne se positionne comme un outil clé dans la gestion des talents et l'optimisation du capital humain au sein de Sonatrach. En s'appuyant sur les théories des échanges sociaux (Booth, 2009)

et du capital social (Woolcock & Narayan, D, 2000), cette bourse permet à l'entreprise de maximiser l'utilisation de ses ressources humaines en interne. Ses effets stratégiques se déclinent principalement en quatre axes :

- Amélioration de l'employabilité : En favorisant la mobilité inter-unités, le dispositif expose les employés à des défis variés et à l'acquisition de nouvelles compétences. Cela renforce leur polyvalence et leur adéquation avec les besoins futurs de l'entreprise (Booth, 2009).
- Renforcement de la fidélisation et de l'engagement : En prenant en compte les aspirations professionnelles des salariés dans leur parcours de carrière, la bourse d'emploi contribue à accroître leur motivation et à réduire le risque de départ vers d'autres entreprises.
- Création de réseaux professionnels : Le salarié, en évoluant au sein de différents départements, développe des liens transversaux, ce qui facilite l'innovation et la coordination entre les équipes. Cela contribue à la cohésion interne de l'entreprise (Woolcock & Narayan, D, 2000).
- Réactivité organisationnelle : Grâce à ce dispositif, Sonatrach peut affecter rapidement des ressources humaines critiques vers des projets stratégiques, ce qui améliore l'adaptabilité de l'entreprise face aux défis du marché pétrolier, souvent volatile et imprévisible.

2-4 Fonctionnement opérationnel et étapes de mise en œuvre :

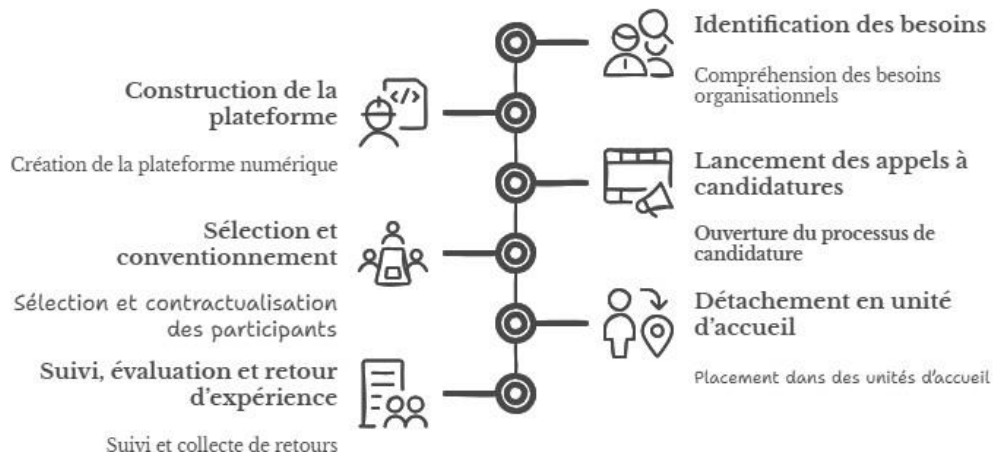
La mise en place de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach suit un processus clairement structuré, permettant de garantir l'efficacité et la transparence du système.

Ce processus inclut plusieurs étapes interconnectées, allant de l'identification des besoins internes jusqu'à l'évaluation finale des résultats.

Le diagramme ci-dessous présente une vue d'ensemble de ce processus :

FIGURE 5 PROCESSUS DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE BOURSE D'EMPLOI

processus de mise en œuvre d'une bourse d'emploi



Source : réalisé par mon soin

Ce processus permet de gérer de manière optimale les ressources humaines internes tout en assurant un développement continu des compétences, une mobilité fluide et une réactivité organisationnelle face aux besoins évolutifs du marché

2-4-1 Explications des étapes :

- 1- Identification des besoins opérationnels et des compétences critiques :** Cette étape consiste à identifier les exigences spécifiques de l'organisation et les compétences nécessaires pour répondre aux objectifs stratégiques, en mettant l'accent sur les postes sensibles et critiques au sein de l'entreprise.
- 2- Conception d'une plateforme digitale interne et de procédures formalisées :** Une plateforme interne est développée pour faciliter le processus de mise en relation entre les besoins en compétences et les salariés intéressés. Cela inclut également la mise en place de procédures structurées pour garantir la transparence et l'efficacité des processus.
- 3- Publication des offres de missions et recueil des candidatures volontaires :** Les offres de missions sont publiées sur la plateforme, et les salariés intéressés soumettent leurs candidatures de manière volontaire. Cela permet une gestion proactive des opportunités de mobilité interne.

- 4- Sélection multi-critères et signature de conventions définissant durée, objectifs et encadrement** : Les candidatures sont examinées selon plusieurs critères (compétences, expérience, motivations), et des conventions sont signées pour formaliser les modalités de détachement, y compris la durée, les objectifs à atteindre et l'encadrement prévu (Sanséau & Calamel, L, 2020).
- 5- Détachement du collaborateur, prise de poste temporaire et intégration à l'équipe d'accueil** : Le collaborateur est détaché dans l'unité d'accueil, prend un poste temporaire et est intégré à l'équipe pour garantir une transition fluide et productive.
- 6- Évaluation des résultats, retour d'expérience et plan de réintégration ou de reclassement** : Après la mission, les résultats sont évalués, un retour d'expérience est effectué pour tirer des enseignements, et un plan de réintégration ou de reclassement est mis en place selon les performances et les besoins de l'organisation.

En guise de conclusion à cette première partie, notre cadre conceptuel a clarifié les modèles théoriques essentiels du développement de carrière, en retraçant l'évolution des parcours professionnels, des trajectoires linéaires aux carrières protéennes et sans frontières. Bien que ces modèles enrichissent la compréhension de la mobilité, leur application reste principalement centrée sur le secteur privé et les économies développées.

Le contexte du secteur public algérien, notamment Sonatrach, reste peu étudié, ce que notre recherche vise à combler. Notre revue de littérature a souligné l'importance de la transparence, du soutien managérial et de l'équité perçue pour le succès des dispositifs de carrière et mobilité interne, facteurs clés pour comprendre l'adoption et l'efficacité de la bourse d'emploi interne.

Ainsi, ce cadre conceptuel met en lumière les limites de la littérature existante tout en intégrant les spécificités algériennes, posant les bases théoriques nécessaires à une étude approfondie de la bourse d'emploi interne. Il ouvre la voie à des recommandations pour optimiser la gestion des carrières dans les organisations publiques hiérarchisées, en particulier dans le secteur pétrolier.

Le chapitre suivant présentera le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche, détaillant les choix méthodologiques, les protocoles de collecte de données, ainsi que les méthodes d'analyse utilisées.

Chapitre 02 :
Le cadre méthodologique et organisationnel

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche. Il expose d'abord les choix épistémologiques qui guident notre posture scientifique, puis détaille les outils de collecte et d'analyse des données, en insistant sur la triangulation méthodologique mise en œuvre pour renforcer la validité des résultats. En complément, ce chapitre fournit un éclairage organisationnel sur Sonatrach, entreprise dans laquelle s'inscrit notre terrain d'étude, en mettant l'accent sur le fonctionnement de la bourse d'emploi interne. Il s'agit ainsi de situer empiriquement notre recherche et de présenter le contexte spécifique dans lequel les données ont été recueillies

Section 01 : Le cadre méthodologique de la recherche :

1- Le cadre épistémologique de la recherche :

1-1 Introduction à l'épistémologie :

La définition du cadre épistémologique constitue une étape essentielle et déterminante pour tout chercheur désireux de mener une recherche rigoureuse et scientifique, quelle que soit la discipline, y compris les sciences de gestion. Il s'agit d'un sujet central ayant alimenté de nombreux débats depuis longtemps (Albert, 1999).

L'épistémologie est une science et/ou une branche de la philosophie qui s'interroge sur le statut des connaissances produites par la communauté scientifique. Selon (Avenier, Gvard-Perret, & M.L, 2012) elle étudie les théories de la connaissance. (Piaget, 1967), quant à lui, définit l'épistémologie comme l'analyse de la formation d'un ensemble de connaissances jugées valables.

L'épistémologie repose sur plusieurs paradigmes. À ce titre, il convient de rappeler la définition donnée par (Kuhn, 1962), selon laquelle un paradigme désigne un ensemble de croyances, de valeurs partagées et de techniques communes à une communauté scientifique.

1-2 Les principaux paradigmes épistémologiques :

Ces paradigmes ont été classés de différentes manières selon les logiques et perspectives des auteurs.

En épistémologie, trois approches principales sont distinguées : L'approche post-positiviste,

L'approche interprétativiste et l'approche constructiviste.

1-3 Choix de la posture :

Afin de valider la scientificité de la connaissance produite, mon travail s'inscrit dans l'approche interprétativiste, Celle-ci affirme que la réalité ne peut être dissociée de l'esprit et de la conscience du chercheur. Selon (Guba & Lincoln, Y.S, 1989) la « réalité » (l'objet) dépend de l'observateur (le sujet), ce qui en fait une hypothèse phénoménologique.

Cette approche considère le monde social comme étant constitué d'interprétations qui facilitent la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité pour générer des connaissances.

L'approche interprétativiste vise à comprendre les significations que les acteurs donnent à leur réalité, en tenant compte du contexte dans lequel ils évoluent.

1-4 Définition :

Les interprétations se construisent à travers les interactions entre les acteurs, leurs intentions, leurs motivations, leurs attentes, leurs raisons et leurs croyances (Pourtoi & Desmet, H, 1988). Pour les interprétativistes, les critères de validité concernent l'aspect idéographique de la recherche ainsi que la capacité d'empathie du chercheur. (David, 1999)

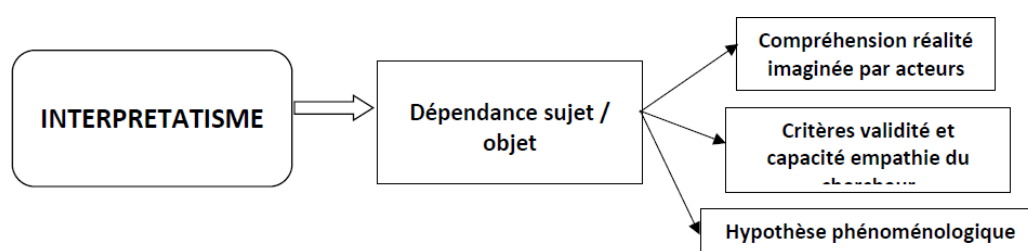
1-5 Implication méthodologique du positionnement épistémologique :

Le positionnement épistémologique d'un chercheur influence profondément sa démarche méthodologique. Dans le cadre du paradigme positiviste, la démarche adoptée est déductive ou hypothético-déductive, allant du général au particulier.

La problématique est formulée à partir d'un cadre théorique préétabli, et le chercheur y base la formulation d'hypothèses qu'il teste empiriquement sur le terrain.

Ces hypothèses sont ensuite confrontées au cadre théorique utilisé, et peuvent être validées, complexifiées ou réfutées. En revanche, pour les paradigmes constructiviste et interprétativiste, la démarche méthodologique est inductive, allant du particulier au général, visant à vérifier les théories mobilisées, ou abductive, cherchant à expliquer un phénomène à travers la formulation d'hypothèses de recherche.(BENHADDOUCH & EL FATHAOUI, 2022).

FIGURE 6 PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE



Source : BENHADDOUCH M. & EL FATHAOUI H. (2022):« Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :527-538

2- L’approche méthodologique :

L'approche retenue pour cette étude est de nature qualitative exploratoire, ayant pour objectif de comprendre et découvrir le rôle de la bourse d’emploi dans le cadre de développement de carrière ainsi que les perceptions et les expériences des responsables concernant cette dernière chez Sonatrach.

L'objectif principal est d'explorer la manière dont ce dispositif est perçu par les acteurs concernés et d'analyser les effets ressentis sur la mobilité interne et le développement de carrière.

La recherche qualitative est définie comme « l’étude de la nature des phénomènes » (Lincoln & Denzin, 2000), englobant leur qualité, leurs différentes manifestations, le contexte dans lequel ils se manifestent ainsi que les perspectives sous lesquelles ils peuvent être perçus », tout en excluant « leur portée, leur fréquence et leur place dans une chaîne de cause à effet

objectivement déterminée » (Guba & Lincoln, Y.S, 1989).(Philipsen & Vernooij-Dassen, 2007, pp. 5–12)

2-1 : Justification de l'approche qualitative :

L'approche méthodologique retenue est qualitative exploratoire, car elle offre la possibilité d'examiner de manière approfondie et détaillée les perceptions des responsables de Sonatrach concernant la bourse d'emploi interne et son rôle dans le cadre de développement de carrière.

L'objectif est de comprendre comment ce dispositif est vécu et perçu, au-delà des simples données chiffrées ou des résultats quantifiables.

2-2 : Méthodologie inductive :

Notre recherche adopte une approche inductive, partant des données empiriques collectées sur le terrain pour élaborer des concepts et des théories.

Les informations obtenues à travers les entretiens et l'analyse documentaire seront utilisées pour générer de nouvelles connaissances sur le rôle de la bourse d'emploi.

Dans le cadre de notre étude, une démarche inductive est privilégiée, en analysant les données empiriques recueillies sur le terrain, nous viserons à identifier des thèmes et des motifs émergents qui permettent de mieux comprendre le fonctionnement de la bourse d'emploi et sa contribution sur le développement des carrières.

3- Méthodes de collecte de données

L'objectif principal de notre étude est de comprendre comment la bourse d'emploi interne chez Sonatrach contribue au développement de carrière des employés, afin de répondre à notre problématique, une approche qualitative exploratoire a été adoptée, permettant d'explorer les perceptions des acteurs internes responsables RH et de mieux comprendre le rôle de la bourse d'emploi sur la mobilité interne et le développement professionnel des salariés.

La collecte des données repose sur trois méthodes complémentaires :

3-1 Analyse documentaire et de la documentation interne

Cette méthode a combiné l'analyse de sources académiques et de documents internes, les articles scientifiques et les ouvrages spécialisés ont fourni les bases théoriques nécessaires à l'élaboration de ce projet, parallèlement, l'analyse des documents internes de Sonatrach a permis de comprendre l'historique de la bourse d'emploi, ainsi que son fonctionnement et les réformes mises en place.

Cette approche répond à la question suivante : "Comment la bourse d'emploi interne a-t-elle été mise en place et comment a-t-elle évolué au sein de Sonatrach ?" L'analyse des documents internes de Sonatrach a permis de situer le dispositif dans son contexte organisationnel et d'appréhender ses pratiques internes en matière de gestion des ressources humaines.

3-2 : Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables de Sonatrach afin de recueillir des données détaillées sur leurs perceptions de la bourse d'emploi interne.

Ces entretiens menés en face à face ont permis de mieux comprendre des aspects clés comme la transparence du processus, la mobilité interne, et le rôle du dispositif sur l'évolution professionnelle des employés.

TABEAU 5 RECAPITULATIFS DES PERSONNES INTERROGES

| Interviewé | Poste occupé | Ancienneté | Durée de l'entretien |
|------------|-----------------|------------|----------------------|
| A | Cadre RH | 15 ans | 45 minutes |
| B | Responsable RH | 8 ans | 45 minutes |
| C | Cadre RH | 17 ans | 45 minutes |
| D | Cadre étude RH | 19 ans | 45 minutes |
| E | Cadre étude RHU | 15 ans | 45 minutes. |

Source : réalisé par nous même à partir des entretiens.

La diversité des profils intégrés nous permet d'obtenir une vision globale et nuancée du dispositif, notre méthode a été choisie pour sa capacité à allier flexibilité et structure thématique, permettant d'explorer des points précis tout en laissant de la place à la libre expression des participants.

Les entretiens ont permis de recueillir des perceptions qualitatives des salariés et de mieux comprendre leurs points de vue sur plusieurs dimensions clés.

Ces données seront ensuite analysées à l'aide du logiciel NVivo, qui permettra d'effectuer un codage thématique pour identifier les perceptions clés et les tendances émergentes liées à la bourse d'emploi interne.

Un guide d'entretien a été élaboré (voir annexe 1) pour structurer les échanges autour des thématiques suivantes :

- **Première partie** : Collecte d'informations contextuelles sur les répondants, telles que le poste occupé, l'ancienneté dans l'entreprise.
- **Seconde partie** : Comprend cinq sections thématiques, abordant les points suivants:
 1. Les objectifs et le fonctionnement de la bourse d'emploi interne
 2. La contribution de la mobilité interne à l'évolution professionnelle
 3. La perception de la bourse d'emploi comme outil de développement de carrière
 4. La contribution du dispositif sur la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des talents
 5. Les freins rencontrés dans l'utilisation du dispositif sur la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des talents.

Pour compléter l'analyse qualitative, une illustration de parcours concret permet de visualiser l'application de la bourse d'emploi dans un cas réel.

3-3 Exemple de cas réel illustration concrète d'un parcours : illustration concrète d'un parcours de développement de carrière et de mobilité réussie

Un exemple réel a été réalisé pour illustrer de manière concrète le fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach, notre étude se concentre sur le parcours d'un salarié ayant bénéficié d'une mobilité interne réussie grâce à ce dispositif.

L'objectif était de détailler le processus complet, de la publication de l'annonce à l'installation du salarié dans son nouveau poste, notre étude permet de mettre en lumière les mécanismes internes, les interactions entre les acteurs impliqués (RH, commissions d'évaluation, direction), et les facteurs favorisant ou freinant la réussite du processus.

Notre exemple complète les données empiriques obtenues lors des entretiens et offre un aperçu concret de l'application du dispositif dans un contexte réel, enrichissant ainsi l'analyse des pratiques.

En combinant ces trois méthodes, nous serons en mesure de croiser les données théoriques, les perceptions individuelles et les pratiques réelles afin de mieux comprendre l'efficacité de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach.

Ces données permettront de répondre aux questions exploratoires formulées au début de cette étude, ainsi, cette méthodologie nous permettra de formuler des recommandations pratiques sur l'optimisation de ce dispositif dans le développement de carrière des employés.

Les méthodes choisies sont directement liées à l'exploration des questions de recherche formulées dans le cadre de notre étude, les entretiens semi-directifs permettront de recueillir des perceptions sur la transparence du processus de sélection de la bourse d'emploi interne, en explorant les expériences des employés et leur confiance dans le dispositif

Le cas réel abordé illustrera les différentes étapes du processus en utilisant la bourse d'emploi

L'analyse documentaire et des documents internes fournira un aperçu sur la réponse de l'organisation à la mobilité interne et à la gestion des talents ainsi à l'historique du développement de l'outil de la bourse d'emploi et sa mise en œuvre.

4 La triangulation des données

La triangulation des données sera effectuée en croisant les résultats obtenus des entretiens, des documents internes et de l'exemple réel.

Cette approche permet de comparer les discours formels issus des documents officiels et les expériences subjectives des employés recueillies lors des entretiens.

Nous chercherons à identifier des convergences et des divergences pour garantir que les résultats de l'étude sont robustes et reflètent une réalité globale du dispositif de la bourse d'emploi interne.

5 Outil d'analyse de données Nvivo

L'outil choisi pour l'analyse des données qualitatives de notre recherche est Nvivo version 15, ce logiciel spécialisé permet d'effectuer une analyse thématique rigoureuse et de gérer efficacement de grandes quantités de données qualitatives, notamment les transcriptions des entretiens semi-directifs.

5-1 Justification du choix de l'outil :

NVivo a été retenu pour sa capacité à effectuer un codage thématique précis et à organiser les données en fonction des thèmes récurrents identifiés dans les entretiens.

L'outil permet une gestion systématique des données en offrant des fonctionnalités avancées pour analyser les liens entre les concepts et perceptions et repérer les modèles émergents dans les réponses des participants, Grâce à Nvivo, nous pourrions identifier des motifs communs et relever des différences de perception sur des thèmes tels que la transparence, l'équité, la mobilité interne, et la contribution de la bourse d'emploi sur le développement de carrière.

5-2 Objectifs de l'analyse avec NVivo :

L'analyse des données à l'aide de NVivo permettra d'identifier les perceptions clés des responsables RH sur la contribution de la bourse d'emploi sur le développement de carrière. Les résultats seront utilisés pour répondre à nos questions exploratoires de recherche et identifier les effets du dispositif sur la mobilité interne et la gestion des talents au sein de Sonatrach.

5-3 Les étapes d'analyse :

La préparation de la recherche a commencé par la définition des objectifs de l'étude et l'élaboration du guide d'entretien, qui a pour but de structurer les échanges tout en laissant place à la spontanéité des répondants, les entretiens seront réalisés en face-à-face et enregistrés pour faciliter la transcription et l'analyse des données recueillies.

5-3-1 Préparation des entretiens :

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré pour orienter les discussions autour de thèmes spécifiques liés à notre problématique de recherche.

Notre guide se divise en deux parties :

- La première partie concerne la collecte d'informations contextuelles sur les répondants (poste occupé, ancienneté), permettant de situer chaque témoignage dans son environnement professionnel.
- La seconde partie comprend cinq sections thématiques, abordant les dimensions clés de la bourse d'emploi interne, comme la mobilité interne, la perception de la contribution sur les carrières, et Freins rencontrés et retours d'expérience sur l'utilisation de la bourse d'emploi interne

5-3-2 Réalisation des entretiens

Les entretiens seront menés avec des cadres de Sonatrach (utilisateurs de la bourse d'emploi, responsables RH, managers), chaque réponse lors de l'entretiens a été enregistré manuellement transcrite avec l'accord des participants, puis soignée intégralement pour garantir une analyse fidèle.

5-3-3 Analyse des données

Les données qualitatives obtenues lors des entretiens on été analysé à l'aide du logiciel Nvivo version 15 , qui permet d'effectuer un codage thématique précis et simplifié grace a la version développée contrairement aux anciennes versions compliquée, le processus de codage vise à identifier les thèmes récurrents et à repérer les perceptions clés liées à la bourse d'emploi interne.

La triangulation des données sera également effectuée pour croiser les résultats obtenus lors des entretiens, des documents internes et de l'exemple de cas réel.

Cette approche garantit une validation croisée des résultats et permet d'approfondir l'analyse des pratiques réelles et des perceptions des employés.

Les thèmes principaux qui émergeront des entretiens seront liés à la transparence du processus, la mobilité interne, la contribution sur la motivation et l'engagement des employés, et les freins à l'utilisation de la bourse d'emploi.

5-4 Résultats attendus de l'analyse

L'analyse des données permettra d'explorer nos questions de recherche et d'apporter de réponses à nos interrogations formulées

Section 02 cadre organisationnel

Dans cette section, nous présentons d'abord le cadre organisationnel de l'étude, en détaillant l'organisation interne de Sonatrach et les structures impliquées dans la gestion des activités stratégiques de l'entreprise, notamment l'Activité Exploration-Production (E&P).

Cette section met en lumière la manière dont Sonatrach a structuré ses activités pour atteindre ses objectifs stratégiques, en particulier dans l'Activité Exploration-Production (E&P). Cette activité constitue l'un des piliers majeurs de l'entreprise, il est crucial de comprendre son organisation interne et ses divisions.

Chaque entité, de l'exploration à la production, en passant par le forage et le développement des gisements, sont dirigées de manière spécifique pour répondre aux défis opérationnels, technologiques et environnementaux du secteur pétrolier et gazier.

L'un des aspects essentiels de notre étude consiste à comprendre comment Sonatrach optimise ses ressources humaines pour répondre aux besoins croissants de ses projets. La gestion des compétences, le recrutement et la formation des employés sont des éléments clés pour garantir la réussite des projets d'exploration et de production, ces projets étant particulièrement complexes et exigeants, ainsi, nous mettrons en exergue le rôle stratégique joué par la Direction des Ressources Humaines dans l'accompagnement des projets d'E&P, en assurant à la fois la gestion des talents et la planification des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs de production.

1- Sonatrach présentation générale

Sonatrach, fondée en 1963, est la société nationale algérienne responsable de la recherche, de l'exploitation, du transport, de la transformation et de la commercialisation des hydrocarbures. Dès sa création, SONATRACH a joué un rôle déterminant dans le développement économique de l'Algérie, en devenant rapidement un pilier essentiel de l'économie nationale. Après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, SONATRACH a consolidé sa position en tant qu'acteur majeur du secteur, contribuant non seulement à la gestion des ressources naturelles du pays, mais aussi à l'expansion de l'industrie énergétique à l'échelle internationale. Aujourd'hui, l'entreprise se classe parmi les plus grands producteurs et exportateurs d'hydrocarbures en Afrique, tout en renforçant son influence dans les marchés mondiaux.

1-1 Fiche d'identité :

Nous exposons la fiche d'identité de SONATARCH ci-dessous :

Tableau 6 fiche d'identification de la Sonatrach

| Fiche d'identification de la Sonatrach | |
|---|--|
| Nom | Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures |
| Raison sociale | SPA, EPE |
| Date de création | 31 Décembre 1963 |
| Secteur d'activité Principale | Hydrocarbures (exploration/Production/Transport/Transformation/Commercialisation) |
| Autres secteurs | Génération électrique Energies nouvelles et renouvelables Dessalement d'eau de mer |
| Président Directeur Général (PDG) | Rachid Hachichi (Depuis octobre 2023) |
| Positionnement | 1 ère entreprise d'Afrique 12 premières compagnies pétrolières mondiales |
| Adresse | Djenane El Malik-Hydra,Alger,Algérie. |

Source : élaboré par nous-même à partir des document interne.

2- Motivation du choix de Sonatrach comme terrain de stage

Le choix d'effectuer le stage de fin d'études au sein de Sonatrach s'inscrit dans une démarche à la fois professionnelle, académique et personnelle, nourrie par une volonté d'immersion au cœur des réalités concrètes des ressources humaines.

En tant que première entreprise d'Algérie et acteur central de l'économie nationale, Sonatrach représente bien plus qu'un simple terrain de scène : elle incarne une structure complexe où les pratiques RH prennent une dimension opérationnelle et stratégique essentielle, mais surtout captivante ce qui m'a particulièrement motivée, c'est la capacité de l'entreprise à absorber une

part significative du chômage national, en proposant des mécanismes internes performants pour l'intégration, la mobilité et le développement des compétences, intégrée au service développement pendant toute la durée de mon stage, j'ai eu l'opportunité de découvrir concrètement des outils RH innovants, dont notamment la bourse d'emploi interne, un dispositif que je n'avais jamais rencontré au cours de ma formation académique, cet outil m'a permis de saisir les logiques d'optimisation des ressources humaines par la mobilité interne, tout en mettant en lumière l'importance de la planification stratégique des effectifs, notamment des cadre supérieur.

Plus globalement, mon immersion m'a offert un regard approfondi sur les pratiques RH à grande échelle : du pilotage des compétences à l'accompagnement de carrière, en passant par l'identification des potentiels et le suivi des besoins organisationnels.

En sélectionnant Sonatrach, j'ai voulu me confronter à des réalités RH exigeantes, plus riches d'enseignements, ce stage a ainsi constitué une véritable passerelle entre mes acquis théoriques et les exigences du terrain, tout en renforçant ma conviction quant au rôle déterminant que joue le facteur humain dans la réussite des grandes organisations.

3- Objectifs stratégiques de Sonatrach

Le rôle de Sonatrach dépasse largement la simple gestion des ressources naturelles. L'entreprise s'engage à valoriser au mieux ces ressources pour garantir la durabilité et la compétitivité de son secteur. Son action s'articule autour de plusieurs objectifs stratégiques : la recherche de nouveaux gisements, le développement des infrastructures nécessaires à l'exploitation et la commercialisation des hydrocarbures, ainsi que le soutien à des projets d'envergure destinés à maximiser la production de gaz naturel et de pétrole. Dans un environnement énergétique mondial en pleine transition, Sonatrach a pris le virage de la diversification, avec un investissement croissant dans des projets d'énergies renouvelables et une implication active dans la transition énergétique. Cela témoigne de sa volonté de répondre aux enjeux actuels tout en préservant son leadership dans un secteur en mutation.

4- Structure organisationnelle de Sonatrach

L'organisation interne de Sonatrach est structurée de manière à optimiser ses vastes activités. L'entreprise est divisée en plusieurs structures opérationnelles, chacune ayant des responsabilités clairement définies. Ces structures sont organisées autour des activités : L'Exploration-Production (E&P) est l'une des plus stratégiques, en charge de l'exploration, de

la production et de l'exploitation des gisements d'hydrocarbures. À ses côtés, d'autres activités comme le Transport par Canalisations (TRC), la liquéfaction et séparation (LQS), le Raffinage et Pétrochimie (RPC), et la Commercialisation (COM) viennent compléter l'architecture organisationnelle. Chaque activité est dirigée par un vice-président, qui supervise les activités spécifiques dans son domaine. (Voir organigramme dans partie annexe)

Parallèlement à ces activités, des structures fonctionnelles centrales, telles que les directions des ressources humaines, des finances, de la communication, et de la logistique, soutiennent les opérations en veillant à l'optimisation des ressources et à la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise. Ces directions assurent la cohérence des actions de l'entreprise tout en facilitant son développement à long terme. Ainsi, cette organisation permet à Sonatrach de répondre aux exigences du marché de manière agile et efficace, en optimisant ses ressources pour renforcer sa position sur la scène mondiale et soutenir le développement économique de l'Algérie.

5- L'activité exploration-production (E&P) de Sonatrach

L'Activité Exploration-Production (E&P) de Sonatrach constitue l'un des piliers majeurs de l'entreprise. Cette activité est au cœur des opérations liées à l'exploitation des ressources pétrolières et gazières de l'Algérie, couvrant l'ensemble du cycle de gestion des hydrocarbures, depuis la prospection jusqu'à leur production continue. Le processus débute par la prospection des gisements, une phase essentielle où la Division Exploration s'attèle à la recherche de nouveaux gisements de pétrole et de gaz. Cette équipe s'occupe également de l'évaluation du potentiel de ces gisements, en veillant à déterminer leur viabilité et à préparer les futures étapes du projet.

Une fois ces gisements identifiés, la division Forage prend le relais, concentrant ses efforts sur le forage des puits et la stimulation des réserves. Cette phase critique permet de rendre les ressources accessibles et d'assurer leur exploitation. Enfin, la Division Production intervient pour gérer et optimiser l'exploitation des sites de production. Elle veille à l'efficacité des installations tout en garantissant leur maintenance, assurant ainsi une production continue et stable. Ces trois Divisions travaillent de concert, chacune ayant une fonction spécifique mais complémentaire, pour maximiser l'efficacité des projets d'exploration et de production. Leur synergie permet à Sonatrach de maintenir une production d'hydrocarbures fiable et performante, tout en répondant aux enjeux économiques et énergétiques de l'Algérie.

5-1 Les objectifs stratégiques de l'E&P

Les objectifs stratégiques de l'Activité Exploration-Production s'inscrivent dans une démarche ambitieuse et à long terme, visant à garantir une production stable et durable. À court terme, l'accent est mis sur l'optimisation de la production des gisements existants, en garantissant leur exploitation efficace tout en respectant les normes de sécurité les plus strictes. À moyen et long terme, l'activité E&P se fixe des objectifs ambitieux de développement de nouveaux gisements et de recherche de nouvelles ressources, notamment dans le secteur des hydrocarbures non conventionnels.

Pour atteindre ces objectifs, l'activité E&P s'engage dans une démarche d'innovation continue, en adoptant des technologies avancées qui permettent d'optimiser la récupération des hydrocarbures et de réduire l'empreinte environnemental de ses activités. Ces innovations sont au cœur des priorités de l'activité, car elles permettent non seulement d'améliorer la performance de l'exploitation mais aussi de répondre aux défis de la transition énergétique. L'optimisation des procédés et la recherche de solutions plus écologiques témoignent de l'engagement de Sonatrach pour un avenir énergétique durable, où les ressources naturelles sont exploitées de manière responsable et durable, tout en contribuant à l'approvisionnement énergétique mondial. (Voir l'organigramme dans partie annexe)

6- La direction des Ressources Humaines (DRH) dans l'activité E&P

La Direction des Ressources Humaines de l'Activité Exploration-Production (E&P) joue un rôle fondamental dans le bon fonctionnement des opérations de cette division stratégique de Sonatrach. En tant que secteur crucial de l'entreprise, l'activité E&P nécessite des compétences techniques pointues et une gestion rigoureuse des ressources humaines pour garantir la réussite des projets, ainsi, la DRH est responsable de l'ensemble des aspects liés au recrutement, à la gestion des carrières, à la formation continue et au développement des talents au sein de l'Activité Exploration-Production, ainsi la gestion administrative du personnel et la mise en œuvre du système de rémunération et la contribution à son adaptation et à son actualisation au sein de l'entreprise, également l'élaboration des règles et procédures réglementaires internes régissant notamment à la gestion et les conditions de vie au travail au sein des structures de l'activité EP. .

La DRH de l'activité E&P travaille en étroite collaboration avec la direction générale pour s'assurer que les compétences disponibles correspondent aux exigences stratégiques de l'entreprise, cela inclut la planification à court, moyen et long terme des ressources humaines,

en fonction des projets d'exploration et de production à venir, son rôle est donc d'anticiper les besoins en ressources humaines, de garantir que l'entreprise dispose des bonnes compétences au bon moment, et de faciliter la gestion de ces ressources de manière optimale.

6-1 Missions et objectifs de la DRH dans l'Activité E&P

Les missions de la DRH dans l'Activité Exploration-Production sont multiples et stratégiques. L'une des priorités est la planification stratégique des ressources humaines, en fonction des besoins spécifiques des projets d'E&P, cette planification assure que les talents sont bien positionnés pour soutenir les projets de l'entreprise à chaque étape, de l'exploration à la production.

Le recrutement est également un aspect clé de la mission de la DRH, qui doit attirer les meilleurs talents dans des secteurs techniques souvent très spécialisés. La formation continue joue un rôle crucial, permettant de garantir que les employés soient à la pointe des dernières technologies et pratiques dans un secteur aussi évolutif que celui de l'énergie. La gestion des carrières est également une priorité, avec un suivi rigoureux des parcours professionnels, visant à maximiser la performance des employés tout en répondant aux besoins spécifiques des projets.

Enfin, la DRH est responsable de la gestion des talents et des compétences spécifiques requises pour les projets d'exploration et de production, notamment dans des domaines techniques avancés tels que la géophysique, l'ingénierie pétrolière et les technologies de forage. Ce travail implique une gestion proactive des compétences et des capacités humaines, en adéquation avec les exigences stratégiques de Sonatrach et les défis spécifiques de l'Activité Exploration-Production. Grâce à ces actions, la DRH contribue directement à la réussite des projets stratégiques de l'entreprise, tout en soutenant l'adaptabilité et l'innovation au sein des équipes.

7- Le département développement des ressources humaines (RHU)

Le Département Développement des Ressources Humaines (RHU) au sein de l'Activité Exploration-Production (E&P) de Sonatrach a pour mission stratégique de gérer la croissance des compétences et des talents nécessaires à la réussite des projets de l'entreprise.

Ce département est essentiel pour garantir que Sonatrach dispose des bonnes compétences au moment où elles sont requises, tout en assurant la mobilité interne et l'optimisation des effectifs face aux défis spécifiques du secteur des hydrocarbures.

7-1 Missions principales et objectifs du Département RHU :

Les missions principales du Département RHU sont multiples et stratégiques pour l'Activité E&P. En premier lieu, le département est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de développement des ressources humaines spécifiques à l'Activité Exploration-Production. Cette tâche implique la planification à long terme des besoins en ressources humaines, en fonction des projets à venir et des évolutions technologiques et géographiques de SONATRACH.

Une autre mission cruciale du département est la gestion des talents. Le RHU veille à ce que les talents internes soient bien identifiés et gérés pour assurer la continuité des projets et maximiser la performance des équipes. Le département prend en compte les évolutions technologiques et les nouveaux enjeux du secteur, tels que la transition énergétique, pour préparer les employés à de futurs défis. Cela inclut également la gestion des mobilités internes, permettant aux employés d'évoluer dans leurs carrières au sein de l'entreprise tout en répondant aux besoins des projets en cours.

Enfin, le RHU met en place des systèmes de gestion des performances, afin d'évaluer et d'optimiser les contributions des employés dans les projets d'exploration et de production. Ces systèmes permettent de suivre l'évolution des compétences, d'identifier les axes d'amélioration et d'ajuster les parcours de développement des collaborateurs pour s'assurer qu'ils restent alignés avec les exigences du secteur et de l'entreprise.

7-2 L'importance du département pour le succès de l'Activité E&P

Le Département Développement RHU est essentiel pour le succès de l'Activité Exploration-Production (E&P) de Sonatrach, car il garantit que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour répondre aux défis techniques, opérationnels et réglementaires des projets, tant sur le territoire national qu'international. En étroite collaboration avec les autres divisions de l'entreprise, le département adapte les compétences aux exigences des projets en cours et à venir, en s'assurant que les employés possèdent les aptitudes nécessaires pour exceller dans un secteur aussi dynamique et exigeant que celui des hydrocarbures. Cette coopération entre les divisions permet à Sonatrach de rester compétitive et agile face aux évolutions du marché de l'énergie, tout en optimisant la gestion des talents et des ressources humaines au sein de l'Activité E&P.

En somme l'Activité Exploration-Production (E&P) représente un secteur stratégique pour Sonatrach, jouant un rôle central dans la gestion et l'exploitation des ressources pétrolières et gazières de l'Algérie. Elle est au cœur des opérations de l'entreprise, assurant non seulement la continuité de la production d'hydrocarbures mais aussi la recherche et l'exploitation de nouvelles réserves, essentielles pour maintenir la compétitivité de Sonatrach à l'international.

Le succès de cette activité repose sur une organisation efficace, une gestion optimale des ressources humaines et une adaptation continue aux défis technologiques et environnementaux.

Le département développement des ressources humaines (RHU) joue un rôle crucial dans cette dynamique en s'assurant que Sonatrach dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins de ses projets d'exploration et de production. Grâce à sa capacité à anticiper les besoins en talents, à promouvoir le développement continu des compétences et à assurer une gestion proactive des carrières, le RHU soutient directement les ambitions stratégiques de Sonatrach, en garantissant que l'entreprise est équipée pour relever les défis à venir.

Dans le contexte actuel de transition énergétique, Sonatrach se trouve confrontée à des enjeux majeurs, notamment la nécessité de diversifier ses activités et de développer de nouvelles compétences adaptées aux énergies renouvelables et à la transition énergétique. La recherche de nouveaux talents, capables de naviguer dans ces nouveaux secteurs, sera essentielle pour soutenir les projets futurs et garantir que Sonatrach maintienne sa position de leader dans l'industrie énergétique mondiale.

Ainsi, l'activité exploration-production et le département développement des ressources humaines sont des leviers fondamentaux pour assurer la pérennité et la croissance de Sonatrach, à la fois dans le secteur des hydrocarbures et dans la transition vers de nouvelles sources d'énergie. Les perspectives d'avenir pour Sonatrach, notamment dans le domaine de la gestion des talents, seront déterminantes pour son adaptation aux évolutions du marché énergétique mondial.

8- Historique de la bourse d'emploi chez Sonatrach

Le dispositif de la bourse d'emploi interne mis en place par Sonatrach remonte aux années 1990. Il a été conçu dans une optique stratégique visant à fluidifier la mobilité interne des employés tout en optimisant la gestion des ressources humaines, cette initiative s'inscrit dans une logique de valorisation du capital humain en permettant aux collaborateurs de progresser

professionnellement sans qu'il soit nécessaire de procéder systématiquement à des recrutements externes.

L'un des objectifs majeurs de ce système réside dans la volonté de structurer efficacement la gestion des postes vacants en interne, en assurant une meilleure adéquation entre les profils disponibles et les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, la bourse d'emploi interne offre aux salariés la possibilité de se repositionner sur d'autres fonctions au sein de l'organisation, contribuant ainsi à dynamiser leur parcours professionnel.

Enfin, en capitalisant sur les compétences déjà présentes, Sonatrach a pu réduire les coûts liés à l'embauche externe tout en consolidant un climat organisationnel propice à la fidélisation des talents.

8-1 : Première Réforme - Introduction de la numérisation (2000-2005)

Au début des années 2000, Sonatrach a entrepris une réforme majeure de la gestion de sa bourse d'emploi, avec l'introduction de la numérisation du processus. L'objectif était de rendre le système plus efficace, transparent et accessible, notamment grâce à la création d'une plateforme numérique qui a facilité la gestion des annonces et des candidatures.

8-1 Année 2003

La mise en place de la plateforme numérique a été un tournant majeur, elle permettait de publier les annonces de manière centralisée et d'offrir aux employés un accès direct pour consulter les postes vacants et postuler en ligne. Cette évolution a facilité l'application des critères de sélection et a optimisé le suivi des candidatures.

Publication des annonces : Les annonces ne sont plus seulement affichées physiquement dans les bureaux de Sonatrach, mais sont désormais publiées sur un intranet interne accessible à tous les employés, cela a permis une meilleure visibilité des opportunités internes et une réduction du délai de diffusion.

Critères de sélection : Le système numérique a permis de standardiser les critères de sélection, rendant ainsi le processus de recrutement interne plus rigoureux et transparent, l'automatisation a facilité le suivi des candidatures, leur classement et leur évaluation en fonction des profils des candidats.

8-2 Réforme de 2006 - Introduction des commissions d'évaluation

En 2006, Sonatrach a mis en place des commissions d'évaluation afin de renforcer l'objectivité du processus de sélection. L'objectif était de garantir une évaluation transparente et approfondie des candidats pour assurer que les recrutements internes étaient réalisés en toute équité.

Création de commissions internes : Des commissions spécialisées ont été formées, regroupant des responsables RH, des managers et des représentants des départements concernés.

Ces commissions ont été chargées de sélectionner les candidats sur la base de critères objectifs et de l'adéquation de leurs compétences avec les exigences des postes à pourvoir.

8-2-1 Objectifs des commissions

Les commissions mises en place dans le cadre du processus de sélection avaient pour mission principale de garantir une évaluation rigoureuse et équitable des candidatures, elles veillaient scrupuleusement au respect des critères de sélection établis, s'assurant que ceux-ci soient appliqués de manière cohérente et uniforme à l'ensemble des postulants.

Par ailleurs, la composition plurielle de ces commissions, intégrant différents acteurs internes, permettait d'assurer une transparence accrue tout au long du processus, renforçant ainsi la crédibilité et la légitimité des décisions prises

8-3 Réformes récentes - 2010 à 2020 Optimisation et automatisation des processus

Au cours des deux dernières décennies, Sonatrach a poursuivi ses efforts pour optimiser et automatiser le processus de gestion de la bourse d'emploi, en intégrant des technologies avancées et en révisant régulièrement ses critères de sélection pour mieux répondre aux besoins internes et aux évolutions du marché.

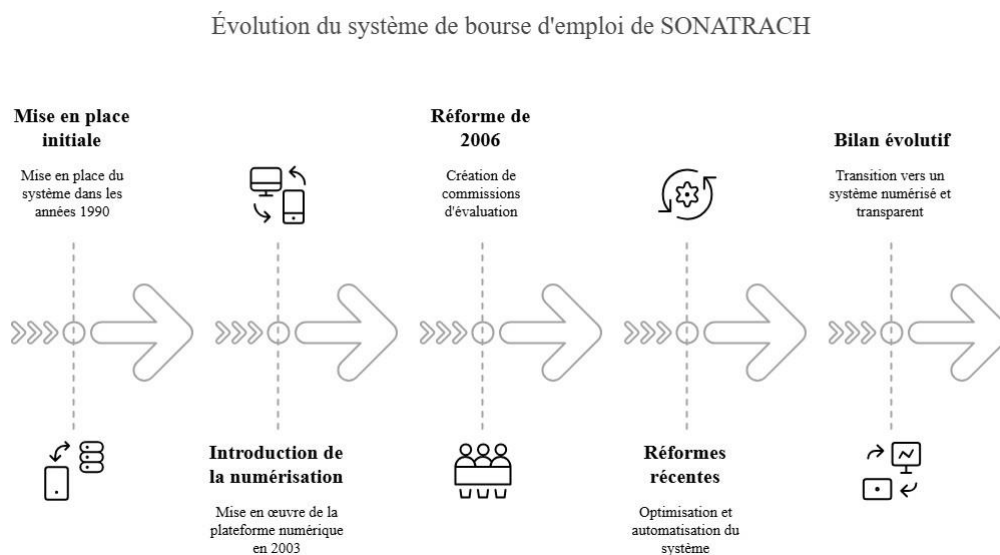
Amélioration de l'interface numérique : L'interface numérique a été améliorée pour rendre le système plus interactif et intuitif, offrant aux employés un moyen plus facile d'accéder aux informations relatives aux offres et de postuler en ligne. De plus, des alertes automatiques et des notifications sur l'état des candidatures ont été introduites, facilitant ainsi le suivi des candidatures et la gestion des informations.

Critères plus détaillés : Les critères de sélection ont été renforcés, tenant compte des compétences spécifiques pour chaque poste. Les candidatures sont désormais filtrées à l'aide de filtres automatisés, permettant de garantir une meilleure adéquation entre les compétences des candidats et les exigences des postes.

Système de suivi des performances : Un système de suivi des performances a été mis en place pour évaluer l'efficacité du processus après le recrutement, Il permet de suivre la performance des employés après leur réaffectation, afin de s'assurer de leur bonne adaptation au poste et d'optimiser la gestion de la mobilité interne.

Au fil des réformes, la bourse d'emploi interne chez Sonatrach a évolué pour devenir un système numérisé, automatisé et plus transparent, favorisant une meilleure gestion des ressources humaines et une mobilité interne optimisée. Chaque étape de cette évolution a permis de rendre le processus de recrutement plus professionnel et plus adapté aux besoins croissants de l'entreprise, tout en permettant aux employés d'avoir un meilleur contrôle sur leur évolution professionnelle.

FIGURE 7 ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE LA BOURSE D'EMPLOI DANS LE TEMPS



Source : réalisé par nous même

9- Fonctionnement de la Bourse de l'Emploi chez Sonatrach : Évolution au fil du temps

L'évolution de la bourse d'emploi chez Sonatrach reflète une volonté continue d'optimiser le processus de gestion des talents et de renforcer la transparence, l'efficacité et l'accessibilité des procédures internes. Ce processus a progressivement évolué pour s'adapter aux besoins de l'entreprise et aux évolutions technologiques.

9-1 Première étape : Définition du processus (avant 2004) :

Avant l'année 2004, la gestion de la bourse d'emploi au sein de Sonatrach reposait sur un fonctionnement traditionnel, encore largement informel et peu structuré, le processus, à ce stade, n'était ni formalisé ni centralisé, ce qui limitait considérablement son efficacité. L'identification des postes vacants a été effectuée directement par chaque entité interne, en fonction de ses besoins propres, sans coordination globale.

Les annonces étaient ensuite transmises aux autres structures de manière éclatée, sans l'appui d'une plateforme unifiée, ce qui rendait l'ensemble du dispositif peu lisible et difficilement traçable, quant à la réception des candidatures, elle s'effectuait exclusivement sur support papier, et leur gestion était assurée manuellement par la direction des ressources humaines, en l'absence d'outils numériques permettant un suivi rigoureux et harmonisé.

Ce mode opératoire, bien qu'adapté au contexte organisationnel de l'époque, présentait de nombreuses limites en termes de transparence, de réactivité et d'efficacité.

2004 : Formalisation du processus et première structuration (Décision D-182) :

En 2004, Sonatrach a franchi une étape importante dans la formalisation de la bourse d'emploi avec l'adoption de la circulaire n°2.01.2. Cette décision a marqué un tournant dans l'organisation du processus de recrutement interne, en structurant les étapes du processus et en améliorant sa transparence.

Publication des annonces :

Les annonces ont été publiées sur l'intranet et l'Internet, afin de rendre les offres plus accessibles à tous les employés et d'assurer une meilleure visibilité des postes à pourvoir.

Validation des candidatures :

Les candidatures ont commencé à être centralisées au sein de la DRH, ce qui a permis de mettre

en place un processus de sélection plus rigoureux et d'assurer une meilleure gestion des candidatures.

9-2 : 2011 : Mise en place de la procédure complète (Décision D-182 R1) :

La mise en place de la procédure D-182 (R1) en 2011 a marqué un renforcement significatif du système de gestion des candidatures, avec la création des commissions d'évaluation et l'introduction de critères de sélection détaillés.

Cette procédure a permis de formaliser davantage le processus de recrutement interne et d'assurer une évaluation plus professionnelle et objective des candidats.

Commissions d'évaluation :

Des commissions composées de responsables RH, de managers et d'experts ont été formées pour examiner les candidatures et sélectionner les meilleurs profils en fonction des exigences spécifiques des postes à pourvoir.

Critères de sélection :

Les critères de sélection ont été définis de manière plus rigoureuse, prenant en compte l'expérience professionnelle, la formation et les compétences spécifiques nécessaires pour chaque poste.

9-3 2016 : Introduction des outils numériques avancés et révision des critères (Décision D-182 R2) :

En 2016, Sonatrach a entrepris une révision complète de ses critères et processus de sélection avec l'introduction d'une plateforme numérique. Cette réforme a marqué un tournant dans la gestion des candidatures, rendant le processus plus rapide et plus accessible.

Candidatures en ligne :

La numérisation a permis aux employés de consulter les offres de manière interactive et de postuler directement en ligne, ce qui a simplifié la gestion des candidatures et augmenté l'efficacité du processus.

Comités d'évaluation renforcés :

Les comités d'évaluation ont été renforcés et les grilles de sélection ont été standardisées pour garantir une évaluation plus objective et uniforme des candidats.

9-4 2020 : Optimisation des processus et extension de l'engagement (Décision D-182 R4) :

En 2020, Sonatrach a procédé à une nouvelle réforme pour optimiser davantage le processus de la bourse d'emploi. Cette réforme a introduit des critères d'accès renforcés pour les postes supérieurs et ajouté une période probatoire pour les candidats retenus.

Critères d'accès renforcés :

Les critères d'accès aux postes supérieurs ont été révisés pour inclure des exigences encore plus strictes en termes de compétences et d'expérience, afin de garantir que les candidats retenus répondent aux besoins spécifiques des postes à responsabilité.

Période probatoire et engagement contractuel :

Un engagement contractuel de trois ans minimums a été instauré pour les candidats retenus, et une période probatoire d'un an a été imposée pour valider leur aptitude au poste. Cette réforme a permis de renforcer la sélection des candidats et de garantir leur adéquation au poste sur le long terme.

En conclusion, l'évolution de la bourse d'emploi chez Sonatrach a été marquée par des réformes successives qui ont permis de structurer, formaliser et optimiser le processus de recrutement interne. De la gestion manuelle des candidatures à l'introduction des outils numériques, chaque réforme a contribué à améliorer la transparence, la rigueur et l'efficacité du système. Aujourd'hui, la bourse d'emploi constitue un outil clé pour la gestion des talents au sein de l'entreprise, favorisant la mobilité interne et permettant de répondre aux besoins croissants de l'organisation en matière de compétences.

10 Modalités administratives de la bourse d'emploi chez Sonatrach :

Les modalités administratives de la bourse d'emploi chez Sonatrach sont clairement définies, avec un processus rigoureux qui assure la transparence et l'efficacité dans la gestion des candidatures internes. Chaque étape, de la définition des critères d'accès à la sélection finale des candidats, vise à garantir que les employés sont évalués de manière juste et professionnelle.

Les critères d'accès aux postes sont établis dans les procédures internes et sont régulièrement mis à jour pour s'aligner avec les exigences de l'entreprise et du marché. Pour les postes d'encadrement supérieur, l'expérience professionnelle et les qualifications académiques sont essentielles. Par exemple, un Bac+5 est requis pour les postes opérationnels, tandis qu'un Bac+4 peut suffire pour les postes fonctionnels. Les années d'expérience dans un domaine

spécifique, en particulier dans des rôles de responsabilité, sont également prises en compte pour garantir une adéquation des compétences.

10-1 Processus de publication et de réception des candidatures :

Les annonces de la bourse d'emploi sont diffusées sur l'Outlook (boîte de communication interne de l'activité EP) et peuvent également être diffusées par fax et courrier interne.

Chaque annonce est valable pour une période de 30 jours, ce qui permet aux employés de soumettre leurs candidatures dans un délai raisonnable.

Le processus de réception des candidatures est centralisé au sein du département RH, où chaque candidature est enregistrée et évaluée. Les candidats doivent remplir un formulaire de candidature qui permet de recueillir des informations essentielles sur leur parcours académique et professionnel. Ce formulaire est disponible à la fois en version papier et numérique.

10-2 Commissions d'évaluation et processus de sélection :

Les candidatures sont évaluées par des commissions d'évaluation, composées de responsables RH, de managers et d'experts du domaine concerné. Ces commissions ont pour mission d'examiner les candidatures et de s'assurer que les profils des candidats répondent aux critères de sélection définis dans l'annonce.

Les candidatures pour des postes d'encadrement supérieur peuvent être examinées par un comité exécutif restreint, tandis que celles pour des postes spécifiques relèvent des comités de direction d'activité, présidés par les vice-présidents de chaque secteur.

10-3 Sélection et validation des candidats :

Une fois les candidatures évaluées, un comité de sélection finalise le processus. Ce comité, composé de la DRH et des responsables des départements concernés, est chargé de valider les candidats retenus. Les candidats short-listés passent ensuite un entretien d'évaluation, où leurs compétences et aptitudes sont jugées à travers une grille de sélection qui examine leur parcours, leur niveau d'expérience, ainsi que leurs capacités managériales et leur motivation.

10-4 Période probatoire et engagement :

Le candidat retenu est soumis à une période probatoire, généralement d'une durée de 12 mois, durant laquelle son adaptation au poste est évaluée. Si le candidat a déjà occupé un poste similaire en intérim, cette période peut être réduite.

Après la période probatoire, une évaluation finale est effectuée pour déterminer si la nomination doit être confirmée.

Une fois confirmé dans son poste, l'employé est contractuellement engagé pour une période minimale de trois ans, avant de pouvoir postuler à un autre poste par la bourse d'emploi.

En somme, les modalités administratives de la bourse d'emploi chez Sonatrach sont conçues pour garantir un processus de recrutement interne à la fois rigoureux et transparent. Chaque étape, de la définition des critères d'accès à la sélection des candidats et leur engagement, est encadrée par des procédures claires, permettant ainsi d'assurer une gestion optimale des talents au sein de l'entreprise. Les commissions d'évaluation spécialisées et les comités de sélection jouent un rôle crucial dans l'objectivité du processus, contribuant ainsi à une gestion efficace des ressources humaines.

11 Contribution de la Bourse d'Emploi sur la Mobilité Interne chez Sonatrach

La bourse d'emploi chez Sonatrach a eu une influence profonde sur la mobilité interne, en facilitant l'accès aux postes disponibles et en optimisant la gestion des talents, grâce à des réformes successives et à l'automatisation du processus, Sonatrach a pu encourager les employés à postuler pour des opportunités internes, favorisant ainsi leur évolution de carrière tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

11-1 Objectif principal de la bourse d'emploi :

a. Favoriser la mobilité interne :

L'objectif principal de la bourse d'emploi est de faciliter la mobilité interne des employés. Ce dispositif permet de mieux gérer les ressources humaines en offrant aux employés la possibilité de postuler à des postes internes. Cela favorise leur développement professionnel, tout en optimisant les compétences internes de l'entreprise.

b. Amélioration de la mobilité interne :

La bourse d'emploi permet de réduire les coûts liés aux recrutements externes, tout en valorisant les compétences internes. Elle offre aux employés des opportunités de carrière au sein de l'entreprise, ce qui contribue à la rétention des talents.

c. Réduction des barrières à la mobilité interne :

Avant l'introduction de la bourse d'emploi, la mobilité interne était souvent perçue comme un processus complexe et bureaucratique.

Grâce à la numérisation des processus, Sonatrach a simplifié l'accès aux opportunités internes, rendant les offres de postes plus accessibles et réduisant les barrières administratives.

Accessibilité des offres :

Les annonces sont désormais facilement accessibles à tous les employés, ce qui permet de surmonter les obstacles à la mobilité interne. Les informations sur les postes à pourvoir sont disponibles en ligne, permettant aux employés de postuler de manière autonome et de suivre l'évolution de leur candidature.

Sélection transparente :

Le processus de sélection a été clarifié avec l'introduction de critères de sélection plus clairs et objectifs. Cela a contribué à rendre le processus plus transparent et accessible à tous les employés, augmentant leur motivation et leur engagement dans la gestion de leur carrière interne.

12- Processus de sélection et égalité des chances :

L'introduction des commissions d'évaluation a été un tournant majeur pour garantir une sélection objective et transparente des candidats. Ces commissions, composées de responsables RH, de managers et d'experts de différents départements, ont permis de garantir que le processus de sélection soit juste et respectueux des principes d'égalité des chances.

12-1 Commissions d'évaluation :

Les candidatures sont désormais évaluées de manière rigoureuse par ces commissions, ce qui assure que les critères de sélection sont appliqués de manière uniforme. Cela a permis une meilleure diversification des candidatures et a renforcé l'idée que tous les employés, quel que soit leur service d'origine ou leur ancienneté, ont une chance égale d'être sélectionnés pour un poste interne.

12-2 Encouragement à la mobilité horizontale et verticale :

La bourse d'emploi chez Sonatrach favorise à la fois la mobilité horizontale et la mobilité verticale, permettant aux employés de diversifier leurs compétences tout en accédant à de nouvelles responsabilités. Cette flexibilité dans les types de mobilité disponibles soutient non seulement la réduction de la hiérarchie mais aussi la diversification des profils au sein de l'entreprise.

12-2.1 Mobilité horizontale :

Les employés peuvent ainsi changer de domaine d'activité ou de département, ce qui leur permet de développer de nouvelles compétences et d'élargir leur horizon professionnel. Ce type de mobilité contribue à l'enrichissement de leur parcours et à une meilleure compréhension de l'ensemble de l'organisation.

12-2.2 Mobilité verticale :

Le système permet aussi aux employés d'accéder à des postes de responsabilité plus élevés, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation. La possibilité de progression dans la hiérarchie interne permet d'attirer et de retenir des talents, en offrant une vision claire des opportunités de carrière.

12-3 Mesures de suivi et effets sur le développement des talents :

Sonatrach a mis en place des mesures de suivi pour évaluer les performances des employés après leur réaffectation à de nouveaux postes. Ce suivi permet de s'assurer que la mobilité interne est bénéfique à la fois pour l'employé et pour l'entreprise, tout en garantissant que les employés restent performants dans leurs nouvelles fonctions.

12-3.1 Suivi des performances :

Les responsables RH suivent l'évolution des employés affectés à de nouveaux rôles pour vérifier qu'ils s'adaptent bien à leurs nouvelles responsabilités et qu'ils maintiennent un bon niveau de performance.

12-3.2 Plan de carrière :

Sonatrach accorde une attention particulière à l'accompagnement des salariés dans leur trajectoire professionnelle, en mettant en place un suivi rigoureux et individualisé. Ce suivi vise à garantir que chaque collaborateur, après avoir accédé à un nouveau poste par le biais de la bourse d'emploi interne, dispose des formations nécessaires et des

ressources adéquates pour s'adapter aux exigences de ses nouvelles fonctions. Il ne s'agit pas seulement d'occuper un poste, mais de réussir dans celui-ci, en développant continuellement les compétences nécessaires à une performance durable.

De manière plus générale, la mise en œuvre de la bourse d'emploi a profondément transformé la dynamique de mobilité interne au sein de l'entreprise. Grâce à la numérisation des offres et à la centralisation des candidatures sur une plateforme dédiée, l'accès aux opportunités internes s'est considérablement simplifié pour les salariés. Cette accessibilité augmente a permis une meilleure visibilité des postes disponibles, tout en renforçant l'attractivité de la mobilité professionnelle interne.

Par ailleurs, l'introduction de commissions d'évaluation structurées et transparentes a largement contribué à asseoir la crédibilité du processus de recrutement. En rendant les critères d'évaluation plus objectifs, cette réforme a favorisé un climat de confiance et d'équité au sein de l'organisation. Le dispositif a également permis de promouvoir une mobilité à la fois horizontale, par le changement de service ou de mission, et verticale, par l'accès à des responsabilités plus élevées. Ce double levier contribue à une gestion plus agile des compétences, en valorisant les profils polyvalents et en répondant aux besoins évolutifs des différentes entités.

Enfin, cette approche proactive de la gestion de carrière repose sur l'idée que la performance individuelle dépend aussi du soutien institutionnel. En assurant un accompagnement continu et adapté aux spécificités de chaque fonction, Sonatrach parvient à optimiser la gestion de ses talents tout en favorisant l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs.

13 Analyse documentaire de la bourse d'emploi : Analyse interprétative du fonctionnement de la bourse d'emploi et du vivriers des cadres supérieurs (R5) chez Sonatrach

La directive D-182 (R5) de Sonatrach, régissant le pourvoi des postes d'encadrement supérieur, fournit un cadre stratégique et méthodologique structuré pour la gestion des carrières et la promotion interne, elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la politique des ressources humaines de Sonatrach en matière de gestion des carrière et de préparation de la relève et vise à permettre un meilleur ciblage quant aux choix de candidats potentiels , à travers des critères d'accès durement définis, visant à optimiser la gestion des talents internes tout en garantissant un processus de sélection transparent et équitable.

Dans cet axe nous allons analyser les deux axes de la directive. il existe deux viviers distincts: Cadres Supérieurs et Bourse d'emploi

La directive D-182 (R5) définit deux viviers pour le pourvoi des postes d'encadrement supérieur selon l'article 04 :

- a) **Le vivier des Cadres Supérieurs** : Ce vivier met en priorité les cadres supérieurs, ayant le rôle de contributeur individuel, disposant d'un capital expérience dans le domaine d'activité cible ou ayant occupé un poste de manager.
Le pourvoi via ce vivier porte sur le choix de trois (03) à cinq (05) candidats, issus de toutes les structures de Sonatrach.
Le recours au processus de la « Bourse d'emploi » si le pourvoi via le vivier des cadres supérieurs s'avère infructueux.
- b) **La bourse d'emploi** : Ce mécanisme intervient lorsque le pourvoi d'un poste via le vivier des cadres supérieurs s'avère infructueux, dans ce cas, des candidats provenant de diverses structures internes peuvent être appelés à postuler, offrant ainsi une mobilité horizontale au sein de l'organisation.

Cette approche vise à permettre une diversification des profils et à favoriser la flexibilité interne.

13-1 Critères d'éligibilité pour les Cadres Supérieurs

Les critères d'éligibilité pour accéder aux différents niveaux de postes d'encadrement sont strictement définis dans l'annexe I de la directive, par exemple, pour un poste de Directeur Divisionnaire, un candidat doit posséder 20 ans d'expérience, dont 5 ans dans un poste managérial, et un diplôme de Bac+5 (en poste opérationnels).

Ces critères visent à garantir que seuls les candidats les plus qualifiés puissent occuper des postes stratégiques au sein de l'entreprise.

13-2 Le Processus de Sélection

La sélection des candidats dans le cadre de la bourse d'emploi et du vivier des Cadres Supérieurs repose sur une série de comités d'évaluation, ces comités, tels que le Comité Exécutif Restreint ou la Commission d'Évaluation Centrale (CEC), examinent les candidatures en fonction de critères bien définis, notamment l'expérience, la formation académique, et les compétences techniques et managériales des candidats.

Ce processus garantit une évaluation objective et transparente.

13-3 Les Comités d'Évaluation

Les comités sont composés de responsables RH, de managers, et parfois d'experts du domaine spécifique.

Leur rôle est de s'assurer que le candidat sélectionné corresponde aux exigences du poste tout en étant le mieux préparé pour répondre aux défis de son nouveau rôle.

Les critères d'évaluation incluent des aspects tels que la présentation, la motivation, la connaissance des missions liées au poste cible, ainsi que des aptitudes managériales telles que le leadership et le travail en équipe.

13-4 La Période Probatoire et Engagement

Une fois sélectionné, le candidat retenu est soumis à une période probatoire d'une durée maximale de 365 jours (article 10). Cette période permet de juger de l'adaptabilité du candidat au poste, si la période probatoire est concluante, le candidat est alors engagé pour une période de trois ans minimums pendant laquelle il ne pourra pas postuler à d'autres postes dans le cadre de la bourse de l'emploi sauf en cas de démission ou de déclassement.

13-5 Prospection directe pour postes spécifiques :

Dans des cas exceptionnels, des postes critiques peuvent nécessiter une prospection directe. Cela concerne des positions dont la vacance pourrait causer un dysfonctionnement majeur au sein de l'organisation. Ce processus, bien que rare, permet d'ajouter une flexibilité supplémentaire à la bourse d'emploi, répondant aux besoins immédiats de l'entreprise.

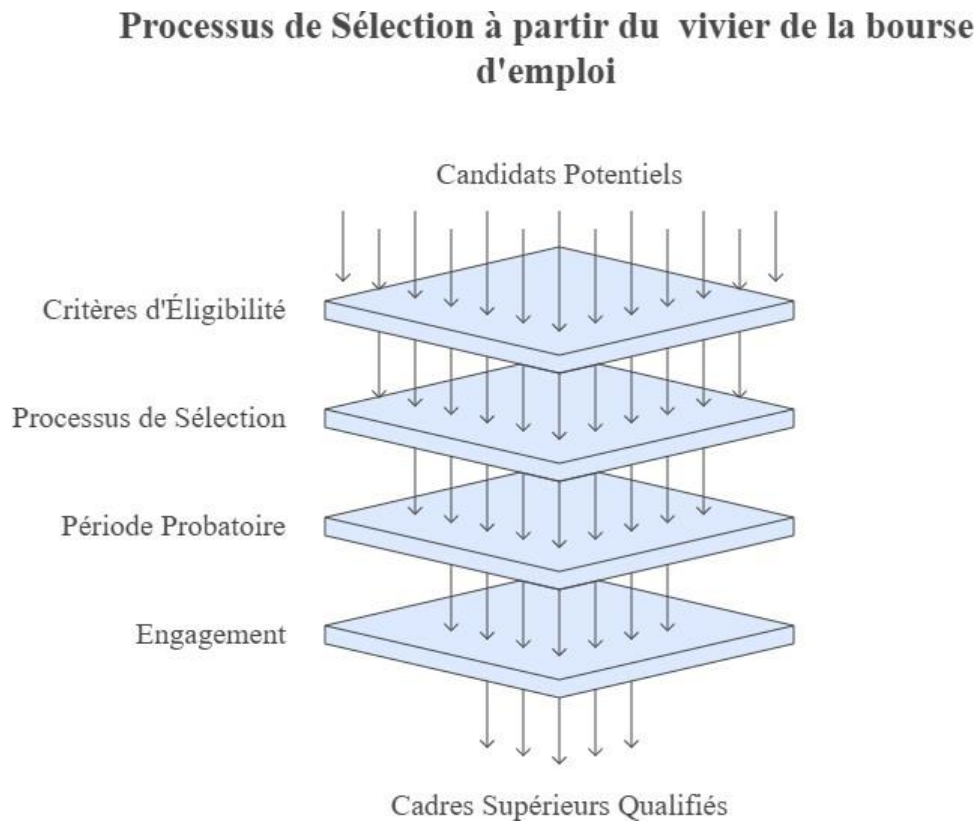
En somme, l'outil de bourse d'emploi de Sonatrach, tel que défini dans la directive D-182 (R5), joue un rôle crucial dans le développement de carrière des employés, il permet d'optimiser la mobilité interne, d'assurer une évolution structurée des talents au sein de l'entreprise, tout en garantissant que seuls les candidats les plus qualifiés accèdent à des postes de responsabilité.

Toutefois, le système est également conçu pour offrir des alternatives en cas d'échec du vivier des cadres supérieurs, garantissant ainsi une flexibilité continue dans l'affectation des talents.

Ce processus peut encore être amélioré en renforçant la transparence des évaluations et en facilitant l'accès aux opportunités internes, notamment pour les cadres intermédiaires qui pourraient être sous-représentés dans le vivier des cadres supérieurs.

L'analyse à travers NVivo en utilisant des entretiens et des données qualitatives permettrait de valider ces observations, en testant par exemple les perceptions des employés sur la transparence et l'équité du processus, ainsi que sur les obstacles éventuels à l'adoption de ce système par les employés et managers.

FIGURE 8 : PROCESSUS DE SELECTION A PARTIR DU VIVIER DE LA BOURSE D'EMPLOI



Source : réalisé par nous-même à partir de la documentation interne de Sonatrach

14 Exemple de cas réel : développement de carrière d'un salarié via la bourse d'emploi selon la directive D-182 (R5) chez Sonatrach

14-1 Processus de sélection : identification du poste à pourvoir :

Le processus s'est enclenché lorsque le département des achats de sonatrach a signalé un besoin de recrutement pour le poste de chef de département achats, ce poste, d'un niveau hiérarchique

supérieur à celui occupé jusque-là par m. x, a été publié sur la bourse d'emploi interne de l'entreprise.

Cette démarche a été engagée à la suite de l'échec du vivier des cadres supérieurs à identifier un candidat répondant aux exigences du poste, la diffusion de l'offre via l'intranet a permis à m. x de prendre connaissance de cette opportunité de progression professionnelle au sein de son entité, sans avoir à envisager une mobilité externe.

14-2 Critères d'Accès au Poste :

La sélection pour ce poste a été encadrée par la Directive D-182 (R5), qui fixe des conditions d'éligibilité précises. Le poste était ouvert aux titulaires d'un diplôme de niveau Bac +5 dans des domaines tels que la gestion ou l'ingénierie, et nécessitait une expérience professionnelle d'au moins huit ans dans un poste similaire, avec un minimum de cinq années dans une fonction comportant des responsabilités managériales. M. X satisfaisait pleinement à ces critères et a donc pu présenter sa candidature dans le cadre de la procédure prévue par la bourse d'emploi interne. Ce dispositif constitue un outil efficace permettant aux salariés d'évoluer au sein de l'entreprise, tout en maintenant leur statut et leur lien contractuel avec Sonatrach.

14-3 Processus de Sélection et Entretien :

À la suite du dépôt de sa candidature, M. X a été convoqué à un entretien organisé par la Commission d'Évaluation Activité (CEA), chargée d'analyser les profils des candidats. Cette évaluation s'est appuyée sur une grille définie par la directive, prenant en compte plusieurs aspects déterminants pour le poste proposé. Le parcours professionnel de M. X a été étudié dans sa globalité, en insistant sur les compétences techniques acquises et les expériences significatives. Par ailleurs, sa motivation a été associée en profondeur, notamment en ce qui concerne son projet de carrière et son engagement à long terme. L'évaluation des aptitudes managériales a constitué un autre axe d'analyse, en tenant compte de sa capacité à diriger une équipe, à instaurer une dynamique collaborative et à assurer une communication efficace avec les différentes parties prenantes. À l'issue de cette évaluation, M. X a été retenu pour occuper le poste de Chef de Département Achats.

14-4 Période Probatoire :

Conformément aux dispositions de l'article 10 de la directive D-182 (R5), la prise de fonction de M. X a été suivie d'une période probatoire d'une durée de 365 jours. Durant cette phase

transitoire, il lui a été demandé de faire preuve de ses capacités à prendre en main l'ensemble des responsabilités attachées à sa nouvelle fonction. Il devait notamment gérer une équipe, optimiser les processus d'achats et veiller à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la direction de Sonatrach. Un accompagnement spécifique lui a été accordé, fondé sur un suivi régulier de sa performance et des points d'étape permettant d'ajuster son action en fonction des résultats observés et des retours de sa hiérarchie.

14-5 Confirmation du Poste et Engagement à Long Terme :

Au terme de cette année probatoire, les résultats obtenus par M. X ont été jugés satisfaisants. Sa confirmation dans le poste a donc été actée, avec la signature d'un engagement contractuel d'une durée de trois ans, comme le stipule l'article 11 de la directive. Cette confirmation marque une étape importante dans son parcours professionnel, en lui permettant de stabiliser sa situation dans une fonction à haut niveau de responsabilité et de s'inscrire durablement dans les perspectives d'évolution offertes par l'entreprise.

14-6 Bilan de l'Évolution de Carrière de M. X :

L'expérience vécue par M. X témoigne d'une évolution de carrière réussie, à la fois sur le plan des compétences acquises et de l'épanouissement personnel. En accédant à un poste stratégique, il a pu développer des compétences de haut niveau, notamment en matière de gestion de projets complexes et de pilotage budgétaire. Cette évolution s'est également accompagnée d'un élargissement de son réseau professionnel interne, ce qui a renforcé sa capacité à collaborer efficacement avec d'autres départements. Enfin, cette promotion a eu un effet positif sur sa motivation : M. X a exprimé une satisfaction professionnelle importante et un sentiment d'appartenance plus fort à l'entreprise.

14-7 Retour d'Expérience du Salarié :

Interrogé sur son ressenti vis-à-vis du processus de sélection, M. X a salué la clarté générale de la procédure et la pertinence des étapes mises en place. Toutefois, il a évoqué certaines difficultés liées aux délais observés entre la soumission de la candidature et l'entretien final, qu'il a jugés relativement longs. Il a également suggéré que des informations plus détaillées sur les critères d'évaluation pourraient faciliter la préparation des candidats, tout en renforçant la transparence du processus.

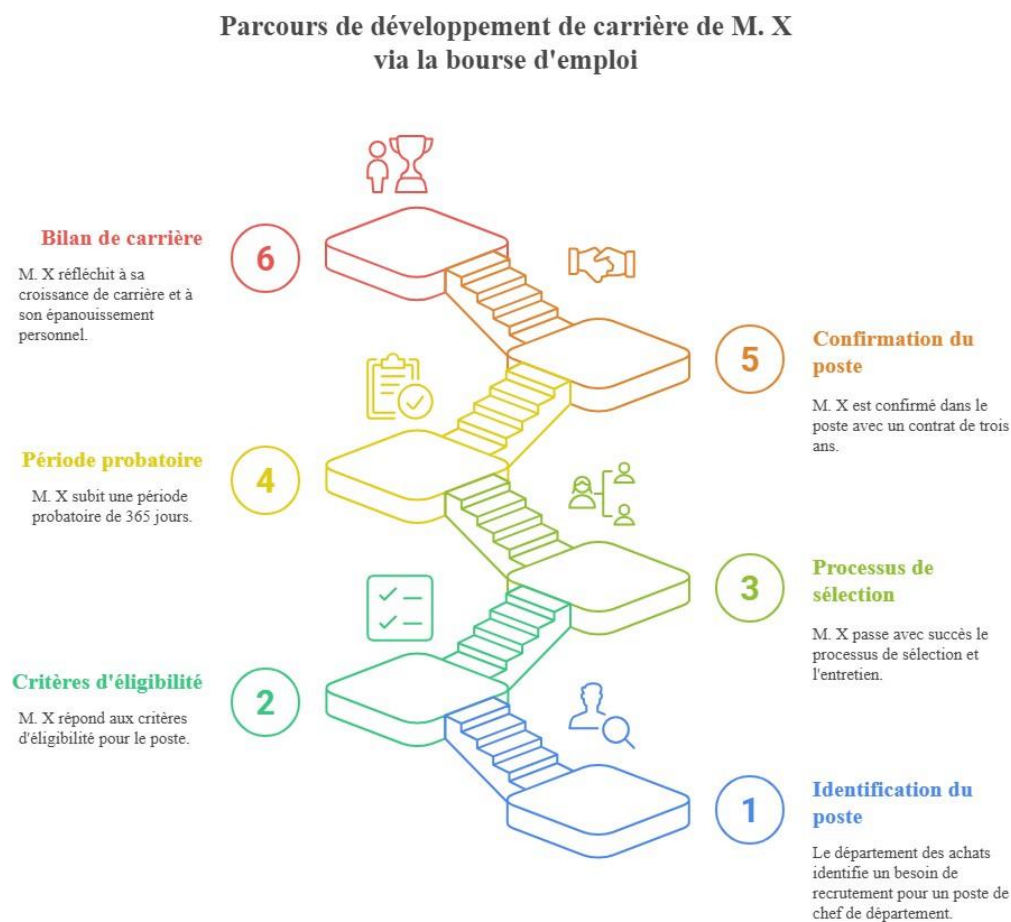
14-8 Recommandations du Salarié :

Sur la base de son vécu, M. X a formulé plusieurs recommandations destinées à améliorer l'efficacité et l'équité du dispositif. Il préconise tout d'abord une meilleure clarification des critères de sélection, afin de lever toute ambiguïté ou impression de partialité. Il insiste également sur la nécessité de réduire les délais du processus, afin de maintenir la motivation des candidats et d'éviter les périodes d'incertitude prolongées. Enfin, il recommande la mise en place de programmes de mentorat, en particulier pendant la période probatoire, afin de faciliter l'intégration des nouveaux cadres et de leur offrir un accompagnement renforcé dans la prise de leurs nouvelles fonctions.

Enfin, L'exemple de M. X constitue une illustration concrète de l'efficacité de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach. Ce mécanisme, structuré et sélectif, permet une mobilité ascendante cohérente avec les objectifs de développement des compétences et de fidélisation des talents. , l'analyse de ce cas montre également que des ajustements sont envisageables, notamment pour améliorer néanmoins la transparence du dispositif, accélérer les délais de traitement et renforcer l'accompagnement en phase d'intégration.

Le schéma ci-après illustre de manière synthétique les différentes étapes du parcours de développement professionnel de M. X au sein de Sonatrach, à travers le dispositif de la bourse d'emploi encadré par la directive D-182 (R5).

FIGURE 9 ILLUSTRATION PARCOURS DE DEVELOPPEMENT DE CARRIERE DE M.X VIA LA BOURSE D'EMPLOI, SELON LES ETAPES DEFINIES PAR LA DIRECTIVE D-182 (R5) D'EMPLOI



Source : réalisée par nous-même à partir de la documentation interne de Sonatrach.

Ce chapitre nous a permis de justifier le recours à une approche qualitative pour explorer en profondeur les perceptions des salariés vis-à-vis de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach. En combinant entretiens semi-directifs, analyse documentaire et étude de cas, notre méthodologie vise à comprendre les dynamiques internes de gestion de carrière dans un contexte organisationnel précis. La présentation du cadre organisationnel de Sonatrach renforce la pertinence de notre étude et prépare le terrain pour l'analyse des résultats, qui sera développé dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 03 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le troisième chapitre constitue le cœur analytique de notre travail, il est dédié à la présentation et à la discussion des résultats obtenus à partir des données recueillies sur le terrain.

Ce chapitre s'attache à exposer les perceptions des employés concernant la bourse d'emploi interne, et en évaluant son rôle dans la mobilité interne, la motivation, la fidélisation et le développement de carrière.

À travers une analyse thématique et lexicale des entretiens et documents, il permet de dégager les leviers, freins et effets de ce dispositif sur les trajectoires professionnelles au sein de Sonatrach.

Section 01 : présentation des résultats

1- Introduction et contexte de l'étude

Ce chapitre est dédié à la présentation des résultats obtenus au cours de notre étude portant sur le rôle de la bourse d'emploi interne dans le développement de carrière des employés et la gestion de la mobilité interne chez Sonatrach à travers une approche qualitative exploratoire. Les données ont été collectées en utilisant trois méthodes principales : des entretiens semi-directifs avec cinq cadres salariés, l'analyse documentaire des ressources internes de Sonatrach, ainsi qu'un cas concret d'un salarié ayant utilisé ce dispositif.

Notre objectif étant d'étudier la perception des employés vis-à-vis de la bourse d'emploi interne et du développement des parcours professionnels des collaborateurs et la gestion de la mobilité au sein de l'entreprise.

Nos résultats à travers cette étude seront présentés de manière structurée, en exposant les principaux enseignements tirés des verbatims et propos recueillis lors des entretiens.

Nous avons identifié plusieurs thèmes récurrents et axes de réflexion qui permettent de mieux comprendre le rôle de la bourse d'emploi interne sur la carrière des employés et les enjeux liés à la gestion des ressources humaines au sein de Sonatrach ainsi que les perceptions de ces employés vis-à-vis de cet outil.

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de notre étude qualitative exploratoire, nous exposerons les verbatims et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés.

2- Informations sur les interviewés

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené des entretiens approfondis avec cinq cadres responsables des ressources humaines au sein de Sonatrach, ces entretiens ont permis de recueillir des informations qualitatives précieuses sur leur perception et leur expérience de la bourse d'emploi interne.

Ces responsables ont été sélectionnés en raison de leur implication directe dans les processus de gestion des ressources humaines et de leur expertise concernant les politiques internes liées à la mobilité et au développement de carrière des employés.

TABEAU 7 INFORMATIONS DES INTERVIEWES

| Interviewés | Poste occupé | Ancienneté |
|-------------|---------------------------|------------|
| A | Cadre des RH | 15 ans |
| B | Responsable RH | 8 ans |
| C | Cadre ressources humaines | 17 ans |
| D | Cadre études RH | 19 ans |
| E | Cadre étude RHU | 15 ans |

Source : réalisé par nous-même à partir des entretiens réalisés à Sonatrach.

3- Analyse des résultats

Dans cette partie nous allons analyser les réponses de nos interviewés comme suit :

3-1 Objectif et fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach

TABEAU 8 RESULTATS DES VERBATIMS SUR L'OBJECTIF ET LE FONCTIONNEMENT DE LA BOURSE D'EMPLOI INTERNE CHEZ SONATRACH

| Questions | Réponses des interviewés |
|---|---|
| Q1 : Pouvez-vous expliquer le principe de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach ? | A : La bourse permet aux employés de postuler à des postes internes. B : Elle facilite l'évolution des employés au sein de l'entreprise. C : C'est un mécanisme permettant d'appliquer la politique RH de gestion des carrières. D : Un levier pour la progression de carrière |

| | |
|--|--|
| | interne. E : Optimisation des compétences internes et gestion de la mobilité |
| Q2 : Quelles sont, selon vous, ses principales finalités ? | A : Optimiser la gestion des talents internes. B : Renforcer la mobilité interne et la gestion des ressources humaines. C : Cibler efficacement les candidats pour les postes internes. D : Fournir des opportunités de carrière interne. E : Assurer une gestion optimale des carrières |

Source : réalisé par nous même à partir des réponses des interviewés.

Les réponses des interviewés concernant le fonctionnement de la bourse d'emploi interne révèlent une perception globalement positive de ce dispositif, l'ensemble des interviewés s'accorde à dire que la bourse permet aux employés de postuler à des postes internes, facilitant ainsi leur mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, le terme "fonctionnement" émerge fréquemment dans leurs réponses, ce qui suggère que les interviewés considèrent la bourse d'emploi interne comme un outil structurant pour leur développement professionnel et leur évolution au sein de Sonatrach.

Cependant, des nuances apparaissent concernant les finalités et les objectifs de la bourse d'emploi interne. Par exemple, l'interviewé A met en avant l'importance de l'optimisation des talents internes, soulignant que la bourse permet de valoriser les compétences des employés en facilitant leur accès à de nouvelles opportunités, en revanche, l'interviewé E insiste davantage sur la gestion de la mobilité interne, soulignant que le dispositif sert avant tout à fluidifier les déplacements des talents à l'intérieur de l'entreprise. Cette différence dans les perceptions met en lumière la diversité des attentes vis-à-vis de la bourse, certains la percevant avant tout comme un levier pour la gestion des compétences, tandis que d'autres la considèrent davantage comme un outil pour rationaliser la mobilité des employés.

En croisant ces perceptions avec les documents internes de Sonatrach, il apparaît que les objectifs de la bourse d'emploi sont effectivement alignés avec les pratiques internes de l'entreprise. Toutefois, plusieurs améliorations sont suggérées par les interviewés, notamment en ce qui concerne la visibilité des opportunités internes, en effet, bien que la bourse d'emploi soit bien intégrée dans les processus RH de l'entreprise, la visibilité des offres reste un point de friction, certains interviewés suggérant que des efforts supplémentaires pour rendre les

opportunités plus accessibles et mieux communiquer à leur sujet pourraient rendre le processus encore plus efficace et engageant pour les employés.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne soit perçue positivement dans l'ensemble, des ajustements, notamment en termes de visibilité des offres et d'amélioration de la communication interne, semblent nécessaires pour optimiser son efficacité et favoriser une mobilité professionnelle fluide et équitable au sein de Sonatrach.

3-2 Perceptions des employés vis-à-vis de la bourse d'emploi interne comme outil de développement professionnel :

TABLEAU 9 RESULTATS DES VERBATIMS EMPLOYES VIS-A-VIS LA BOURSE D'EMPLOI INTERNE COMME OUTIL DE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

| Questions | Réponses des interviewés |
|--|--|
| Q1 : Comment évaluez-vous la transparence du processus de sélection via la bourse ? | <p>A : Il est globalement transparent, mais pourrait être amélioré sur certains points.</p> <p>B : Assez clair, mais des détails supplémentaires sur les critères de sélection seraient utiles.</p> <p>C : Il fonctionne bien, mais des améliorations sont possibles.</p> <p>D : Moyennement transparent.</p> <p>E : Transparent, mais la communication pourrait être améliorée.</p> |
| Q2 : Trouvez-vous que les opportunités sont équitablement partagées entre les employés ? | <p>A : Pas toujours, certaines directions bénéficient de plus d'opportunités.</p> <p>B : Oui, de manière équitable.</p> <p>C : Oui, le processus semble juste.</p> <p>D : Non, certains employés ont plus de chances d'accéder à des opportunités.</p> <p>E : Oui, l'accès est équitable pour tous.</p> |

Source : réalisé par nous-même à partir des réponses des interviewés.

A travers les perceptions des interviewés sur la transparence du processus de sélection de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach qui étaient partagées, la majorité des interviewés jugent que le processus est généralement transparent, des améliorations sont néanmoins suggérées, particulièrement en ce qui concerne la communication des critères de sélection. Cette diversité

de perceptions souligne des nuances dans la manière dont les employés perçoivent la clarté et l'accessibilité de l'information relative aux processus internes.

Les réponses des interviewés A et B suggèrent que la transparence est présente, mais qu'il existe des marges de progression pour rendre le processus de sélection plus clair et plus facilement compréhensible, ces interviewés considèrent que, bien que la bourse d'emploi soit un dispositif bien structuré, l'absence de détails précis sur les critères de sélection peut créer des zones d'incertitude, ce qui pourrait freiner certains employés dans leur désir de postuler.

En revanche, l'interviewé D semble plus critique, soulignant que le processus de sélection peut parfois sembler opaque, notamment en ce qui concerne les opportunités offertes dans certains départements.

Ce point de vue plus réservé fait état d'un manque de clarté concernant les critères de sélection, ainsi que d'une inégalité perçue dans la visibilité des offres de recrutement internes selon les départements ou les niveaux hiérarchiques.

Cette divergence dans les perceptions est importante car elle met en évidence un déficit de communication qui pourrait limiter l'implication des employés dans le processus de sélection.

Un manque de transparence, même partielle, peut engendrer une perception de partialité ou d'opacité et décourager certains collaborateurs de postuler à des opportunités internes.

En croisant cette analyse avec les documents internes et les réponses qualitatives des autres interviewés, il apparaît clairement qu'une amélioration de la transparence et de la communication autour des critères de sélection serait bénéfique, ainsi une meilleure explicitation des attentes et des critères de sélection, également une mise à jour régulière et visible des opportunités internes, pourrait encourager une participation accrue des employés.

Cela renforcerait également la confiance des employés dans le dispositif de la bourse d'emploi interne, en créant un environnement plus équitable et accessible pour tous les collaborateurs.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne soit perçue globalement de manière positive, l'amélioration de la transparence des critères de sélection et de la communication autour de ceux-ci demeure un levier essentiel pour accroître l'efficacité du système et favoriser une plus grande mobilisation des talents internes.

3-3 Contribution de la bourse d'emploi interne sur la motivation, l'engagement organisationnel et fidélisation des talents :

TABLEAU 10 RESULTATS DES VERBATIMS SUR LA CONTRIBUTION DE LA BOURSE D'EMPLOI INTERNE SUR LA MOTIVATION, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET FIDELISATION DES TALENTS

| Questions | Réponses des interviewés |
|--|---|
| Q1 : Le fait d'avoir accès à cette bourse influence-t-il votre motivation au travail ? | <p>A : Oui, cela me pousse à m'investir davantage dans mon travail.</p> <p>B : Oui, cela clarifie mes opportunités et me motive à évoluer.</p> <p>C : Non, je n'ai pas observé de changement notable.</p> <p>D : Oui, cela m'aide à mieux planifier mon parcours.</p> <p>E : Oui, cela me donne une perspective sur l'évolution de ma carrière.</p> |
| Q2 : Diriez-vous que ce dispositif contribue à retenir les talents dans l'entreprise ? | <p>A : Oui, il joue un rôle central dans la rétention des talents.</p> <p>B : Oui, cela aide à garder les talents en offrant des perspectives claires.</p> <p>C : Moins, cela ne suffit pas toujours à retenir tous les talents.</p> <p>D : Oui, particulièrement pour ceux qui voient une évolution.</p> <p>E : Oui, cela améliore l'engagement et l'implication des talents</p> |

Source : réalisé par nous même à partir des réponses des interviewés.

Les réponses des interviewés concernant l'influence de la bourse d'emploi interne sur la motivation et la rétention des talents sont globalement positives.

Les interviewés A, B et D affirment que la possibilité d'accéder à des postes internes constitue un levier motivant, en créant des opportunités de carrière claires et visibles, selon ces

interviewés, cette visibilité des opportunités renforce leur engagement au sein de l'entreprise, en leur offrant une perspective de développement de carrière au sein de Sonatrach.

Ce constat met en lumière la valeur accordée par les employés à la mobilité interne, qui est perçue comme un moyen efficace de renforcer leur attachement à l'entreprise et de réduire le turnover.

Néanmoins, l'interviewé C propose une nuance importante en soulignant que, bien qu'il existe des opportunités internes, des résistances organisationnelles subsistent, freinant l'efficacité de la bourse dans la mobilisation des talents internes.

Ce point de vue met en évidence un obstacle culturel ou structurel qui limite l'influence de la bourse d'emploi dans le maintien de l'engagement des talents à long terme.

L'interviewé C suggère que ces résistances, qu'elles soient liées à des pratiques managériales conservatrices ou à une gestion inefficace de la mobilité interne, nuisent à la fluidité du système de bourse d'emploi et empêchent certains employés de saisir pleinement les opportunités disponibles.

Cette divergence souligne la nécessité d'une gestion plus proactive des obstacles organisationnels, afin de maximiser l'influence.

Les résistances internes, qu'elles soient liées à une gestion hiérarchique rigide ou à une réticence au changement, peuvent constituer un frein majeur au bon fonctionnement du système.

Pour que la bourse d'emploi soit pleinement efficace, Sonatrach devra peut-être travailler sur l'alignement des départements et la formation des managers pour encourager une culture de mobilité interne fluide et ouverte.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne soit largement perçue comme un moyen efficace de motiver et fidéliser les talents, des ajustements organisationnels sont nécessaires pour surmonter les résistances internes, cela permettrait de maximiser le rôle du dispositif sur l'engagement des collaborateurs et sur la réduction du turnover, tout en améliorant l'efficacité de la mobilité interne chez Sonatrach.

3-4 Obstacles et résistances organisationnelle :

TABLEAU 11 RESULTATS DES VERBATIMS SUR LES FREINS RENCONTRE ET RETOUR D'EXPERIENCE SUR L'UTILISATION DE LA BOURSE D'EMPLOI

| Question | Réponses des interviewés |
|---|---|
| Q1 : Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontrés dans l'utilisation de la bourse d'emploi ? | A : Manque de flexibilité dans certaines candidatures. B : Absence de formation continue sur le système. C : Aucun. D : Aucun obstacle majeur. E : Manque de reconnaissance des candidatures internes par les managers. |

Source : réalisé par nous même à partir des réponses des interviewés.

Les obstacles rencontrés dans l'utilisation de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach sont principalement liés à des problèmes organisationnels et administratifs, les interviewés soulignent plusieurs points de friction qui pourraient limiter l'efficacité du système de mobilité interne.

L'interviewé A met en avant un manque de flexibilité dans le processus de candidature.

Selon lui, les procédures rigides peuvent décourager certains employés de postuler, notamment ceux qui perçoivent le processus comme trop contraignant ou trop complexe.

Ce manque de flexibilité peut empêcher l'accès à certaines opportunités, en particulier pour les profils qui pourraient avoir des compétences adaptées mais ne répondent pas exactement aux critères formels de certaines offres, cela révèle que, bien que le système offre des opportunités de mobilité, les barrières administratives pourraient limiter l'accès à ces opportunités pour un certain nombre d'employés.

De son côté, l'interviewé E évoque un autre obstacle majeur : la non-reconnaissance des candidatures internes par certains managers, selon cet interviewé, certains managers privilégient des candidats externes, ce qui limite l'efficacité du dispositif de mobilité interne et décourage les employés à utiliser la bourse d'emploi interne.

Cette perception de manque de reconnaissance des talents internes souligne un problème culturel au sein de l'entreprise, où les managers peuvent ne pas être suffisamment enclins à valoriser et à promouvoir les compétences des employés déjà en place.

Cela peut créer un sentiment d'injustice et d'inégalité, réduisant l'efficacité du système de mobilité interne.

Ces retours révèlent que, bien que la bourse d'emploi interne soit globalement perçue de manière positive, des obstacles culturels et structurels demeurent, ces défis peuvent limiter l'efficacité du système, en freinant la participation des employés et en compromettant l'objectif de mobilité interne fluide.

Pour surmonter ces obstacles, une formation continue des managers et des employés sur les critères de sélection et le processus de candidature semble essentielle, de plus, une plus grande flexibilité dans les candidatures et un effort pour reconnaître davantage les talents internes seraient des leviers importants pour optimiser le fonctionnement de la bourse d'emploi interne et encourager une plus grande participation des collaborateurs.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne présente des avantages indéniables, des ajustements organisationnels et culturels sont nécessaires pour éliminer les obstacles actuels et maximiser son influence, cela permettra de rendre le système plus transparent, équitable et accessible pour l'ensemble des employés.

Section 02 : discussion et analyse des résultats

Après avoir présenté les résultats des entretiens réalisés lors des entretiens avec les responsables des ressources humaines au niveau du département développement RH au sein de Sonatrach, lors de notre étude de perception sur la bourse d'emploi, nous avons conclu que la bourse d'emploi interne représente un outil stratégique dans le développement des carrières des employés et à la gestion de la mobilité interne, cependant, certains obstacles organisationnels et des résistances culturelles apparaissent comme des freins à l'efficacité du système.

Ces résultats soulignent la nécessité d'une gestion plus transparente des opportunités internes, d'une meilleure communication et d'une révision des critères de sélection pour garantir une mobilité fluide et équitable au sein de l'entreprise.

1- Perception de la bourse d'emploi interne comme outil stratégique

Les résultats des entretiens montrent également que la bourse d'emploi interne chez Sonatrach est perçue de manière globalement positive, notamment en ce qui concerne la mobilité professionnelle et le développement de carrière.

2- Divergences dans les finalités et objectifs de la bourse d'emploi interne

Tous les interviewés s'accordent à dire que ce dispositif facilite l'accès à des postes internes, offrant ainsi des opportunités de progression, cependant, des différences apparaissent quant aux finalités du dispositif.

3- Optimisation des talents internes vs fluidification des mouvements des talents

L'interviewé A a mis l'accent sur l'optimisation des talents internes, tandis que l'interviewé E voit plutôt la bourse comme un moyen de fluidifier les mouvements des talents au sein de l'entreprise.

Ces perceptions diverses reflètent, en partie, les théories de la carrière sans frontières (DeFillippi & Arthur, MB, 1994) selon lesquelles la mobilité interne peut être vue à la fois comme un levier stratégique pour la gestion des talents et un mécanisme pour répondre aux besoins organisationnels.

En croisant ces perceptions avec les documents internes de Sonatrach, il devient évident que, bien que les objectifs de la bourse d'emploi soient bien intégrés dans la stratégie de gestion des ressources humaines.

4- Visibilité des opportunités internes et clarté des critères de sélection

Une meilleure visibilité des opportunités internes reste nécessaire pour renforcer son efficacité, le manque de clarté sur les critères de sélection, comme le suggèrent certains interviewés, constitue également un frein à la mobilité fluide et à la rétention des talents.

5- Transparence du processus de sélection et perceptions partagées

En ce qui concerne la transparence du processus de sélection, les perceptions sont partagées. Tandis que certains interviewés, comme A et B, estiment que le processus est généralement

transparent, d'autres, comme l'interviewé D, pointent un manque de clarté, notamment en ce qui concerne les opportunités dans certains départements.

6- Problèmes de communication et manque de confiance des employés

Ces divergences soulignent un déficit de communication sur les critères de sélection et les offres disponibles, ce qui peut nuire à la confiance des employés dans le système.

Cela rejoint les conclusions de (Baruch, 2001), qui préconise une gestion des carrières reposant sur des critères transparents et accessibles.

Pour améliorer l'efficacité du système et encourager une plus grande participation, il serait nécessaire de renforcer la communication interne et de clarifier les critères de sélection, en accord avec les recommandations de (Baruch, 2001).

7- Contribution de la bourse d'emploi sur la motivation et la rétention des talents

Le rôle et l'influence de la bourse d'emploi interne sur la motivation et la fidélisation des talents est également perçu positivement, mais des résistances organisationnelles subsistent.

8- Résistances organisationnelles et pratiques managériales

La majorité des interviewés reconnaît que l'accès à des postes internes favorise l'engagement et réduit le turnover, comme la montre (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022).

Toutefois, certains départements privilégient encore le recrutement externe, ce qui limite l'influence du dispositif sur la mobilité interne.

Cette résistance, souvent liée à des pratiques managériales conservatrices, empêche une gestion optimale des talents internes.

Pour surmonter ces obstacles, il est crucial de renforcer le soutien managérial et de favoriser une culture de la mobilité interne, en accord avec les recommandations de (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022).

9- Obstacles administratifs et organisationnels

Les obstacles administratifs et organisationnels restent également un frein majeur à l'efficacité de la bourse d'emploi.

L'interviewé A évoqué le manque de flexibilité dans le processus de candidature, tandis que l'interviewé E souligne la non-reconnaissance des candidatures internes par certains managers, créant ainsi un sentiment d'injustice parmi les employés.

10- Améliorations à apporter au processus de candidature

Ces obstacles, déjà identifiés par (Baruch, 2001), révèlent que des améliorations sont nécessaires dans la gestion du processus de candidature, notamment en termes de flexibilité et de reconnaissance des talents internes.

11- Synthèse des problèmes et résultats de l'étude

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne soit perçue positivement par les employés, plusieurs obstacles, notamment liés à la transparence des critères de sélection, aux résistances organisationnelles et aux freins administratifs, limitent son efficacité.

En améliorant la communication interne, en clarifiant les critères de sélection et en renforçant le soutien managérial, Sonatrach pourrait optimiser la bourse d'emploi interne en maximisant son effet sur la réduction du turnover, le renforcement de l'engagement organisationnel et le développement des talents internes.

Ces ajustements permettront de garantir une mobilité interne fluide et équitable, essentielle pour le développement professionnel des employés et la performance de l'entreprise.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne soit perçue positivement par les employés, plusieurs obstacles, notamment liés à la transparence des critères de sélection, aux résistances organisationnelles et aux freins administratifs, limitent son efficacité, en améliorant la communication interne, en clarifiant les critères de sélection et en renforçant le soutien managérial, Sonatrach pourrait optimiser la bourse d'emploi interne, en maximisant son effet sur la réduction du turnover, l'engagement organisationnel, et le développement des talents internes, ces ajustements permettront de garantir une mobilité interne fluide et équitable, essentielle pour le développement professionnel des employés et la performance de l'entreprise.

Bien que la bourse d'emploi interne présente des avantages indéniables, des ajustements organisationnels et culturels sont nécessaires pour éliminer les obstacles actuels et maximiser son influence.

Cela permettrait de rendre le système plus transparent, équitable et accessible pour l'ensemble des employés.

12- Synthèse des perceptions et des documents

Après avoir analysé les perceptions des interviewés, les résultats de l'étude, croisés entre les entretiens, les documents internes de Sonatrach et un exemple réel d'un salarié ayant utilisé la bourse d'emploi interne, permettent de dresser un portrait plus complet de la manière dont ce dispositif est perçu et mis en œuvre.

Cette triangulation des données est essentielle pour garantir que les résultats de l'étude reflètent non seulement les perceptions subjectives des interviewés, mais aussi la réalité formelle du système, tout en offrant une vision plus robuste et nuancée du dispositif.

En ce qui concerne les convergences, les objectifs de la bourse d'emploi interne sont globalement bien alignés avec les perceptions des interviewés, la majorité des répondants considère la bourse comme un levier essentiel pour la mobilité interne et le développement de carrière, ce qui est également confirmé par les documents internes de Sonatrach.

Ces derniers soulignent que la bourse est un outil stratégique pour gérer les talents internes et favoriser la mobilité, contribuant ainsi à l'optimisation des ressources humaines et à la réduction des coûts liés aux recrutements externes.

Ce constat met en lumière une cohérence entre la politique RH de Sonatrach et les perceptions des employés, renforçant l'idée que la bourse d'emploi interne constitue bien un moyen d'accéder à des opportunités de carrière internes.

Une autre convergence importante concerne les réformes récentes mises en place, telles que l'introduction de la numérisation du processus de sélection et la création des commissions d'évaluation.

Ces réformes ont été largement saluées par les interviewés, qui reconnaissent les efforts déployés pour rendre le processus plus transparent et accessible.

Les documents internes de Sonatrach confirment cette avancée, mentionnant l'introduction de plateformes numériques pour la gestion des candidatures et la création de commissions spécialisées pour assurer des évaluations impartiales des candidats.

Cependant, des divergences apparaissent concernant certains aspects de la mise en œuvre du dispositif, un point majeur de divergence réside dans l'efficacité de la mobilité interne.

Alors que les documents internes présentent la mobilité interne comme un système bien établi et optimisé grâce à la numérisation et aux réformes successives, certains interviewés, comme C et D, soulignent des obstacles internes persistants, notamment la résistance au changement dans certains départements et une préférence pour les recrutements externes.

Cette divergence suggère un écart entre la politique officielle de mobilité interne et la réalité vécue par les employés, bien que le système soit bien structuré, des freins culturels et organisationnels semblent ralentir sa mise en œuvre effective.

Une autre divergence concerne la transparence des critères de sélection, tandis que les documents internes insistent sur la rigueur et la clarté des critères de sélection, plusieurs interviewés, dont l'interviewé D, mentionnent un manque de transparence et de clarté sur certains aspects du processus, notamment pour les postes de niveau supérieur.

Cela met en évidence un écart entre la vision théorique du processus de sélection, telle qu'exprimée dans les documents internes, et la perception des employés, qui rencontrent parfois des difficultés pratiques dans la compréhension des critères appliqués.

L'analyse de l'exemple réel d'un salarié ayant utilisé la bourse d'emploi interne confirme certaines de ces divergences, en particulier en ce qui concerne la réactivité du système.

Le salarié a souligné un retard important entre la soumission de sa candidature et l'entretien, ce qui a affecté son engagement et généré de la frustration.

Ce retour d'expérience met en lumière l'importance d'une efficacité accrue du processus et d'un accompagnement renforcé des employés tout au long de leur parcours dans le cadre de la bourse d'emploi interne.

En conclusion, la triangulation des données obtenues à partir des entretiens, des documents internes et de l'exemple réel d'un salarié ayant utilisé la bourse d'emploi interne permet de valider plusieurs aspects du système tout en identifiant des zones d'amélioration.

TABLEAU 12 RESUME DES PRINCIPAUX RESULTATS ET INTERPRETATIONS

| Thème | Résultat principal | Interprétation approfondie |
|---|--|--|
| Perception générale de la Bourse d'Emploi Interne | Outil perçu positivement pour la mobilité et le développement de carrière. | La bourse d'emploi interne est reconnue comme un levier stratégique favorisant l'évolution professionnelle, ce qui confirme son rôle clé dans la gestion proactive des talents (DeFillippi & Arthur, MB, 1994) |
| Finalités et objectifs perçus | Consensus | Ces divergences empêchent la complexité des attentes organisationnelles : la bourse d'emploi doit à la fois maximiser la valorisation des compétences internes et répondre à la dynamique opérationnelle de l'entreprise |
| Optimisation vs Fluidification des talents | Perceptions variées selon les interviewés (A vs E) | Cette dualité illustre la tension entre une gestion stratégique des |
| Visibilité des opportunités & clarté des critères | Visibilité et clarté jugées insuffisantes. | L'absence de transparence compromet l'accès équitable aux postes et peut engendrer une perception d'iniquité, freinant ainsi l'efficacité du dispositif (Baruch, 2001) |
| Transparence du processus de sélection | Perceptions partagées (certaines le jugent | Les disparités de perception indiquent un déficit d'harmonisation des pratiques, ce qui affecte la confiance des employés et la légitimité du processus de mobilité interne |
| Communication et confiance | Déficit de communication sur les critères et les offres | Un manque de communication claire contribue à une défiance envers le système, soulignant la nécessité d'une gestion RH plus proactive et transparente pour renforcer l'engagement des collaborateurs (Baruch, 2001) |

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| Motivation et rétention | Contribution positive sur la motivation et la fidélisation, malgré des résistances | La bourse d'emploi interne favorise l'engagement des talents, mais l'existence de résistances organisationnelles limite son plein potentiel, nécessitant un changement culturel et managérial (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022) |
| Résistances organisationnelles | Recrutement externe encore favorisé dans certains services | Ces résistances traduisent des pratiques managériales conservatrices qui entravent la valorisation des talents internes, ce qui peut nuire à la performance et à la fidélisation (Chaher & Mohamed Ali Dhen, 2022) |
| Obstacles administratifs | Manque de flexibilité | Les rigidités administratives créent des barrières procédurales qui limitent l'efficacité et génèrent un sentiment d'injustice, compromettant la motivation des employés (Baruch, 2001) |
| Améliorations à apporter | Besoin de flexibilité, de clarté et de reconnaissance du processus | L'adoption de pratiques RH plus souples et équitables est indispensable pour optimiser la mobilité interne et aligner le dispositif sur les meilleures pratiques internationales |
| Synthèse | Dispositif positif mais entravé par des freins organisationnels, communicationnels et managériaux | L'amélioration de la transparence, de la communication interne et du soutien managérial est cruciale pour maximiser l'influence stratégique de la bourse d'emploi sur la gestion des talents et la performance globale. |

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de nos résultats.

13- Convergence des résultats et importance des réformes

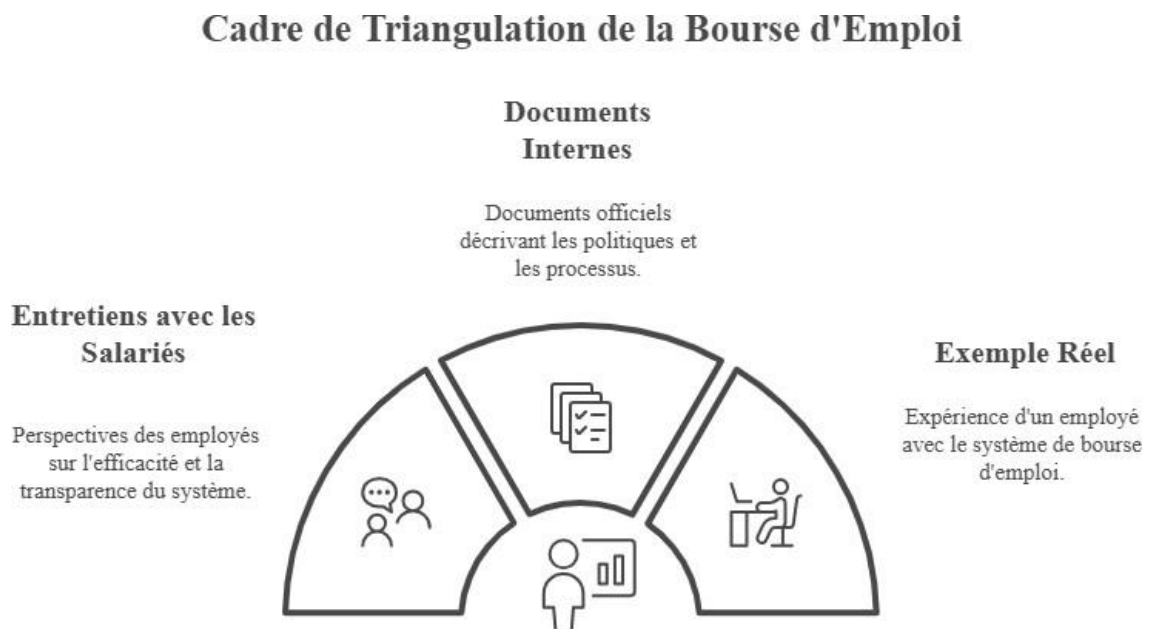
Les convergences entre les documents internes et les perceptions des interviewés soulignent que la bourse d'emploi est un levier efficace pour la mobilité interne et le développement de

carrière des employés, cependant, les divergences relatives à la transparence, à la mobilité réelle et à l'accessibilité des opportunités internes révèlent que des obstacles internes et des lacunes dans la communication peuvent limiter l'efficacité du dispositif

14- Triangulation des données et validation des résultats

Après avoir présenté les résultats des entretiens et effectué la triangulation avec les documents internes et l'exemple réel, il est pertinent d'examiner plus en détail les résultats qualitatifs générés par NVivo, l'utilisation de cet outil nous a permis d'approfondir notre analyse en identifiant les thèmes récurrents et les relations entre les perceptions des interviewés sur la bourse d'emploi interne grâce à des analyses de fréquence des mots, des nuages de mots et des matrices condensiel et croisées, NVivo nous a fourni une perspective complémentaire en permettant une visualisation claire des termes et des concepts dominants dans les réponses de nos interviewés, cette approche quantitative a enrichi l'interprétation de nos données qualitatives.

FIGURE 10 TRIANGULATION DE LA BOURSE D'EMPLOI



Source : Réalisé par nous-même à partir de la documentation interne

15- Fréquence des mots et analyse lexicale

Le nuage de mots réalisé constitue une représentation visuelle synthétique des mots les plus fréquemment utilisés par nos interviewés, ce dernier a permis d'identifier très rapidement les

nos concepts clés autour desquels se structurent les perceptions relatives à la bourse d'emploi interne.

FIGURE 11 NUAGE DE MOTS



Source : réalisé par nous même

Ce nuage met en évidence plusieurs termes dominants dans les discours analysés, notamment : "bourse", "emploi", "mobilité", "opportunités", "interne".

L'intégration de ce dernier dans notre analyse nous a permis de visualiser de manière synthétique les concepts dominants issus des entretiens, mettant en évidence les termes clés. Ces mots reflètent fidèlement les préoccupations centrales des interviewés et corroborent les résultats de l'analyse thématique.

16- Résultats de l'analyse de la fréquence des mots et implications

La fréquence du terme "mobilité" confirme l'importance accordée par les employés à leur parcours professionnel et à la possibilité de progression au sein de l'entreprise.

Le mot "opportunités" illustre quant à lui la perception de la bourse comme un outil d'accès à des postes évolutifs, tandis que l'association des termes "internes" et "emploi" met en évidence la spécificité du dispositif étudié, centré sur la gestion et l'optimisation des ressources internes.

Notre analyse assistée par NVivo nous a donc permis non seulement de valider les thématiques dégagées à travers les entretiens, mais aussi d'appuyer visuellement les tendances discursives dominantes, offrant ainsi un complément analytique pertinent à la triangulation de nos données.

Les résultats de notre analyse montrent que la bourse est perçue comme un levier stratégique pour le développement professionnel, facilitant l'évolution des employés tout en répondant aux besoins organisationnels, en cohérence avec les travaux de (Hall D. , 1976)et (Baruch, 2004)

Le terme "critères", également présent, reflète les préoccupations liées à la transparence du processus de sélection, point que (Rousseau, 1995) juge essentiel pour garantir l'équité. L'analyse montre également une convergence avec les modèles de carrière protéenne et sans frontières (DeFillippi & Arthur, MB, 1994) (Hall & Yip, J, 2018), valorisant l'auto-gestion et la flexibilité, bien que certaines divergences apparaissent, notamment à travers le terme "concurrence", qui illustre les résistances internes et les freins à une mobilité fluide éléments peu traités dans la littérature.

En somme, notre nuage de mots enrichit notre analyse qualitative par l'illustration visuelle des perceptions de nos interviewés, et contribue à une meilleure compréhension des enjeux liés à la mobilité, à l'accessibilité des opportunités internes et à la transparence du système de sélection chez Sonatrach.

Après avoir exploré les termes dominants et les concepts récurrents à travers le nuage de mots généré par NVivo, il est essentiel de quantifier ces résultats pour mieux comprendre l'importance relative de chaque concept dans les réponses des interviewés à travers l'analyse de fréquence des mots qui nous permet de mesurer l'occurrence de chaque terme, offrant ainsi une lecture plus précise et plus structurée des perceptions des employés concernant la bourse d'emploi interne, en croisant ces résultats avec les réponses qualitatives, nous serons en mesure de renforcer l'analyse des thèmes clés identifiés et d'obtenir des données quantitatives qui viennent compléter les conclusions issues des nuages de mots.

Ainsi, nous allons maintenant approfondir l'analyse de fréquence des mots, en identifiant les termes les plus répétés et leur importance relative dans les discours des interviewés

Le graphique généré à partir de l'analyse des entretiens (voir annexe) met en évidence la fréquence élevée de termes tels que "carrière", "mobilité", "opportunités", "compétences" et "postes internes", révélant l'importance accordée par les interviewés à la mobilité interne et à l'évolution professionnelle chez Sonatrach.

Ces résultats confirment que la bourse d'emploi interne est perçue comme un levier stratégique pour la progression des employés au sein de l'entreprise, en cohérence avec les modèles de gestion des talents évoqués par (Wilensky, 1964)et (Baruch, 2001).

La forte présence du mot "opportunités" montre que les salariés considèrent ce dispositif comme un véritable vecteur de transition vers d'autres départements ou responsabilités.

Ce constat rejoint l'idée que la mobilité interne dans les grandes organisations est perçue comme un moyen d'élargir les horizons professionnels sans quitter l'entreprise comme le souligne (Rosenbaum, 1979).

En parallèle, l'apparition fréquente de termes comme "compétences", "développement" et "formation" suggère que la bourse est aussi perçue comme un outil de renforcement des capacités internes, en ligne avec les travaux de (Liu, Sha, H, & Yu, L, 2022) qui souligne que la mobilité doit être accompagnée d'une logique de développement des compétences.

L'analyse de fréquence des mots s'aligne donc avec les apports théoriques de la littérature, notamment sur la gestion proactive des carrières (Schein, 1978) et l'importance des parcours internes comme mécanisme de fidélisation et de valorisation des talents (Chagelishvili, 2023).

Cela confirme que les dispositifs de mobilité interne, comme la bourse d'emploi, jouent un rôle stratégique non seulement pour la réduction du turnover, mais aussi pour optimiser l'utilisation des talents internes.

Cependant, des divergences apparaissent : plusieurs interviewés ont évoqué des résistances internes – qu'elles soient d'ordre culturel, organisationnel ou managérial – qui freinent la fluidité de la mobilité interne.

Cet aspect, peu développé dans la littérature qui tend à idéaliser ces processus, met en évidence un écart entre les principes théoriques et la réalité du terrain, et souligne la nécessité d'une réflexion plus approfondie sur les freins systémiques à la mobilité professionnelle dans des contextes organisationnels complexes comme celui de Sonatrach.

En somme, l'analyse croisée des résultats de fréquence lexicale et des nuages de mots générés par le logiciel NVivo permet d'offrir une visualisation synthétique et structurée des thématiques dominantes qui se dégagent des entretiens réalisés. Cette représentation graphique vient appuyer, de manière visuelle et convaincante, les perceptions formulées par les personnes présentes, en mettant en relief trois grands axes récurrents : la mobilité interne, le développement de carrière et les perspectives professionnelles offertes par la bourse d'emploi interne.

Les termes les plus fréquemment cités, tels que « **carrière** », « **mobilité** », « **compétences** » ou encore « **opportunités** », traduisent l'importance accordée à ces dimensions dans le discours des répondants. Ces notions apparaissent non seulement comme des facteurs clés d'épanouissement individuel, mais aussi comme des vecteurs essentiels de performance organisationnelle.

Par ailleurs, les données issues de NVivo ont permis d'objectiver certaines perceptions qualitatives en les inscrivant dans une lecture plus quantifiée, elles ont notamment mis en lumière les préoccupations récurrentes concernant la transparence du processus de sélection et la visibilité des opportunités professionnelles internes.

La Figure (voir annexe) présente les résultats de l'analyse de fréquence des mots obtenue à partir des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, cette analyse a pour objectif d'identifier les termes les plus fréquemment utilisés par les interviewés, afin de mettre en évidence les concepts dominants associés à leur perception de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach.

Le tableau ci-dessous détaille ces mots avec leurs occurrences absolues ainsi que leur pourcentage pondéré, facilitant ainsi l'interprétation quantitative des thématiques les plus récurrentes :

TABLEAU 13 FREQUENCES DE MOTS ET POURCENTAGES

| Mot | Longueur | Nombre d'occurrence | Pourcentage pondéré |
|--------------|----------|---------------------|---------------------|
| Bourse | 6 | 65 | 2.48% |
| Emploi | 6 | 95 | 2.25% |
| Interne | 7 | 56 | 2.14% |
| Opportunités | 12 | 56 | 2.14% |
| Mobilité | 8 | 35 | 1.34% |

Source : réalisé par nous même

Les résultats mettent en évidence plusieurs termes clés, révélateurs des préoccupations majeures exprimées par les participants :

« Bourse » (65 occurrences, 2.48%) : Ce terme est au cœur des entretiens, soulignant l'importance du dispositif en tant que mécanisme central de gestion des carrières et de pilotage de la mobilité interne.

« Emploi » (59 occurrences, 2.25%) : Associé au mot « bourse », il illustre l'intérêt des interviewés pour les offres internes et la valorisation de l'emploi à travers des mécanismes internes plutôt qu'externes.

« Interne » (56 occurrences, 2.14%) : Ce mot traduit l'accent mis sur la mobilité intra-organisationnelle, et reflète l'idée que les perspectives de carrière doivent d'abord être recherchées au sein même de l'entreprise.

« Opportunités » (56 occurrences, 2.14%) : Évoqué à fréquence égale, il renvoie à la perception de la bourse comme un vecteur d'évolution professionnelle, offrant aux employés la possibilité d'accéder à de nouveaux rôles, départements ou responsabilités.

« Mobilité » (35 occurrences, 1.34%) : Bien que légèrement moins fréquent, ce terme occupe une place stratégique dans le discours des interviewés. Il incarne l'objectif principal de la bourse d'emploi : favoriser les transitions internes pour mieux exploiter les compétences disponibles.

L'analyse de la fréquence des mots confirme les enseignements tirés des entretiens qualitatifs : les interviewés perçoivent la bourse d'emploi interne comme un dispositif structurant, destiné à encourager la mobilité interne, à offrir des opportunités concrètes d'évolution et à renforcer la gestion dynamique des talents.

Les termes les plus récurrents – « bourse », « emploi », « interne », « opportunités »,

« Mobilité » – convergent vers une vision commune selon laquelle le système constitue un levier majeur pour le développement de carrière. Ces observations sont en parfaite cohérence avec les apports de la littérature, notamment les travaux de (Baruch, 2004) et (Hall D., 1976) sur la gestion proactive des talents par la mobilité, ainsi que ceux de (DeFillippi R. J., 1994) qui soulignent le rôle des systèmes internes comme catalyseurs de progression professionnelle.

17- Synthèse et analyse des thèmes récurrents

En résumé, cette analyse lexicale (voir annexe) vient appuyer les résultats qualitatifs et approfondir la compréhension des perceptions des employés, tout en fournissant des indicateurs

visuels et quantifiables des préoccupations dominantes en lien avec la bourse d'emploi interne chez Sonatrach.

Elle offre ainsi un complément essentiel à l'analyse globale de la bourse d'emploi interne, permettant de visualiser clairement les enjeux soulevés par les interviewés et renforçant la robustesse des conclusions de notre étude.

Après avoir exploré les résultats obtenus grâce à l'analyse de fréquence des mots et il est pertinent d'approfondir encore notre analyse en nous intéressant à la perception globale des interviewés.

Pour ce faire, nous avons utilisé une matrice condensée, un outil qui permet de structurer et de comparer les réponses des interviewés sur les thèmes clés abordés lors des entretiens.

Cette matrice nous offre une vue d'ensemble des perceptions exprimées par les interviewés sur des points cruciaux tels que la mobilité interne, les obstacles rencontrés et l'influence de la bourse d'emploi interne sur leur motivation et leur engagement.

En attribuant des scores qualitatifs aux réponses allant de négatif à très positif, cette matrice nous aide à quantifier les perceptions des interviewés et à mettre en lumière les convergences et les divergences dans leurs opinions.

Ce processus permet non seulement d'analyser de manière détaillée les perceptions individuelles, mais aussi de dégager des tendances globales qui nourrissent la compréhension des forces et des faiblesses du dispositif de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach.

de fournir une analyse plus nuancée et structurée, ainsi que d'identifier les ajustements nécessaires pour optimiser le fonctionnement de ce système.

La figure (voir annexe) présente la matrice condensée, qui regroupe les réponses des interviewés concernant différents aspects de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach, chaque ligne du tableau correspond à un interviewé (identifié par les lettres A, B, C, D, E), tandis que chaque colonne représente un thème spécifique abordé lors des entretiens, permettant ainsi une lecture croisée des perceptions individuelles.

Les thèmes analysés sont les suivants :

A : Contribution à la mobilité interne et à l'évolution professionnelle

B : Freins rencontrés et retours d'expérience sur l'utilisation de la bourse d'emploi interne

C : Influence sur la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des talents

D : Objectifs et fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach

E : Perception de la bourse comme outil de développement professionnel

Les scores attribués par les interviewés, sur une échelle qualitative de 1 négatif à 5 très positif, permettent de quantifier leurs perceptions et de faire apparaître, en un seul tableau, les convergences et divergences sur chaque dimension du dispositif.

Les valeurs numériques permettent de dégager des tendances claires, par exemple, lorsqu'un interviewé attribue un score de 5 au thème A, cela traduit une perception très favorable de la mobilité interne comme vecteur d'évolution. En revanche, un score de 2 dans la colonne B reflète une insatisfaction vis-à-vis des obstacles rencontrés, comme des lenteurs administratives ou un manque de communication.

Ce type d'analyse permet une lecture plus structurée des opinions recueillies, en renforçant la rigueur méthodologique de l'étude.

La matrice condensée met en évidence à la fois des convergences et des divergences dans les perceptions des interviewés :

Convergences : Les thèmes liés à la mobilité interne (A) et au développement de carrière (E) obtiennent globalement des évaluations élevées, traduisant une adhésion positive au principe même de la bourse d'emploi interne.

Ces résultats confirment les analyses précédentes issues de NVivo et du nuage de mots, qui montrent que la bourse d'emploi est perçue comme un levier stratégique pour la mobilité et le développement professionnel des employés.

Divergences : Les écarts sont plus marqués sur les thèmes B (freins) et D (fonctionnement), où plusieurs interviewés soulignent des problèmes de transparence, des résistances organisationnelles, ou encore un manque d'accompagnement managérial, ces divergences révèlent des points de friction dans l'implémentation du dispositif, en décalage avec la politique RH formelle décrite dans les documents internes, bien que la bourse d'emploi interne soit bien structurée et soutenue par des objectifs clairs, des obstacles pratiques, notamment en termes de

communication, de reconnaissance des talents internes et de soutien managérial, peuvent limiter son efficacité et sa pleine adoption par les employés.

En somme, la matrice condensée permet non seulement d'analyser les perceptions des interviewés, mais aussi de mettre en lumière des zones d'amélioration dans le fonctionnement de la bourse d'emploi interne, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des enjeux organisationnels et culturels au sein de Sonatrach.

Après avoir examiné les résultats qualitatifs des entretiens à travers les nuages de mots et les fréquences des mots, ainsi que la matrice condensée, il est essentiel de compléter cette analyse en croisant les perceptions des interviewés sur différents thèmes clés à travers le croisement matriciel qui nous permettra de comparer les réponses des interviewés de manière systématique, en analysant les scores attribués à chaque thème, ce qui nous aide à repérer des tendances communes et des divergences dans la perception des divers aspects du dispositif de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach.

A travers un croisement matriciel, qui nous permet de comparer, nous pouvons mieux comprendre les relations entre les différents thèmes et évaluer leur rôle relatif sur des enjeux clés tels que la mobilité interne, la transparence des critères de sélection, et l'engagement des employés par exemple, la mobilité interne (colonne A) obtient des scores relativement élevés, majoritairement de 4, indiquant une perception positive, ce qui confirme que la bourse d'emploi interne est perçue comme un levier stratégique pour la mobilité professionnelle et le développement de carrière des employés. Cependant, des divergences apparaissent dans des thèmes tels que les freins rencontrés (colonne B) et les effets sur la motivation et l'engagement (colonne C).

L'interviewé E a attribué un score de 5 à la perception globale de la bourse d'emploi interne, mais a évalué plus faiblement les obstacles rencontrés, traduisant une perception nuancée des limites organisationnelles et de l'accessibilité du dispositif, ce qui indique une perception nuancée des difficultés organisationnelles et de l'accessibilité du système.

À l'inverse, l'interviewé A adopte une posture plus optimiste, attribuant des scores de 4 à 5 sur plusieurs thèmes, mettant en lumière une perception généralement positive du processus.

Ces divergences peuvent être interprétées à la lumière des résistances internes identifiées dans les réponses verbales des interviewés, suggérant que malgré l'apparente efficacité du système, des problèmes culturels et organisationnels limitent sa répercussion réelle.

L'analyse de ces divergences nous permet de nuancer l'efficacité perçue de la bourse d'emploi interne et d'identifier les freins systémiques à la mobilité fluide.

En conclusion, en croisant les résultats des entretiens, nous avons pu quantifier et visualiser les perceptions des interviewés sur différents aspects du processus de la bourse d'emploi interne, L'analyse matricielle met en évidence des zones de convergence et de divergence autour de thèmes centraux tels que la transparence, la mobilité interne et les freins organisationnels, la mobilité interne, et les obstacles organisationnels, ce qui nous permet d'identifier des pistes d'amélioration pour rendre ce système plus efficace et accessible à l'ensemble des employés.

Après avoir exploré les résultats de l'analyse des entretiens, des documents internes de Sonatrach, et de l'exemple réel de la bourse d'emploi interne, il est pertinent d'aborder des suggestions pratiques pour améliorer l'efficacité du processus, tout en soulignant les limites de cette étude afin d'ouvrir des pistes pour de futures recherches.

18- Suggestions

Les résultats de cette étude suggèrent plusieurs axes d'amélioration pour optimiser le fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach, ces suggestions visent à résoudre les problèmes identifiés dans la mobilité interne, la transparence des critères de sélection, et la communication interne.

L'un des principaux obstacles relevés par les interviewés est le manque de visibilité des opportunités internes, il conviendrait que Sonatrach élabore des stratégies visant à améliorer la visibilité et l'accessibilité des offres internes pour rendre les offres internes plus visibles et facilement accessibles pour l'ensemble des employés, par exemple, en créant une plateforme unique et centralisée où toutes les opportunités seraient régulièrement mises à jour et consultables par tous les employés.

De plus, des notifications automatisées ou des bulletins d'information internes réguliers pourraient garantir une meilleure communication autour des offres disponibles.

La clarification des critères de sélection constitue également un axe prioritaire d'amélioration : Les résultats ont révélé que la transparence de ces critères constitue un point de friction pour de nombreux interviewés, dans le but de renforcer la confiance et l'adhésion des collaborateurs, il serait crucial de rendre ces critères plus clairs et accessibles, en révisant chaque critère de sélection pour chaque type de poste afin de s'assurer qu'il soit bien compris par tous.

Des formations pour les managers seraient également bénéfiques afin de leur enseigner comment présenter et communiquer ces critères de manière transparente, pour garantir une compréhension égale de ces exigences.

Le soutien managérial émerge comme un levier stratégique pour favoriser la mobilité interne pour encourager la mobilité interne, plusieurs interviewés ont exprimé que des résistances managériales à promouvoir la mobilité interne entravent l'accès à certaines opportunités.

Il serait pertinent de sensibiliser les responsables hiérarchiques aux bénéfices induits par une politique active de mobilité interne, notamment en montrant qu'elle peut améliorer le développement des compétences au sein de leurs équipes.

De plus, la mise en place de sessions de coaching ou de mentorat pour les employés cherchant à progresser via la bourse d'emploi interne pourrait faciliter leur transition vers de nouveaux rôles.

Une plus grande flexibilité dans les critères de sélection pourrait aussi encourager une plus grande participation, certains interviewés ont mentionné que des exigences trop strictes peuvent décourager des employés possédant un fort potentiel mais manquant de certaines qualifications.

L'adoption d'une approche plus inclusive : ceci permettrait à des candidats n'ayant pas toutes les qualifications requises, mais possédant un fort potentiel de développement, de postuler.

Il serait également pertinent d'intégrer une évaluation des compétences transférables plutôt que de se limiter uniquement aux diplômes et à l'expérience passée.

19- Les limites de la recherche

Cependant, notre étude présente certaines limites qu'il est important de souligner, notamment la taille de l'échantillon, composé uniquement de cinq cadres responsables des ressources humaines, limite la générativité des résultats à l'ensemble des employés de Sonatrach, pour obtenir des résultats plus représentatifs, un échantillon plus large, incluant des employés de divers départements et niveaux hiérarchiques, serait nécessaire.

De plus, les biais dans les perceptions des interviewés peuvent influencer les résultats, certains interviewés adoptant des points de vue potentiellement plus positifs en raison de leur rôle stratégique dans le système de la bourse d'emploi interne, d'autres, ayant rencontré des difficultés, peuvent présenter une perception plus négative.

Une plus grande diversité d'interviews, incluant des salariés de terrain, permettrait de mieux saisir la réalité du système dans son ensemble.

Une autre limite réside dans la perspective temporelle de cette étude, nos résultats peuvent ne pas refléter les évolutions récentes du dispositif de la bourse d'emploi interne, car les politiques internes et les processus de sélection peuvent évoluer rapidement, une analyse longitudinale serait nécessaire pour évaluer les effets des réformes récentes et observer l'évolution des perceptions des employés sur une période plus longue.

En conclusion, bien que la bourse d'emploi interne chez Sonatrach présente des avantages indéniables, des ajustements organisationnels et culturels sont nécessaires pour éliminer les obstacles actuels et maximiser son rôle.

La mise en œuvre de réformes pratiques, telles qu'une meilleure transparence des critères de sélection, une communication renforcée sur les opportunités internes et un soutien managérial accru, pourrait améliorer l'efficacité du système, en rendant la mobilité interne plus fluide et accessible.

Toutefois, les limites de cette étude, notamment en termes d'échantillon et de perspectives temporelles, suggèrent qu'une étude plus large et plus approfondie serait nécessaire pour valider ces conclusions et affiner les recommandations pour l'avenir.

Notre recherche apporte plusieurs contributions significatives à la littérature sur la gestion et le développement des carrières, en particulier dans le cadre des organisations publiques, en se concentrant sur Sonatrach, une entreprise publique algérienne, ce qui permet de combler une lacune importante qui ont principalement exploré des contextes privés ou des économies développées.

On vous présente ci-dessous un aperçu des principales contributions de notre étude :

Apport d'une perspective nouvelle : Contrairement aux études précédentes qui se sont concentrées sur des organisations privées ou des économies développées, notre recherche s'intéresse au contexte unique des entreprises publiques, et en particulier à Sonatrach dans le domaine de la gestion et le développement des carrières, les théories classiques de la mobilité interne, telles que celles liées aux carrières linéaires ou protéennes, sont souvent appliquées dans des contextes d'entreprises privées où les pratiques de mobilité sont plus flexibles et moins régulées, cependant, dans le secteur public algérien, particulièrement dans

une entreprise aussi spécifique que Sonatrach, les parcours professionnels sont fortement influencés par des facteurs administratifs, politiques et économiques, qui peuvent rendre difficile l'adoption de modèles classiques de gestion de carrière.

L'analyse de la bourse d'emploi interne dans ce cadre particulier permet d'élargir la compréhension des processus de mobilité interne et de développement de carrière, en mettant en évidence des dynamiques spécifiques liées aux pratiques organisationnelles et culturelles de l'entreprise publique, ainsi que les contraintes politiques et économiques locales.

Notre recherche ouvre ainsi de nouvelles perspectives sur l'application des théories existantes dans des contextes non étudiés jusqu'à présent dans la littérature.

Méthodologie : Approche qualitative exploratoire et exemple de cas réel est l'une des principales forces de notre recherche résident dans l'adoption d'une méthodologie qualitative, combinant une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs avec les employés de Sonatrach, en revanche, la majorité des études précédentes sur la gestion des carrières ont privilégié des approches quantitatives, souvent basées sur des enquêtes statistiques, qui permettent de dresser un panorama général mais manquent d'une profondeur qualitative, ces études quantitatives n'explorent généralement pas les perceptions subjectives des employés ni les facteurs internes qui influencent l'efficacité des dispositifs de gestion des carrières. L'utilisation d'une approche qualitative dans cette étude permet d'aller au-delà des données statistiques pour saisir les expériences vécues par les employés de Sonatrach, leurs perceptions sur la bourse d'emploi interne, ainsi que les facteurs contextuels qui affectent leur implication et leur satisfaction, cette approche permet également de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'adoption du dispositif, notamment les aspects de communication interne, de gestion de la transparence et de soutien managérial, qui sont souvent négligés dans les études quantitatives.

Recommandations pratiques : Amélioration de la gestion des carrières à Sonatrach.

Enfin, notre recherche propose plusieurs recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach, ces recommandations se concentrent sur des aspects cruciaux tels que la transparence des processus, la communication claire des critères de sélection et le soutien actif des managers tout au long du processus, elles visent à améliorer l'adhésion des employés à la bourse d'emploi interne et à en renforcer l'efficacité en tant qu'outil de gestion des carrières.

Ces recommandations ne se limitent pas à Sonatrach et peuvent être adaptées à d'autres entreprises publiques en Algérie ou dans des contextes similaires.

En effet, elles proposent une approche qui va au-delà des considérations techniques pour inclure une réflexion sur la culture organisationnelle, les mécanismes de gestion du changement et la communication interne, des éléments cruciaux pour le succès de tout dispositif de gestion des carrières dans des organisations publiques, ces éléments pourraient contribuer à améliorer le management des ressources humaines dans les organisations publiques algériennes, en particulier dans un contexte où la transparence et la gestion des talents représentent des enjeux importants.

Cette revue de littérature a permis de dégager les principales évolutions théoriques concernant le développement de carrière et la gestion des talents au sein des organisations, elle a mis également en lumière les différentes approches qui ont façonné la manière dont les carrières sont aujourd'hui gérées, allant des modèles hiérarchiques traditionnels à des conceptions plus flexibles et protéennes des trajectoires professionnelles.

Nous avons aussi observé que la mobilité interne, notamment à travers des dispositifs comme la bourse d'emploi interne, constitue un élément essentiel dans la gestion moderne des carrières, bien que ces outils n'aient pas été suffisamment étudiés dans des contextes publics ou spécifiques, tel que celui de Sonatrach.

À la lumière de ces constats, il devient crucial de structurer et de clarifier un cadre conceptuel pour notre recherche, afin d'identifier la relation entre les différentes variables et de les positionner dans le cadre de notre recherche.

En guise de conclusion, l'analyse des données présentées dans ce dernier chapitre a révélé que la bourse d'emploi interne est perçue comme un outil stratégique de développement de carrière, bien qu'elle soit confrontée à certaines limites, notamment en matière de transparence, de communication et de confiance des employés.

Les résultats obtenus soulignent l'importance d'un pilotage RH plus clair, équitable et participatif pour renforcer l'adhésion des salariés à ce dispositif.

Notre étude met en lumière des pistes d'amélioration concrètes et ouvre la voie à une réflexion plus large sur l'intégration d'outils RH innovants dans les entreprises publiques algériennes.

CONCLUSION

À travers notre travail, nous avons exploré le rôle de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach dans le développement des carrières et la gestion de la mobilité interne, mobilisant une méthodologie qualitative de type exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire, nous avons analysé les mécanismes de fonctionnement de ce dispositif et sa contribution à la gestion des talents au sein de l'entreprise.

Notre étude a révélé que la bourse d'emploi interne est perçue, par les cadres présents, comme un outil structurant permettant de soutenir la mobilité interne et de valoriser les compétences. Elle contribue à structurer la mobilité, à valoriser les compétences internes et à renforcer la visibilité des parcours professionnels. Toutefois, cette dynamique est freinée par des limites structurelles et culturelles, parmi les défis les plus fréquemment évoqués figurent le manque de transparence dans les critères de sélection, une communication insuffisante autour des offres internes, ainsi qu'une certaine résistance au changement de la part de l'encadrement intermédiaire. Ces éléments peuvent engendrer une perception d'inégalité ou de favoritisme, nuisant à la confiance dans le processus.

Les résultats soulignent également que, pour optimiser la contribution de la bourse d'emploi interne, il est essentiel d'améliorer la lisibilité et l'accessibilité des opportunités, de clarifier les règles de candidature, et de renforcer l'accompagnement managérial, un système plus fluide et équitable favoriserait non seulement la rétention des talents, mais contribuerait également à l'épanouissement professionnel des salariés, en les plaçant au cœur de leur trajectoire de carrière.

Sur le plan managérial, notre étude met en lumière la nécessité de repenser la gouvernance du dispositif, en développant une culture organisationnelle plus transparente, collaborative et orientée vers le développement des carrières et compétences

Des ajustements ciblés permettront à la bourse d'emploi interne de jouer un rôle central dans la stratégie RH de Sonatrach, en tant que levier de performance et de fidélisation.

Ce travail comporte cependant certaines limites, notamment liées à la portée restreinte de l'échantillon et à l'absence d'une observation longitudinale, Il serait pertinent, dans une perspective future, de compléter notre recherche par une étude comparative entre plusieurs filiales du groupe, ou de suivre l'évolution des perceptions des employés sur plusieurs années. Une telle approche permettra de mieux cerner la contribution réelle de ce dispositif à moyen et long terme, tout en affinant les recommandations opérationnelles.

Ainsi, en intégrant les réformes nécessaires telles qu'une transparence accrue, un meilleur soutien managérial et une communication renforcée Sonatrach pourrait transformer la bourse d'emploi interne en un outil stratégique pleinement aligné avec les objectifs de développement de ses ressources humaines, cela ouvrirait la voie à une gestion des talents plus inclusive, durable et orientée vers la performance.

En définitive, si des réformes ciblées sont engagées en matière de transparence, de communication et d'accompagnement managérial, la bourse d'emploi interne pourrait devenir un vecteur central d'une politique de mobilité efficace et d'un développement des carrières cohérent avec les enjeux stratégiques de Sonatrach.

Travaux cités

Travaux cités :

- Albert, D. (1999). La définition du cadre épistémologique dans la recherche scientifique .
- Arthur, M. (1996). *La carrière sans frontières : un nouveau principe d'emploi pour une nouvelle ère organisationnelle*. Oxford : Oxford University Press.
- Atkinson, J. (1950). *La psychologie de la motivation*. New York : Van Nostrand.
- Avenier, M., Gvard-Perret, & M.L. (2012). L'épistémologie et les théories de la connaissance en science de la gestion .
- Baruch, Y. (2001). L'employabilité : un substitut à la loyauté ? *Développement des ressources humaines international*, 4(4)2001.
- Baruch, Y. (2004). *Gestion de carrière : théorie et pratique*. Pearson Education.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Bellenger, D., Steinberg, E, & Stanton, WW . (2000). *Vente industrielle : principes et pratiques*. Plano, TX : Business Publications.
- Booth, J. (2009). Soutien des employeurs aux rôles familiaux des employés : élaboration et validation d'une mesure. *Journal of Management* , 35 (4).
- Boughazi, H., & Amrani, N. (2024). La gestion des carrières administratives en Algérie : Cas de l'enseignant-chercheur. *Revue Algérienne des Sciences Sociales*, 12(1).
- Budhathoki, N. (2004). Career planning and development: Aligning individual aspirations with organizational goals. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2).
- Capoy, E., Neveu, É, Maclouf, K, & Mazouli, V. (2008). *les acteurs de la gestion des ressources humaines*. Paris : Hachette.
- Cerdin, J.-L. (2000). *Carrières et mobilité internationale*. Paris: Vuibert.
- Cestone, E. (2023). Internal labor markets and organizational dynamics. *Journal of Strategic HR Management*, 11(1). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2023.04.003>
- Chagelishvili, T. (2023). Le développement de carrière comme base fonctionnelle du développement des ressources humaines. *Journal of Human Resources Development*, 19(3).
- Chaher, M., & Mohamed Ali Dhen. (2022). The role of career management in knowledge workers' productivity: Evidence from Tunisia. *Journal of Human Resources Development*, 5(2).
- Cooke, D. (1994). Étapes de carrière et engagement organisationnel : une méta-analyse. *Journal of Vocational Behavior* , 45 (1).
- Cron, W., Slocum, JW, & ES et Feldman, DC. (2007). Étapes de carrière et gestion de carrière. *Journal of Career Development* , 33 (2).

- Cron, W., Slocum, JW, Ng, ES, & Feldman, DC. (2007). Étapes de carrière et gestion de carrière. *Journal of Career Development*.
- Darmon, R. (1993). *La gestion des forces de vente*. Paris : Vuibert.
- David, H. e. (1999). L'interprétativisme et les sciences sociales.
- DeFillippi, R. J. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4).
- DeFillippi, R., & Arthur, MB. (1994). Une carrière sans frontières : une perspective axée sur les compétences. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4).
- Ekpa, I. H. (2022). Career development as a shared responsibility: A partnership model. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2).
- Erikson, E. (1963). *Enfance et société*. New York : WW Norton & Company.
- Favereau, O. (1989). Les Bourses du travail et l'évolution des relations industrielles en France. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 36(3).
- Feldman, D. (2002). Mobilité et stabilité de carrière chez les travailleurs âgés. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (2).
- Gintrac, G. (2011). L'évolution des pratiques en management des ressources humaines dans un environnement globalisé. *Revue Internationale de Gestion*, 35(2).
- Gintrac, M. (2011). Le management des ressources humaines et l'évolution des carrières. *Revue des pratiques RH*, 32(4).
- Goldstein, I., & Goldstein, HW. (1990). *Formation et développement des ressources humaines*. Belmont, CA : Wadsworth.
- Guba, E., & Lincoln, Y.S. (1989). Dourth generation evaluation.
- Guthrie, J., Coate, CJ, & Schwoerer, CE. (1996). Stratégies de gestion de carrière et personnalité. *ournal of Managerial Psychology*, 11 (6).
- Guthrie, J., Coate, CJ, & Schwoerer, CE. (1996). Stratégies de gestion de carrière et personnalité. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hall, D. (1976). *Carrières en entreprise*. Éditions Goodyear.
- Hall, D. (1986). *Développement de carrière dans les organisations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Yip, J. (2018). The protean career and employability: A global perspective. *Career Development International*.
- Hall, D., & Goodale, JG. (1986). *Gestion des ressources humaines : stratégie, conception et mise en œuvre*. Glenview, IL : Scott, Foresman.

- Hall, D., Yip, J, & Doiron, K. (2018). Carrières protéiformes au travail : autodétermination et orientation vers les valeurs dans la réussite psychologique. *Revue annuelle de psychologie organisationnelle et de comportement organisationnel*, 5.
- Hamelin, J. (2011). *Les Bourses du travail en France : De la solidarité ouvrière à la transformation du marché du travail*. Éditions Sociales.
- Hedhili, N., & Boudabbous, K. (2021). Career development in project-based organizations: Challenges and opportunities. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4).
- Kenoud, H. (2024). La gestion des carrières à l'ère de la flexibilité. *mémoire universitaire* .
- Kenoud, H. L. (2024). La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques économiques. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 7(1).
- Kuhn, T. (1962). The structure of Scientific Revolutions.
- Lachman, M., & Marcus, J. (1994). Traits de personnalité à l'âge adulte. *Journal of Adult Development*1 (2).
- Lamberg, I., Wayne, SJ, Liden, RC, Kraimer,, ML, & Graf, IK. (1999). Expériences et résultats en début de carrière. *Academy of Management Journal*.
- Lincoln, Y., & Denzin, N. (2000). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Liu, S. (2022). Impact of developmental HRM practices on career self-management and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Journal*, 31(4).
- Liu, S., Sha, H, & Yu, L. (2022). Impact of developmental HRM practices on career self-management and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Journal*, 31(4).
- Maclouf, K., Compoy, É., Mazouli, V, & Neveu, É. (2011). *Gestion des carrières et des compétences*. paris: pearson france.
- Miao, C. (2009). *Revue de théorie et de pratique du marketing* , 17 (2).
- Natalie, A. (2007). High performance practices and career management: The role of partnerships. *Journal of Career Development*, 23(1).
- Nelson, D. (1991). Carrières émergentes : implications pour l'individu et l'organisation. *Journal of Organizational Behavior* , 12 (2).
- Ng, T., & Feldman, DC. (2007). Intégration organisationnelle et professionnelle à toutes les étapes de la carrière. *Journal of Vocational Behavior*.
- Pelloutier, F. (1909). *La fédération des Bourses du travail: L'action syndicale et sociale*. Éditions des Travailleurs.
- Perriti, J. (2016). *Le management des ressources humaines et le développement des talents*. Paris: Paris : Éditions Management et Entreprise.
- Piaget, J. (1967). la formation de la connaissances et son évaluation .

- Pourtois, J., & Desmet, H. (1988). Psychologie sociale et interaction humaines.
- Rosenbaum, J. (1979). Mobilité des tournois : évolutions de carrière dans une entreprise. *Administrative Science Quarterly*, 24(2).
- Rousseau, D. (1995). *Contrats psychologiques dans les organisations : comprendre les accords écrits et non écrits*. Sage. sage publication .
- Sanséau, P.-Y., & Calamel, L. (2020). Mobilité interne et gestion de carrière : Le cas de la bourse d'emploi interne. [Rapport de recherche] Grenoble École de Management.
- Schein, E. (1978). *Dynamique de carrière : adéquation entre les besoins individuels et ceux de l'organisation*. Addison-Wesley.
- Serradj, A. (2022). Le succès de carrière : Un concept lié à la perception individuelle. *Revue des Sciences Sociales et du Management*, 12(3).
- Super, D., Williams, KJ., & Savickas, ML . (1990). *Développement de carrière et orientation*. Palo Alto : Davies-Black.
- Vries, D., MFR, & Miller, D. (1985). *L'organisation névrotique : diagnostiquer et modifier les styles de management contre-productifs*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Vuibert, P. ., Steinberg, E, & Stanton, WW. (2000). *Vente industrielle : principes et pratiques*. Plano, TX : Business Publications.
- vvBooth, J. (s.d.).
- Wanous, J., & Colella, A. (1989). *Entrée organisationnelle : recrutement, sélection, orientation et socialisation des nouveaux arrivants*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Wilensky, H. (1964). La professionnalisation de tous ? *American Journal of Sociology*, 70(2).
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Le capital social : implications pour la théorie, la recherche et les politiques de développement. *he World Bank Research Observer* , 15 (2).

ANNEXE

ANNEXE 01 :

GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Bonjour Monsieur/Madame, je suis Bechani Loubna Rania, une étudiante en Master 2 spécialisée en management des ressources humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Dans le cadre de notre projet de fin d'études portant sur « La bourse d'emploi chez Sonatrach : Un outil de développement de carrière » Je vous remercie de bien vouloir m'accorder un moment pour répondre à mes questions durant cet entretien.

Conditions de l'entretien :

- Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, votre spontanéité est la clé de la richesse de cet entretien pour ma recherche.
- L'entretien est strictement confidentiel et à usage scientifique et pédagogique, rien ne reliera vos réponses à votre identité.
- Puis-je enregistrer notre échange pour faciliter le recueil des informations ?

Avez-vous des questions avant de commencer ?

Thème 1 : Informations générales sur les interviewés

1. Nom et prénom
2. Poste occupé
3. Ancienneté dans l'entreprise

Thème 2 : Objectifs et fonctionnement de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach

1. Pouvez-vous expliquer le principe de la bourse d'emploi interne chez Sonatrach ?
2. Quelles sont, selon vous, ses principales finalités ?
3. Comment les postes sont-ils communiqués et à quelle fréquence ?
4. Pensez-vous que les règles de candidature sont claires et accessibles pour tous ?

Thème 3 : Contribution à la mobilité interne et à l'évolution professionnelle

5. Avez-vous déjà postulé via la bourse d'emploi interne ? Si oui, pour quel type de poste ?
6. Ce dispositif vous semble-t-il utile pour progresser dans votre parcours professionnel ?
7. Selon vous, la bourse facilite-t-elle une mobilité équitable entre les directions ou filiales ?
8. Quels sont, d'après vous, les freins éventuels à cette mobilité ?

Thème 4 : Perception des employés vis-à-vis de la bourse d'emploi interne comme outil de développement professionnel

9. Comment évaluez-vous la transparence du processus de sélection via la bourse ?
10. Avez-vous confiance en ce dispositif comme levier d'évolution ? Pourquoi ?
11. Trouvez-vous que les opportunités sont équitablement partagées entre les employés ?
12. Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer la crédibilité de la bourse ?

Thème 5 : Contribution de la bourse d'emploi interne sur la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des talents

13. Le fait d'avoir accès à cette bourse influence-t-il votre motivation au travail ?
14. Vous sentez-vous plus engagé(e) envers Sonatrach grâce à ce type d'initiative ?
15. Diriez-vous que ce dispositif contribue à retenir les talents dans l'entreprise ?
16. Quel est selon vous son rôle dans la gestion de carrière à long terme ?

Thème 6 : Freins rencontrés et retours d'expérience sur l'utilisation de la bourse d'emploi interne

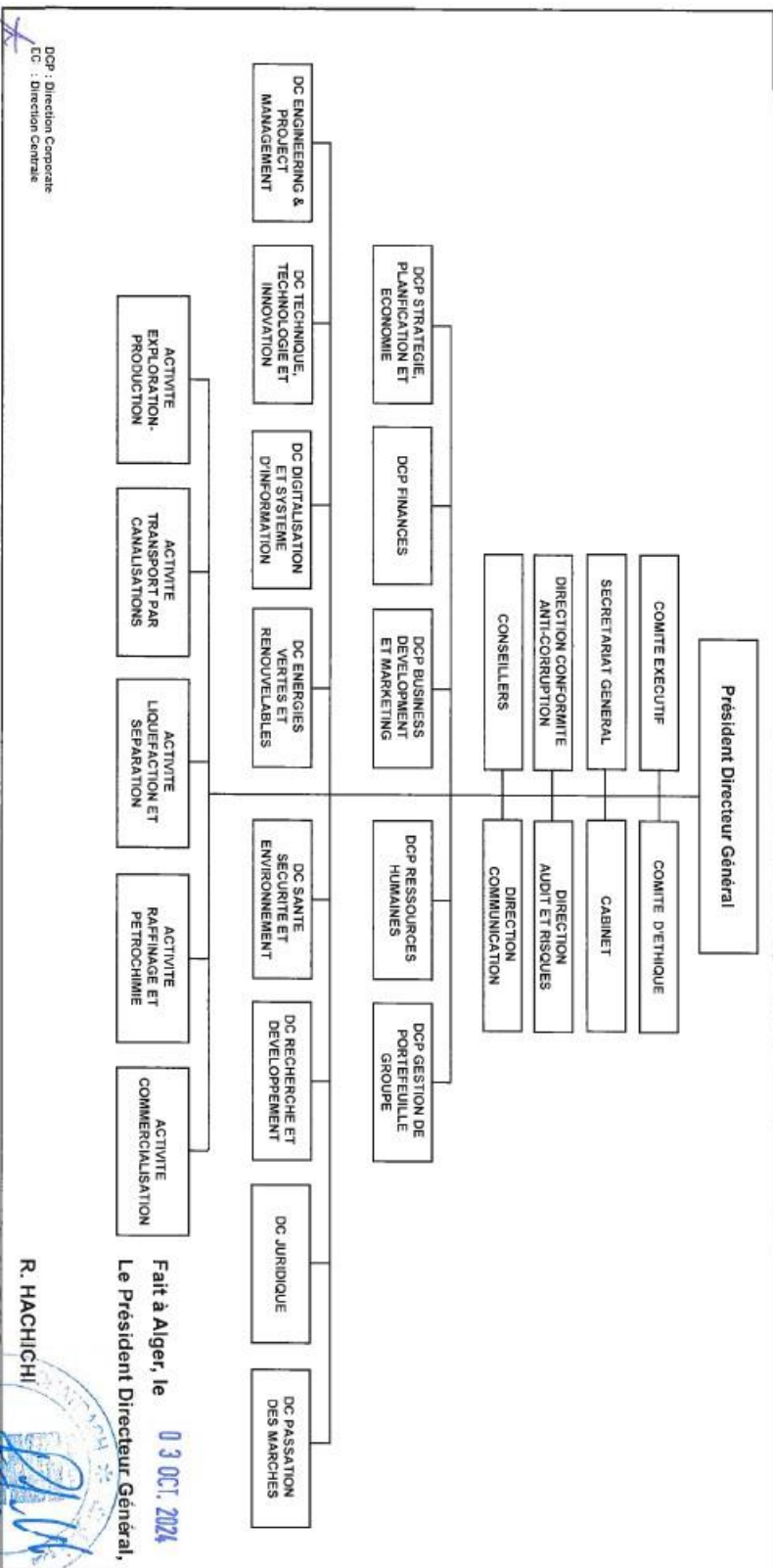
17. Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontrés dans l'utilisation de la bourse d'emploi ?
18. Pensez-vous qu'il existe des résistances au sein de Sonatrach concernant la mobilité interne, même avec la bourse d'emploi ? Si oui, quelles en sont, selon vous, les causes ?
19. Quelles suggestions auriez-vous pour améliorer la bourse d'emploi afin de mieux soutenir le développement de carrière des employés ?
20. Que devrait changer pour rendre cet outil plus accessible ou plus efficace pour la progression professionnelle ?
21. Avez-vous, ou un collègue, bénéficié d'une évolution de carrière via la bourse d'emploi ? Si oui, pourriez-vous partager brièvement cette expérience ?
22. Quels changements avez-vous observés dans votre parcours professionnel (ou celui d'un collègue) après avoir utilisé ce dispositif ?

Clôture :

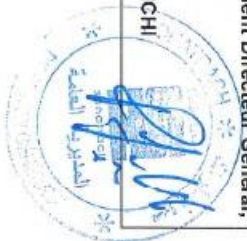
Je vous remercie pour le temps accordé à cet entretien. Vos réponses apportent un éclairage précieux sur l'influence de la bourse d'emploi sur les carrières chez Sonatrach. Elles permettront de formuler des recommandations utiles pour renforcer cet outil au service de la mobilité interne et du développement des talents.

ANNEXE 02 :

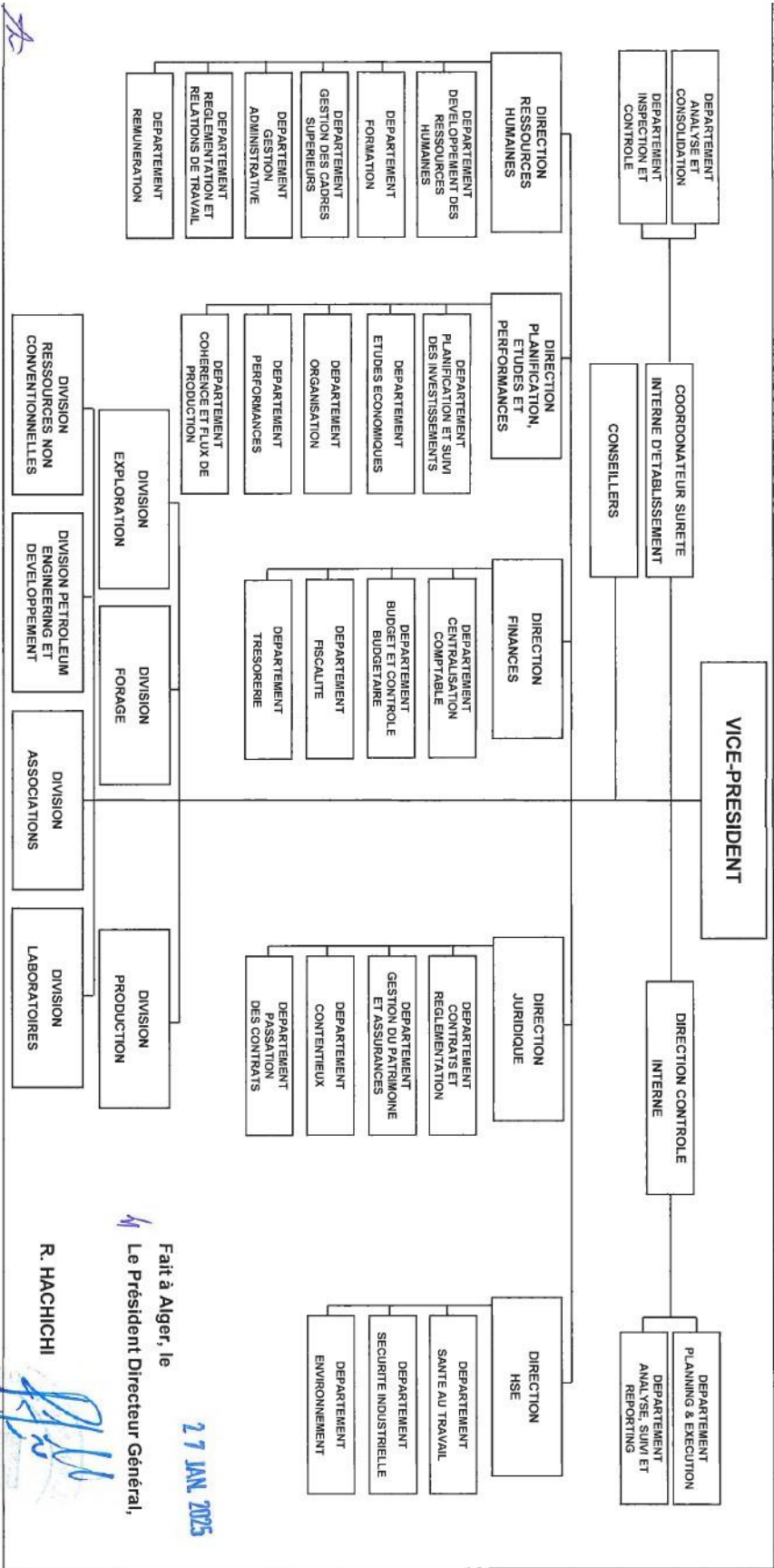
ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Fait à Alger, le 03 OCT 2024
Le Président Directeur Général,
R. HACHICHI



ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION




Fait à Alger, le
27 JAN. 2005
Le Président Directeur Général,

R. HACHICHI

[Signature]

ANNEXE 03 :

| | | |
|---|---|---|
|  | <p>DECISION N° <u>143</u> /DG</p> <p>OBJET : DIRECTIVE RELATIVE AU POURVOI DES POSTES D'ENCADREMENT SUPERIEUR</p> | <p>Classement : 0.002.4/24 Référence : D-182 (R5) Page : 1 de 3</p> |
|---|---|---|

Le Président Directeur Général,

Vu le décret présidentiel n°98-48 du 11 février 1998, modifié et complété, portant statuts de SONATRACH ;

Vu le décret présidentiel du 02 octobre 2023, portant nomination de Monsieur Rachid HACHICHI en qualité de Président Directeur Général de SONATRACH ;

Vu la décision A-001 (R31) du 19 juin 2018, portant organisation de la macrostructure de SONATRACH ;

Vu la décision D-1047 du 05 avril 2023, portant Politique Ressources Humaines de SONATRACH ;

Vu la décision D-182 (R4) du 12 août 2020, portant directive relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur.

DECIDE

ARTICLE 1 : La présente décision abroge et remplace la décision D-182 (R4) du 12 août 2020, portant directive relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur.

ARTICLE 2 : La présente directive définit les modes de pourvoi des postes d'encadrement supérieur, de rang de Chef de Département ou équivalent et plus.

ARTICLE 3 : La présente directive s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la politique Ressources Humaines, en matière de gestion des carrières et de préparation de la relève, et vise à permettre un meilleur ciblage, quant aux choix des candidats potentiels, à travers des critères d'accès dûment définis.

ARTICLE 4 : Le pourvoi d'un poste vacant s'effectue, comme suit :

- En priorité via « le vivier des Cadres Supérieurs », constitué de Cadres Supérieurs, ayant le rôle de Contributeur individuel, disposant d'un capital expérience dans le domaine d'activité cible ou ayant occupé un poste de manager.

Le pourvoi via ce vivier porte sur le choix de trois (03) à cinq (05) candidats, issus de toutes les structures de SONATRACH.

- Le recours au processus de la « Bourse d'emploi » si le pourvoi via le vivier des Cadres Supérieurs s'avère infructueux.

ARTICLE 5 : Les structures de la Société peuvent recourir, à titre exceptionnel, à la prospection directe moyennant une demande dûment motivée soumise à la DCP RHU. Cette prospection concerne exclusivement les postes dont la vacance est susceptible de générer un dysfonctionnement au sein de la structure concernée, au vu de la rareté et de la criticité de la compétence.

A

ARTICLE 6 : Les candidats doivent remplir les critères d'accès (Conditions d'éligibilité du dossier de candidature) cités dans l'annexe I de la présente directive.

En sus de ces critères, la classification des candidats est prise en considération par l'Organe d'Evaluation habilité.

ARTICLE 7 : Les candidatures sont examinées par des Organes d'Evaluation (Comité ou Commission) selon le cas :

- Les candidatures issues du vivier des cadres supérieurs et celles concernées par la bourse de l'emploi, sont examinées par :
 - Le Comité Exécutif Restreint, pour les postes d'encadrement supérieur dont la nomination relève des prérogatives du Président Directeur Général ;
 - La Commission d'Evaluation Centrale (CEC), pour les postes d'encadrement supérieur dont la nomination relève des prérogatives des premiers responsables des structures du Siège ;
 - La Commission d'Evaluation Activité (CEA), pour les postes d'encadrement supérieur dont la nomination relève des prérogatives du Vice-Président de l'Activité.

Les Commissions (CEC et CEA), en présence du premier responsable de la structure ayant délégation de pouvoir, sont tenues de sélectionner, à l'issue des entretiens, le candidat idoine sur la base de la grille d'évaluation des candidats (Annexe II).

- Les candidatures issues de la prospection directe, sont examinées par :
 - Le Comité Restreint Siège (CRG), présidé par le Directeur Exécutif Ressources Humaines, pour les postes dont la nomination relève des prérogatives des premiers responsables des structures du Siège ;
 - Le Comité de Direction Activité (CDA), présidé par le Vice-Président de l'Activité pour les postes dont la nomination relève des prérogatives du Vice-Président.

Les Comités sont tenus de sélectionner, à l'issue des entretiens, le candidat idoine, sur la base de la grille d'évaluation des candidats, mentionnée en annexe II.

ARTICLE 8 : Les Commissions et les Comités sont créés par une décision approuvée par :

- Le Président Directeur Général, respectivement pour la Commission d'Evaluation Centrale (CEC) et le Comité Restreint Siège (CRG) ;
- Le Vice-Président E&P, TRC, LQS, RPC et COM pour leurs Commissions d'Evaluation Activité (CEA) respectives et leur Comité de Direction Activité (CDA).

ARTICLE 9 : Pour les postes, dont la nomination relève des prérogatives exclusives du Président Directeur Général, la DCP RHU se charge de présenter les propositions au Comité Exécutif Restreint pour examen et choix final.

A

ARTICLE 10 : Le candidat retenu est soumis à une période probatoire maximale de 365 Jours.

Durant cette période le responsable de la structure a toute la latitude d'apprécier le candidat retenu.

ARTICLE 11 : Une période de trois (03) ans au minimum, est exigée à titre d'engagement du candidat nommé au poste, durant laquelle :

- Le candidat ne peut postuler à un autre poste dans le cadre de la bourse de l'emploi,
- Le candidat est repositionné à son poste d'origine ou à un poste de classification équivalente, en cas de désistement du poste pour lequel il a été retenu.

ARTICLE 12 : Une décision de fin d'intérim ou de fin de fonction doit être impérativement établie, au cas où la période d'intérim est considérée non concluante ou en cas de désistement avant l'expiration de la période d'engagement.

ARTICLE 13 : Un contrôle de conformité est effectué par la DCP RHU pour les postes dont la nomination relève des Activités.

Les Activités, à travers leurs organes d'évaluations (CEA et CDA), sont tenues, d'argumenter le choix du candidat idoine, moyennant un rapport dûment motivé assorti des travaux réalisés par le candidat retenu.

Les conclusions des travaux des différents Organes d'Evaluation (CEA, CEC, CDA et CRG) sont soumises, à titre de compte rendu, au Président Directeur Général, via la DCP RHU.

ARTICLE 14 : Les modalités d'application de la présente directive seront définies par une procédure dédiée.

ARTICLE 15 : La présente décision est complétée par les annexes suivantes :

- Annexe I : Critères d'accès aux postes d'encadrement supérieur à pourvoir ;
- Annexe II : Grille d'Evaluation des Candidats.

ARTICLE 16 : La présente directive prend effet à compter de la date de sa signature.

ARTICLE 17 : Le Secrétaire Général, le Directeur de Cabinet, les Vice-Présidents, le Directeur Exécutif, les Directeurs Centraux et les Directeurs des structures rattachées à la Direction Générale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à Alger, le

18 FEV. 2024

Le Président Directeur Général,

R. HACHICHI



ANNEXE I

**CRITERES D'ACCES AUX POSTES D'ENCADREMENT
SUPERIEUR A POURVOIR**

CRITERES D'ACCES AUX POSTES D'ENCADREMENT SUPERIEUR

| Poste à pourvoir | Critères d'accès | | |
|--------------------------------|---|--|---|
| | Diplôme | Expérience professionnelle dans la filière (*) | Encadrement supérieur |
| Directeur Divisionnaire | Ingénieur d'Etat dans la filière, Post-graduation souhaitée | Vingt (20) ans | Huit (08) ans dont cinq (05) ans dans un poste de Directeur |
| Directeur | Bac+5 (postes opérationnels) Bac+4 (postes fonctionnels) | Quinze (15) ans | Cinq (05) ans |
| Sous-Directeur | Bac+5 (Postes opérationnels) Bac+4 (postes fonctionnels) | Dix (10) ans | Trois (03) ans |
| Chef de Département | Bac+5 (Postes opérationnels) Bac+4 (Postes fonctionnels) | Huit (08) ans | Néant |

(*) : l'expérience professionnelle dans la filière doit être capitalisée au sein du Groupe Sonatrach.

Fait à Alger, le 18 FEV. 2024
Le Président Directeur Général,

R. HACHICHI



ANNEXE II
GRILLE D'EVALUATION DES CANDIDATS

1431



N DG

Classement : 0.002.4/24
Référence : D-182 (R5)
Page : 2 de 2



Grille d'évaluation des candidats sélectionnés au poste de
Appréciation de M. / M^{me}

| Critères d'appréciation | Nom & prénoms du candidat | |
|---|---------------------------|----------|
| | Commentaire | Note (*) |
| Présentation : Profil Parcours professionnel Travaux réalisés (dont communications) | | |
| Motivation : Projets professionnels (Objectif et projection de carrière) Intérêt pour la filière | | |
| Connaissance et maîtrise de (es) : L'organisation de la structure Missions liées au poste cible Particularités techniques | | |
| Aptitudes managériales : Sens de la communication Leadership, travail d'équipe | | |
| Autre, etc. (Particularités techniques liées au poste) | | |
| Note Moyenne | | |
| Appréciation Générale | | |

(*) Attribuer une note de 1 (faible) à 5 (Excellent) par critère et par candidat.

Fait à Alger, le 18 FEV. 2024
R. HACHICHI, Directeur Général

R. HACHICHI



ANNEXE 04 :



jeu. 07/11/2024 10:57

Bourse_Emploi

Diffusion Annonces Internes /Activité E&P (Annule & Remplace)

سوناطراك



sonatrach

Bourse de l'emploi

Annonces internes

Cet appel à candidatures annule et remplace le précédent

SONATRACH RECHERCHE POUR SON ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION (EP) :

- **DIVISION ASSOCIATIONS/OOC SONATRACH/ENI/EQUINOR-IN SALAH GAS :**
 - **Un Chef de Département Achats.**
 - **Un Chef de Division Logistique.**
- **DIVISION PRODUCTION / DIRECTION JURIDIQUE :**

ANNONCE INTERNE N°17/2024

SONATRACH / ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION RECHERCHE POUR SA
DIVISION ASSOCIATION / OOC SONATRACH/ENI/EQUINOR-IN SALAH GAS

UN (01) CHEF DÉPARTEMENT ACHATS

EXIGENCES DU POSTE

- Diplôme universitaire (Bac+4 ou Bac+5) en Sciences Commerciales, Planification et Statistique, Sciences Financières, Economiques, Gestion, Génie Mécanique, Electrotechnique, Génie des Procédés, Procurement;
- Une formation complémentaire dans le domaine de la Gestion de la Chaîne d'approvisionnement, souhaitée;
- Expérience professionnelle de huit (08) années dans l'activité au niveau du Groupe SONATRACH.

CONNAISSANCES PARTICULIÈRES :

- Aptitudes au management dans un environnement multicultural;
- Maîtrise des techniques d'approvisionnements;
- Maîtrise des règles de gestion;
- Maîtrise de la procédure des passation des marches;
- Maîtrise du français et de l'anglais.

COMPÉTENCES REQUISES :

- Sens de la communication et de l'organisation, capacité d'adaptation;
- Esprit de responsabilité;
- Capacité d'analyse et de synthèse.

MISSIONS :

- Gérer l'ensemble du processus d'achat et de services pour les produits, services, équipements et pièces de rechange, tout en optimisant les coûts et les délais;
- Concevoir et suivre les plans d'approvisionnement des consommables, tout en préparant et en gérant le budget des équipements amortissables
- Diriger et animer les activités des Cadres Gestion Appros et Acheteurs sous sa responsabilité ;
- Assurer une gestion efficace des approvisionnements et le suivi des réceptions;
- Contribuer aux négociations, tout en assistant et orientant les structures utilisatrices;
- Optimiser la chaîne d'approvisionnement ;
- Suivre et mettre à jour la liste des fournisseurs par domaines ;
- Gérer les litiges et les contentieux.

ÉCHELLE : 25

LIEU DE TRAVAIL : HASSI MESSAOUD

Les dossiers de candidatures, accompagnés de pièces justificatives (photocopie des diplômes, attestations de formation, fiche de carrière et fiche d'appréciation visées par le supérieur hiérarchique, et autre) devront parvenir, sous couvert de la voie hiérarchique à la Direction Ressources Humaines/Activité E&P, 08 Chemin du Réservoir, Hydra et ce, avant le: 30 NOV. 2024



DECISION N° E-P [REDACTED]

Activité Exploration Production

Le Vice-Président

- Vu le décret présidentiel du 24 mars 2020, portant nomination de Monsieur [REDACTED] en qualité de Vice-Président de l'Activité Exploration et Production ;
- Vu la décision A 001 (R31) du 19 juin 2018, portant schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach ;
- Vu la décision A-573 (R10) du 01 juin 2017, portant organisation de l'Activité Exploration-Production ;
- Vu la décision B-263 (R1) du 30 Mai 2022, portant délégation de pouvoirs à Monsieur [REDACTED] Vice-Président de l'Activité Exploration-Production ;
- Vu la décision E-P/N [REDACTED] du 1 [REDACTED] 2016, portant nomination de Monsieur [REDACTED] au poste de Chef Département Achats, relevant de l'OC SONATRACH/BP-STATOIL, Division Associations ;
- Vu le courriel du 12/07/2023, portant mobilité au sein de la Division Associations.

– DECIDE –

- ARTICLE 1 :** Il est mis fin aux fonctions exercées par Monsieur [REDACTED] Matricule : [REDACTED] au poste de Chef Département Achats, échelle : 25, relevant de l'OOC SH-ENI-EQUINOR ISG, Division Associations, Activité Exploration et Production ;
- ARTICLE 2 :** Monsieur [REDACTED] est positionné en qualité de Cadre Supérieur, échelle : 25, au sein de la même structure ;
- ARTICLE 3 :** La présente décision prend effet à compter de sa date de signature ;
- ARTICLE 4 :** Le Directeur Ressources Humaines, le Directeur de la Division Associations, Activité Exploration et Production, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à Alger, le

13 JUL 2023

Le Vice-Président,



سوناتراش



sonatrach

Monsieur le Directeur Ressources Humaines
Exploration & Production

Exploration - Production
Division Associations

N° 1554 /DIV-AST/2024

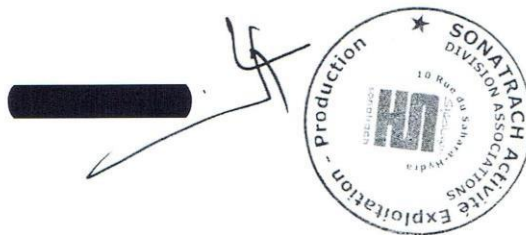
Alger, le 30 MAI 2024

Objet : A/S du pourvoi du poste de Chef de Département Achats /
OOC SONATRACH – ENI/ EQUINOR (ISG).

En application des termes portés sur la décision N° 182 (R5) du 18/02/2024, portant fonctionnement du processus de la Bourse de l'Emploi et en vue de pourvoir le poste de Chef de Département Achats, échelle 25, Code Fonction 24110YE01, au sein de l'OOC SONATRACH – ENI/ EQUINOR (ISG), Division Associations, nous vous transmettons, ci-après, les candidats potentiels sélectionnés à partir du vivier des Cadres Supérieurs de l'Activité Exploration et Production, à savoir :

- 1- Monsieur [REDACTED] Cadre Supérieur, relevant de la Division Exploration,
- 2- Monsieur [REDACTED] Cadre Supérieur, relevant de la Division Production,
- 3- Monsieur [REDACTED] Cadre Supérieur, relevant de la Division Exploration.

 Le Directeur de la Division,



PJ : Missions dudit poste,
Planche organigramme du poste objet de la demande.

10, rue du Sahara - Hydra 16035, Wilaya d'Alger, Algérie

Tel : 023 48 95 95 / 96 Fax : 023 48 95 95 / 96 www.sonatrach.dz Sec_rhu_ast@sonatrach.dz

Compte Rendu de la réunion

La commission (CEA-EP) s'est réunie le jeudi 05 septembre 2024, afin de mener les entretiens d'évaluation des candidats short-listés aux postes de **Chef de Département Achats** et **Chef de Division Logistique**, relevant de l'OOC SH Eni Equinor ISG - Division Associations, conformément aux dispositions contenues dans la Directive D-182 (R5) du 18/02/2024 relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur, ainsi que la proposition des potentiels Cadres Supérieurs émanant de la Division Associations par envois N°1554/DIV-AST/2024 du 30/05/2024 et N°1754/DIV-AST/2024 du 23/06/2024.

L'évaluation des candidats, à travers les entretiens menés par les membres de la commission, s'est basée sur les critères suivants :

- La présentation (profil, parcours professionnel, travaux réalisés ...);
- La motivation (projets professionnels, intérêt pour la filière);
- La connaissance et la maîtrise des missions liées au poste, de l'organisation de la structure et de la particularité technique;
- L'aptitude managériale (sens de la communication, leadership, travail d'équipe);
- Autres (particularités techniques liées au poste...).

Les résultats des entretiens se présentent comme suit :

- **Chef de Département Achats :**

| Candidats | Note moyenne des critères d'appréciations | Appréciations générales |
|------------|---|---|
| ██████████ | / | Le candidat n'est pas motivé pour occuper le poste en question. |
| ██████████ | / | Candidat absent. |
| ██████████ | / | Candidat absent. |

Décision de la Commission d'Evaluation Activité/E&P

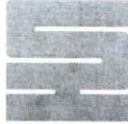
Suite à l'entretien d'évaluation mené avec Monsieur ██████████ dans le cadre du pourvoi du poste de **Chef de Département Achats / AST-OOC SH Eni Equinor ISG**, le poste en question a été déclaré infructueux.


Le Vice-Président
Exploration-Produ

██████████

Infructueux,
à Diffuser
au Sec.
de la B.E
11.09.24

سوناطراي



sonatrach
Exploration-Production
Direction Ressources Humaines
N° SSL/DVR-BE/RHU/E-P/2024

Monsieur le Directeur Gestion du Personnel Siège
Direction Corporate Ressources Humaines

Alger, le

31 OCT. 2024

Objet : Appel à candidatures Activité E-P.

En application des dispositions de la Directive D-182 (R5) du 18/02/2024, relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur, nous vous transmettons, ci-joint, les annonces internes des postes cités ci après, relevant de l'Activité E&P.

Il s'agit de :

1. Division Production / Siège :

- Chef Département Suivi des Appels d'Offres/Direction Juridique.
- Chef Département Règlementation & Contentieux/Direction Juridique.
- Chef Département Contrats/Direction Juridique

2. Division Associations :

- Chef Département Achats/OOC SH-ENI/EQUINOR-In Salah Gas/Division Associations.
- Chef Division Logistique/OOC SH-ENI/EQUINOR-In Salah Gas/Division Associations.
- Assistant Sécurité Interne/Organisation OURHOUD/Division Associations.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir inviter vos services concernés pour assurer une large diffusion au sein de vos structures.

Le Directeur Ressources Humaines

[Redacted signature]



1- Chef de Département Achats / OOC SH ENI EQUINOR ISG – Division AST :

La Commission a enregistré quatorze (14) candidatures, il s'agit de :

Madame :

- [REDACTED] Chef Service Achats - Activité RPC ;

Messieurs :

- [REDACTED] Cadre Etudes Technique N4 - AST/ OOC SH ENI EQN – ISG ;
- [REDACTED] Cadre Gestion Appro N2 - AST/ OOC SH ENI EQN – ISG ;
- [REDACTED] Chef Service Logistique - AST/OOC SH ENI EQN ;
- [REDACTED] Cadre Gestion Appro N2 - AST/OOC SH ENI EQN ;
- [REDACTED] Superviseur Forage Hydraulique N2 - FOR/DDO ;
- [REDACTED] Chef Service Achats N3 - DP/DAT ;
- [REDACTED] Ingénieur Procurement N2 (ED) - AST/OO ;
- [REDACTED] Chef Service Inspection Corrosion - AST/G. BERKINE ;
- [REDACTED] Cadre Comptable Finance N3 - DP/HMD ;
- [REDACTED] Chef Service MOG/Sous Traitance (TRANSPORT) - Activité RPC ;
- [REDACTED] Chef Service Approvisionnement N3 - Activité TRC ;
- [REDACTED] Ingénieur Procurement N3 (ED) - AST/G SH ENI ;
- [REDACTED] Chef Service Approvisionnement N3 - Activité TRC.

Après étude des dossiers de candidatures et au vu des exigences du poste à pourvoir, la commission a retenu sept (07) candidatures comme short-liste, qui se présente comme suit :

- **Mme** [REDACTED] âgée de 45 ans et titulaire d'une Licence en Sciences Commerciales, Option: Marketing.
Recrutée en 2005 en qualité de Chargée d'Etudes N1 au niveau de l'Activité RPC, elle occupe actuellement le poste de Chef de Service Achats au sein de la même structure.
- **M.** [REDACTED] âgé de 45 ans et titulaire d'une Licence en Sciences de Gestion Option : Management.
Recruté en 2008 en qualité de Cadre Etudes Technique N2 au niveau de la Division Raffinage, il occupe actuellement le poste de Cadre Etudes Technique N4 au sein de la Division AST - OOC SH ENI EQN – ISG.
- **M.** [REDACTED] âgé de 45 ans et titulaire d'une Licence en Interprétariat et Traduction et d'un Master Spécialisé en Supply Chain Management (ISGP).
Recruté en 2011 en qualité de Cadre Gestion Appro N1 au niveau de la Division AST - OOC SH ENI Equinor – ISG, il occupe actuellement le poste de Chef de Service Logistique au sein de la même structure.
- **M.** [REDACTED] âgé de 36 ans et titulaire d'un Ingénieur d'Etat en Economie des Hydrocarbures, Option Economie Pétrolière, et d'un Ingénieur Spécialisé en Procurement.
Recruté en 2016 en qualité d'Ingénieur Procurement N1 (ED) au niveau de la Division Production/DAT, il occupe actuellement le poste de Chef Service Achats N3 au sein de la même structure.

-
- M. [REDACTED] âgé de 46 ans et titulaire d'une Licence en Sciences de Gestion Option Marketing
Recruté en 2008 en qualité de Cadre Etudes Technique N1 (Appro) au niveau de l'Activité TRC, il occupe actuellement le poste de Chef Service Approvisionnement N3 au sein de la même Activité.
 - M. [REDACTED] âgé de 49 ans et titulaire d'un Ingénieur d'Etat en Mécanique, Option Energétique
Recruté en 2010 en qualité d'Ingénieur Procurement N1 (ED) au niveau de la Division Associations/GSE, il occupe actuellement le poste d'Ingénieur Procurement N3 (ED) au sein de la même structure.
 - M. [REDACTED] âgé de 53 ans et titulaire d'une Licence en Sciences Economiques, Option Sciences Financières.
Recruté en 2001 en qualité de Cadre Etudes Technique N1 (Appro) au niveau de l'Activité TRC, il occupe actuellement le poste de Chef de Service Approvisionnement N3 au sein de la même Activité.

S'agissant des candidats non retenus, Messieurs [REDACTED] ne répondent pas aux exigences du poste en matière de diplôme. Monsieur [REDACTED] ne répond pas aux exigences du poste en matière d'expérience professionnelle. Messieurs [REDACTED] ne répondent pas aux exigences du poste en matière d'expérience dans le domaine. Quant à Monsieur [REDACTED] il ne répond pas aux exigences du poste en matière de diplôme et d'expérience dans le domaine

[REDACTED]

Compte Rendu de la réunion

La commission (CEA-EP) chargée des entretiens d'évaluation des candidats au poste de Chef Département Achats-OOC SH-ENI-EQUINOR/Division Associations/E&P, s'est réunie le mercredi 15 janvier 2025, afin de mener les entretiens d'évaluation des candidats short-listés au poste en question, conformément aux dispositions contenues dans la Directive N°D-182 (R5) du 18/02/2024 relative au Pourvoi des Postes d'Encadrement Supérieur, ainsi que les résultats des travaux de la Commission d'Evaluation Activité E&P du 17/12/2024.

L'évaluation des candidats, à travers les entretiens menés par les membres de la commission, s'est basée sur les critères suivants :

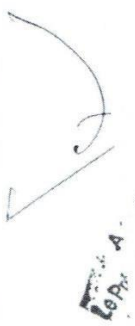

- La présentation (profil, parcours professionnel, travaux réalisés ...)
- La motivation (projets professionnels, intérêt pour la filière)
- La connaissance et la maîtrise des missions liées au poste, de l'organisation de la structure et de la particularité technique
- L'aptitude managériale (sens de la communication, leadership, travail d'équipe)
- Autres (particularités techniques liées au poste...).

Les résultats des entretiens se présentent comme suit :

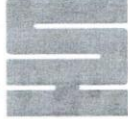
| Candidat | Note moyenne des critères d'appréciations | Appréciations générales |
|--------------------------|---|---|
| [REDACTED] | 3.77 | Profil adéquat avec un parcours riche et une bonne maîtrise des missions liées au poste |
| [REDACTED] | 3.25 | Bon potentiel pour le poste en question |
| [REDACTED] | 2.89 | Candidate motivée pour occuper le poste en question |
| [REDACTED] | 2.48 | Profil acceptable avec des connaissances limitées |
| [REDACTED] | 2.37 | Candidat moyen |
| [REDACTED] | 2.01 | Potentiel insuffisant pour le poste à pourvoir. |
| [REDACTED] [REDACTED] | 0 | [REDACTED] |

Décision de la Commission d'Evaluation Activité/E&P

Suite aux entretiens d'évaluation menés avec les six (06) candidats présents, dans le cadre du pourvoi du poste de **Chef Département Achats-OOC SH ENI EQN ISG/Division Associations**, Monsieur [REDACTED] a obtenu le score le plus élevé (note moyenne des critères d'appréciation).

| Président de la CEA/EP | Responsable de la structure d'accueil | Vice-Président Activité E&P |
|---|--|--|
|  <p>Le Pr. A.</p> | <p>D'accord pour confier et intégrer à [REDACTED] chef ISG</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> | <p>Favorable</p>  <p>[REDACTED]</p> |

سوناطراك



sonatrach
Exploration-Production
Le Vice-Président
N° 285 / RHU / E-P / 2025

Monsieur le Directeur Exécutif
Ressources Humaines
DCP RH

Alger, le

06 FEV 2025

Objet : Contrôle de conformité

Conformément aux dispositions de la Directive D-182 (R5) du 18/02/2024, relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur, nous vous transmettons, ci-joint, un état récapitulatif concernant le pourvoi des postes de :

- **Chef de Département Achats / OOC SH ENI EQN ISG – Division Associations ;**
- **Chef de Division Logistique / OOC SH ENI EQN ISG – Division Associations.**

ainsi que les noms des candidats retenus, suite à la réunion de la commission d'Evaluation Activité (CEA/EP) du 15/01/2025 (PV CEA N°02, et N°03/2025), et à l'issue des entretiens d'évaluation des candidats short-listés aux postes susmentionnés.

Il s'agit, de :

- Monsieur [REDACTED] Chef de Service Achats / DP-DAT, retenu au poste de Chef de Département Achats / OOC SH ENI-EQN ISG – Division Associations,
- Monsieur [REDACTED] Chef de Service Moyens Généraux / AST-G. SH-ENI, retenu au poste de Chef de Division Logistique / OOC SH ENI-EQN ISG – Division Associations

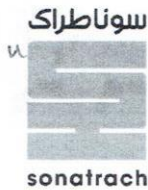
Le Vice-Président E&P,

[REDACTED]



Pièces Jointes :

- Comptes rendus des travaux de la CEA : N°15/2024 du 17/12/2024 ;
- Comptes rendus des entretiens d'évaluation N°02 et N°03 du 15/01/2025 ;
- PV CR N°03/2025 du 28/01/2025 ;
- Note N °379 du 31/10/2024 portant appel à candidatures Activité EP ;
- Annonces N°A17/24 N°A18/24 ;
- Fiches de synthèse des candidats aux postes précités
- Organigramme des structures concernées.



Monsieur le Vice-Président
Activité Exploration-Production

DIRECTION CORPORATE RESSOURCES HUMAINES
Direction Gestion Personnel Siège
N° 523 DGPR/DCP-RHU/2025

Alger, le

17 MARS 2025

Objet : Contrôle de conformité.

Réf. : V/Envoi N°29/RHU/E-P du 07/01/2025
V/Envoi N°43/RHU/E-P du 09/01/2025
V/Envoi N°115/RHU/E-P du 20/01/2025
V/Envoi N°285/RHU/E-P du 06/02/2025
V/Envoi N°287/RHU/E-P du 06/02/2025

En réponse à vos envois, cités en référence, conformément aux dispositions de la Directive relative au pourvoi des postes d'encadrement supérieur, et suite à l'analyse des procès-verbaux et des fiches de synthèse des candidats retenus pour chaque poste à staffer ainsi que les conclusions adoptées par la Commission d'Evaluation Activité E-P, pour le pourvoi des postes suivants :

- **Chef de Complexe Industriel Sud /HMD-DPR – Echelle : 28A,**
Candidat retenu : M. [REDACTED] – Echelle : 27A,
- **Chef de Département GPL ZCINA /HMD-DPR – Echelle : 27A,**
Candidat retenu : M. [REDACTED] – Echelle : 26,
- **Chef de Département Services Communs /DMG-DPR – Echelle : 26B,**
Candidate retenue : [REDACTED] – Echelle : 22,
- **Chef de Département Logistique El Gassi /HMD-DPR – Echelle : 26B.**
Candidat retenu : [REDACTED] – Echelle : 27B,
- **Chef de Département Planning & Contrôle Coûts /GPT REGGANE – Echelle : 27B,**
Candidat retenu : [REDACTED] – Cadre Supérieur – Echelle : 27B,
- **Chef de Département RH & ADM Générale /GPT TIMIMOUN – Echelle : 26A,**
Candidat retenu : [REDACTED] – Cadre Supérieur – Echelle : 26B,
- **Chef de Département Achats /SH-ENI-EQN ISG-AST – Echelle : 25,**
Candidat retenu : [REDACTED] – Echelle : 25,
- **Chef de Division Logistique /SH-ENI-EQN ISG-AST – Echelle : 26A,**
Candidat retenu : [REDACTED] – Echelle : 24,
- **Chef de Département Technique El Gassi /HMD-DPR – Echelle : 26B,**
Candidat retenu : [REDACTED] – Echelle : 25,

Djenane El mailik – 16035, Wilaya, Algérie

Tél. : 213 48 30 30 / 31 31

Fax : 213 23 48 33 33/ 35 35

www.sonatrach.dz

sec.rhu@sonatrach.dz

Nous portons à votre connaissance que les candidats retenus auxdits postes répondent aux critères d'accès normalisés et définis dans l'annexe I de la Directive en vigueur.

A cet effet nous vous signifions l'accord de la Direction Générale, pour la formalisation des décisions ci-après listées :

- Décisions d'intérim d'une durée de douze (12) mois au profit de Messieurs [REDACTED]
- Décisions de nomination au profit de Madame [REDACTED]

Le Directeur Exécutif Ressources Humaines,

[REDACTED]

[Signature]



ANNEXE 05 :

| | oution à la mobilité interne et à l'évolution profe | et retours d'expérience sur l'utilisation de la bc |
|-----------------|---|---|
| 1 : Entretien A | <p>Non, je n'ai pas encore eu l'occasion de postuler via la bourse d'emploi interne. Cependant, je trouve le système efficace et je suis convaincu qu'il offre des opportunités intéressantes pour les employés qui souhaitent évoluer au sein de l'entreprise</p> <p>Certainement. Ce dispositif permet de découvrir des opportunités de carrière qui ne seraient peut-être pas visibles autrement. Cela offre la possibilité d'explorer de nouveaux horizons professionnels au sein de l'entreprise sans avoir à chercher à l'extérieur. C'est un excellent moyen de stimuler la progression professionnelle en interne</p> <p>Oui, la bourse d'emploi interne facilite la mobilité entre les différentes directions et filiales de l'entreprise. Grâce à ce système, tous les employés ont les mêmes chances d'accéder à des postes dans d'autres départements, ce qui favorise une dynamique de mobilité interne plus équilibrée</p> <p>Je ne constate pas de freins majeurs à la mobilité au sein de Sonatrach grâce à la bourse d'emploi. Le processus fournit aux candidats toutes les informations nécessaires dès les premières étapes, ce qui permet une compréhension claire du dispositif. Toutefois, des freins pourraient surgir dans des départements où la mobilité interne n'est pas encore aussi bien ancrée culturellement</p> | <p>Je n'ai pas rencontré de difficultés majeures dans l'utilisation de la bourse d'emploi. Le système est bien structuré et fonctionne efficacement. Cependant, il pourrait y avoir des défis pour ceux qui ne sont pas familiarisés avec la technologie ou l'intranet de l'entreprise, mais ces obstacles sont généralement résolus par la formation ou le support technique</p> <p>Oui, il existe peut-être des résistances dans certains départements. Certains managers préfèrent encore recruter en externe, pensant que cela apporte un regard neuf et des compétences spécifiques qu'ils estiment ne pas être disponibles en interne. Cela peut créer une certaine tension entre les priorités des départements et la politique de mobilité interne</p> <p>Une suggestion pourrait être de renforcer la communication sur les opportunités de formation qui accompagnent la bourse d'emploi. En offrant des programmes de développement en parallèle, cela permettrait aux employés de se préparer davantage aux postes qu'ils souhaitent obtenir, augmentant ainsi leurs chances de réussite</p> <p>Il serait utile d'offrir une meilleure visibilité sur les postes à pourvoir et de simplifier l'accès à ces informations. Une interface plus intuitive ou des notifications régulières pourraient améliorer l'expérience utilisateur, rendant l'outil plus accessible à tous les employés</p> <p>Non, ni moi ni mes collègues n'avons utilisé ce dispositif pour une évolution de carrière à</p> |

| | | |
|------------------------|---|--|
| <p>2 : Entretien B</p> | <p>Oui, j'ai déjà postulé pour un poste supérieur dans le domaine des ressources humaines. Ce type de processus est particulièrement utile lorsque l'on cherche à évoluer dans sa carrière tout en restant dans la même entreprise. Cela montre aussi que l'entreprise offre des perspectives de croissance pour ses employés</p> <p>Oui, il est très utile. Il permet d'avoir une vision claire des différentes opportunités internes qui se présentent. Cela motive à se concentrer davantage sur son développement professionnel au sein de l'entreprise, en sachant qu'il existe des possibilités d'évolution grâce à la bourse d'emploi interne</p> <p>Oui, dans l'ensemble, elle facilite cette mobilité. Cependant, il est à noter que certaines directions ou filiales peuvent offrir plus de postes à pourvoir que d'autres, ce qui peut créer une inégalité dans les opportunités de mobilité. Cela peut être dû à des besoins opérationnels spécifiques ou à la taille de certaines directions</p> <p>Parmi les principaux freins, on trouve la concurrence interne qui peut être féroce pour certains postes. Il peut également y avoir un manque d'information sur les opportunités disponibles, ce qui empêche certains employés de postuler. Ces facteurs peuvent limiter l'accès de certains à la mobilité interne.</p> | <p>Le manque de flexibilité dans certaines candidatures a parfois été un frein. Par exemple, certaines conditions strictes ou des délais serrés peuvent décourager des candidats potentiels. Une plus grande flexibilité dans les processus de candidature permettrait de rendre ce dispositif plus inclusif</p> <p>Oui, certaines résistances existent. Certains départements préfèrent recruter en externe pour apporter des compétences nouvelles, tandis que d'autres préfèrent conserver les talents en interne. Cela peut créer une certaine réticence à utiliser la bourse d'emploi interne de manière systématique</p> <p>Je propose de simplifier davantage le processus de candidature, notamment en rendant les étapes moins contraignantes. De plus, il serait bénéfique d'augmenter la transparence concernant les critères de sélection et de mieux communiquer sur les opportunités disponibles</p> <p>Il serait nécessaire de rendre les informations sur les postes disponibles plus accessibles et visibles pour tous les employés. De plus, la communication interne pourrait être améliorée, afin que chacun puisse avoir une vision claire et actualisée des opportunités en cours</p> <p>Oui, un de mes collègues a été promu au poste de directeur après avoir postulé via la bourse d'emploi interne. Cela prouve que ce dispositif peut offrir de réelles opportunités de promotion, ce qui montre son efficacité</p> |
|------------------------|---|--|

| | | |
|------------------------|--|---|
| <p>3 : Entretien C</p> | <p>Non, je n'ai pas encore postulé via la bourse d'emploi interne. Cependant, en tant que responsable des RH, j'ai vu de nombreux collègues utiliser cette plateforme et bénéficier de nouvelles opportunités de carrière</p> <p>Oui, il permet de découvrir de nouvelles opportunités à l'intérieur de l'entreprise. Il est très utile pour ceux qui souhaitent évoluer ou changer de poste sans quitter l'entreprise, et permet une plus grande mobilité professionnelle à l'intérieur de Sonatrach</p> <p>Oui, la bourse d'emploi favorise la mobilité interne, mais certaines directions offrent davantage de postes à pourvoir que d'autres, ce qui peut créer des disparités. Cela étant dit, les efforts sont faits pour que chaque direction offre des opportunités aussi égales que possible</p> <p>Les principaux freins à la mobilité sont les résistances de certains managers, qui préfèrent souvent recruter en externe plutôt qu'en interne, pensant peut-être que cela permet d'apporter de nouvelles compétences et perspectives. Cette préférence pour les recrutements externes peut limiter les opportunités de mobilité interne, malgré l'existence de la bourse d'emploi</p> | <p>Il n'y a pas de difficultés majeures à proprement parler. Cependant, il pourrait être intéressant d'offrir davantage de formations aux employés, afin qu'ils puissent mieux comprendre les exigences des postes à pourvoir et améliorer leur profil pour postuler</p> <p>Oui, certaines résistances existent. Certains départements préfèrent recruter en externe pour apporter de nouvelles compétences, ce qui limite la mobilité interne. D'autres raisons incluent la perception que certains départements ou fonctions ne peuvent pas être facilement transférés d'une filiale à une autre</p> <p>Il serait bénéfique d'ajouter un système de feedback plus détaillé et plus structuré sur les candidatures. Un retour plus clair permettrait aux employés de mieux comprendre leurs points forts et leurs axes d'amélioration, ce qui les aiderait à se perfectionner pour de futures opportunités</p> <p>Afin de rendre la bourse d'emploi plus accessible et efficace, il serait nécessaire d'offrir davantage de visibilité sur les postes à pourvoir, notamment en mettant en place un système de notifications plus réactif et plus interactif. De plus, une meilleure communication autour des critères</p> <p>Oui, une collègue a été promue au poste de manager après avoir postulé via la bourse d'emploi. Cette évolution montre l'efficacité du dispositif en tant que levier pour la progression professionnelle au sein de l'entreprise, et c'est une réussite qui prouve</p> |
|------------------------|--|---|

| | | |
|------------------------|---|--|
| <p>4 : Entretien D</p> | <p>Oui, j'ai postulé pour un poste supérieur dans le domaine d'activité. Cette démarche m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la bourse d'emploi interne et d'identifier les opportunités d'évolution qui correspondaient à mes aspirations professionnelles</p> <p>Oui, il est tout à fait utile. La bourse d'emploi interne offre une visibilité sur les opportunités de carrière au sein de l'entreprise, ce qui permet de mieux planifier ses objectifs professionnels et de saisir des occasions de progression qui pourraient autrement passer inaperçues</p> <p>Oui, la bourse d'emploi facilite une mobilité interne entre les différentes directions et filiales de l'entreprise. Cela permet aux employés de postuler à des postes dans d'autres départements, ce qui favorise une redistribution équitable des opportunités de carrière à travers l'organisation</p> <p>L'un des freins potentiels à cette mobilité peut être lié à un excès d'exigences pour l'accès à certains postes. Si les critères sont trop stricts, cela peut limiter la participation des employés et les empêcher de postuler pour des opportunités internes, malgré leur potentiel. Une certaine flexibilité dans les critères de sélection pourrait encourager davantage de candidatures</p> | <p>Aucun obstacle majeur. Le système de bourse d'emploi est facile d'accès et bien structuré. Les informations sont disponibles de manière claire, et je n'ai rencontré aucune difficulté pour comprendre le processus ou pour postuler. Toutefois, il serait peut-être utile d'ajouter des sessions de formation ou d'accompagnement pour ceux qui ne sont pas encore familiarisés avec le système</p> <p>Oui, il existe des résistances, en grande partie dues au favoritisme et à la subjectivité dans certains départements. Les managers peuvent parfois privilégier des candidats qu'ils connaissent bien, ce qui complique l'accès à certaines opportunités pour d'autres employés, malgré l'existence de la bourse d'emploi</p> <p>Je suggère que l'on prenne davantage en compte l'expérience de chaque candidat dans l'évaluation des candidatures. Il est important de rester objectif dans le processus de sélection et de veiller à ce que chaque candidat ait une chance égale d'accéder à une promotion ou à un nouveau poste, en fonction de ses compétences réelles et de ses performances passées</p> <p>Il serait bénéfique d'être plus flexible avec les exigences et de veiller à ce que le processus de sélection soit encore plus objectif. Certaines exigences peuvent être trop rigides et limiter les possibilités pour des candidats qualifiés mais non immédiatement conformes aux critères stricts</p> <p>Oui, j'ai eu l'occasion de bénéficier d'une</p> |
|------------------------|---|--|

| | | |
|------------------------|--|--|
| <p>5 : Entretien E</p> | <p>Oui, j'ai postulé pour le poste de Coordonnateur RH. Cette expérience m'a permis de mieux comprendre le processus interne et les critères requis pour accéder à des postes à responsabilités au sein de l'entreprise</p> <p>Oui, il est très utile. La bourse d'emploi permet de visualiser les opportunités disponibles en interne, ce qui est essentiel pour ceux qui souhaitent évoluer dans l'entreprise. Cela aide à planifier sa carrière en fonction des postes vacants et des exigences de l'entreprise</p> <p>Oui, la bourse d'emploi interne permet une mobilité équitable entre les différentes directions ou filiales de l'entreprise. En offrant une plateforme centralisée pour la diffusion des offres, elle assure que toutes les directions ont une chance égale de faire connaître leurs besoins et d'attirer les talents internes</p> <p>Un frein potentiel à cette mobilité est la condition d'une période de trois ans minimum avant de pouvoir postuler pour un autre poste au sein de l'entreprise. Cela peut être un obstacle pour certains candidats qui souhaiteraient changer de poste plus rapidement pour des raisons professionnelles ou personnelles</p> | <p>Oui, il existe des résistances, principalement en raison de la réticence de certains managers à laisser partir leurs collaborateurs performants. Ces managers craignent que le départ de ces employés réduise leur efficacité ou leur productivité.</p> <p>Cela peut créer un frein à la mobilité interne et limiter les opportunités pour d'autres employés</p> <p>Pour améliorer la bourse d'emploi, je suggère de simplifier le processus de sélection et d'accélérer le traitement des candidatures. De plus, il serait bénéfique de valoriser davantage la mobilité interne et d'encourager les managers à soutenir la mobilité de leurs collaborateurs, en créant un environnement qui valorise cette dynamique</p> <p>Il serait nécessaire d'encourager davantage la mobilité par les managers et de les sensibiliser à l'importance de ce dispositif. Une meilleure communication entre les départements RH et les managers pourrait aider à garantir que les opportunités internes sont valorisées et utilisées efficacement</p> <p>Oui, une collègue a bénéficié de formations qui ont permis une évolution de carrière graduelle. Elle a ainsi pu acquérir de nouvelles compétences et évoluer vers un poste avec plus de responsabilités. Cela montre l'importance des opportunités de formation liées à la bourse d'emploi pour la progression de carrière</p> <p>Pour ma part, l'utilisation de la bourse d'emploi m'a permis d'obtenir des</p> |
|------------------------|--|--|

| terme sur la motivation, l'engagement organisa | fonctionnement de la bourse d'emploi interne | à-vis de la bourse d'emploi interne comme outi |
|--|---|--|
| <p>Non, l'accès à cette bourse ne change pas ma motivation au travail. Cependant, cela peut avoir un impact positif sur la motivation des employés en général, car il leur donne un moyen concret d'évoluer au sein de l'entreprise. Cela pourrait les encourager à s'investir davantage, sachant qu'il existe des opportunités de développement</p> <p>Non, je ne dirais pas que cet outil a renforcé mon engagement envers Sonatrach. Cela dit, je suis convaincu que pour de nombreux employés, l'accès à une telle bourse peut créer un sentiment de valorisation et les encourager à s'engager davantage dans leur travail</p> <p>Plus ou moins. Le dispositif peut aider à retenir les talents en leur offrant des opportunités de progression interne. Cependant, il est important de noter que la rétention des talents dépend aussi d'autres facteurs, tels que la rémunération, l'environnement de travail, et les opportunités de développement professionnel à long terme</p> <p>Ce processus joue un rôle important dans la gestion des carrières à long terme. Il permet de garantir que les employés ne se retrouvent pas dans une situation de stagnation, en leur offrant des perspectives de développement et de mobilité. Cela évite également qu'ils se sentent bloqués dans une même position pendant trop longtemps, ce qui pourrait nuire à leur satisfaction professionnelle</p> | <p>La bourse de l'emploi interne chez Sonatrach repose sur la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle vise à améliorer la gestion des carrières des employés tout en préparant la relève pour les postes à responsabilité. Ce dispositif est essentiel pour maintenir une gestion interne cohérente et proactive des talents, en permettant à l'entreprise de mieux cibler ses futurs leaders</p> <p>La bourse de l'emploi interne vise principalement à faciliter un meilleur ciblage des candidats potentiels pour chaque poste à pourvoir. Ce ciblage se fait selon des critères d'accès clairement définis, ce qui permet de garantir que les bons profils sont sélectionnés en fonction des besoins de l'entreprise. En outre, cela optimise les opportunités internes et la mobilité au sein de Sonatrach</p> <p>Les postes vacants sont communiqués à travers des annonces internes, principalement via Outlook. Cette méthode permet de diffuser les informations rapidement et efficacement, garantissant que tous les employés soient informés des nouvelles opportunités en temps réel. Les annonces sont fréquentes, ce qui permet de maintenir une dynamique active de mobilité au sein de l'entreprise</p> <p>Oui, les règles de candidature sont claires. Elles sont définies de manière précise et sont facilement accessibles pour l'ensemble des employés. Cela permet de garantir une égalité de traitement et une transparence</p> | <p>Le processus de sélection est suffisamment clair, ce qui garantit une transparence optimale. Les critères de sélection sont bien définis, et il n'y a pas de place pour l'ambiguïté. Cela renforce la confiance des employés dans le système et leur assure que chaque candidature est traitée de manière équitable</p> <p>Oui, j'ai pleinement confiance dans ce dispositif. Il offre une visibilité claire sur les opportunités internes et permet de suivre une progression bien définie. Cela donne aux employés une véritable opportunité de développer leurs compétences et d'évoluer dans l'entreprise, en fonction de leur performance et de leur engagement</p> <p>Oui, les opportunités sont partagées de manière équitable. Chaque employé a accès aux mêmes informations et peut postuler pour les mêmes postes. Ce système est conçu pour garantir une égalité des chances et éviter toute forme de discrimination</p> <p>Aucune amélioration n'est nécessaire à ce stade. Le système fonctionne bien, et je n'ai pas observé de lacunes majeures. Il reste toutefois important de maintenir la transparence et de continuer à communiquer clairement sur les critères de sélection et le processus en général</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Oui, cela a un impact positif sur ma motivation. Savoir qu'il existe des possibilités d'évolution et que l'entreprise valorise ses employés en offrant des opportunités de mobilité interne est une source de motivation supplémentaire</p> <p>Oui, cette initiative montre que l'entreprise est soucieuse du bien-être et du développement professionnel de ses employés. Cela renforce mon sentiment d'appartenance à l'entreprise et ma volonté de contribuer activement à son succès</p> <p>Oui, il joue un rôle clé dans la rétention des talents. En offrant des possibilités d'évolution interne, l'entreprise montre qu'elle est prête à investir dans ses employés à long terme, ce qui est un facteur crucial pour la fidélisation des talents</p> <p>Elle permet de structurer la gestion de carrière à long terme, en offrant des perspectives d'évolution interne claires. Cela permet de mieux planifier et suivre les trajectoires professionnelles des employés, en leur donnant les outils nécessaires pour atteindre leurs objectifs de carrière au sein de l'entreprise</p> | <p>bourse d'emploi interne permet aux employés de postuler à des postes ouverts au sein de l'entreprise. Cela donne l'opportunité à chacun de saisir de nouvelles perspectives de carrière en interne, favorisant ainsi une évolution au sein de l'organisation</p> <p>moyen d'encourager les talents internes tout en valorisant l'expérience déjà acquise dans l'entreprise</p> <p>développement carrière</p> <p>d'améliorer la gestion des carrières internes</p> <p>mieux organiser les mouvements de personnel au sein des différentes directions et filiales, en facilitant les transitions de poste pour les employés</p> <p>aide aussi à retenir les talents</p> <p>offrant des opportunités internes qui peuvent être plus attractives que les opportunités externes</p> <p>postes vacants sont régulièrement communiqués via l'intranet de l'entreprise</p> <p>chaque mois</p> <p>permet de tenir l'ensemble des employés informés des opportunités disponibles et de leur donner suffisamment de temps pour postuler</p> <p>L'intranet sert de plateforme centralisée pour ces annonces</p> | <p>Le processus est généralement assez transparent, mais il reste des marges d'amélioration. Par exemple, la manière dont les candidatures sont évaluées n'est pas toujours totalement claire pour les employés, ce qui peut parfois entraîner une certaine confusion ou insatisfaction</p> <p>Oui, j'ai confiance dans ce dispositif. Il repose sur la performance individuelle, ce qui assure que les promotions se basent sur des critères objectifs et méritocratiques. Ce processus est encourageant, car il démontre que les efforts et les résultats sont reconnus et récompensés</p> <p>Pas toujours, malheureusement. Il y a certains employés qui semblent avoir plus d'opportunités que d'autres. Cela peut dépendre de leur réseau interne, de leur visibilité dans l'entreprise ou encore des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques</p> <p>Une amélioration pourrait consister à clarifier davantage les critères de sélection. De cette manière, tous les employés comprendraient mieux les exigences et les attentes du processus, ce qui renforcerait la confiance et la crédibilité du dispositif</p> |
|---|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| <p>Oui, cela influence ma motivation. Avoir accès à ces informations me permet de mieux planifier mon évolution professionnelle. Cela m'encourage à être plus investi dans mon travail, en sachant qu'il existe des opportunités pour progresser au sein de l'entreprise</p> <p>Oui, ce dispositif montre que l'entreprise valorise ses employés et investit dans leur développement professionnel. Cela renforce mon engagement envers l'entreprise, car je perçois que l'entreprise prend des mesures concrètes pour aider ses collaborateurs à évoluer et à progresser dans leur carrière</p> <p>Oui, cela joue un rôle important dans la rétention des talents. En offrant des perspectives de mobilité interne, la bourse d'emploi contribue à garder les employés motivés et engagés, en leur donnant une raison de rester et de se développer au sein de l'entreprise</p> <p>Le rôle de la bourse d'emploi dans la gestion de carrière à long terme est primordial. Elle permet de structurer et de planifier les évolutions de carrière sur le long terme, en offrant une vision claire des opportunités internes. Cela aide les employés à visualiser leur progression et à prendre des décisions éclairées sur leur avenir professionnel au sein de l'entreprise</p> | <p>La bourse d'emploi interne permet aux employés de postuler à des postes disponibles au sein de l'entreprise, leur offrant ainsi la possibilité de progresser professionnellement et de diversifier leur parcours. Ce dispositif favorise la mobilité interne en facilitant l'accès aux opportunités sans avoir à quitter l'entreprise, tout en encourageant le développement des talents internes.</p> <p>Les finalités principales de la bourse d'emploi sont d'optimiser la gestion des ressources humaines en interne et de favoriser la mobilité entre les différents services et filiales de l'entreprise. Ce système aide à repérer et à retenir les talents tout en offrant une vision claire des parcours professionnels au sein de l'entreprise, ce qui permet à chacun de planifier ses évolutions</p> <p>Les postes disponibles sont communiqués via l'intranet de l'entreprise chaque mois, avec des rappels réguliers pour s'assurer que tous les employés aient l'opportunité de postuler. Cette communication mensuelle assure une bonne visibilité des opportunités, garantissant ainsi qu'aucune offre ne passe inaperçue et que tous les employés aient une chance égale d'accéder aux postes</p> <p>Oui, les règles de candidature sont bien définies et largement accessibles. Elles sont présentées de manière simple et détaillée, ce qui permet à chaque employé de comprendre facilement le processus à suivre. Toutefois, il pourrait être utile de les rendre encore plus explicites pour éviter</p> | <p>Le processus est généralement assez transparent, mais il reste de la place pour l'amélioration. Les critères de sélection sont clairement définis, mais une communication encore plus détaillée sur la manière dont les candidatures sont évaluées pourrait renforcer cette transparence</p> <p>Oui, j'ai confiance dans ce dispositif car il offre une vision claire des opportunités internes. Il permet de mieux comprendre les évolutions possibles, ce qui renforce la motivation des employés à postuler et à se projeter à long terme dans l'entreprise</p> <p>Oui, en général, les opportunités sont partagées de manière équitable. Chaque employé a accès aux mêmes informations sur les postes à pourvoir, et le processus est conçu pour favoriser l'égalité des chances. Cependant, comme mentionné précédemment, certaines directions peuvent avoir plus de postes à offrir, ce qui crée une inégalité à un certain niveau</p> <p>Pour renforcer la crédibilité de la bourse, il serait nécessaire de clarifier davantage les critères de sélection, notamment en ce qui concerne les compétences spécifiques requises pour chaque poste. De plus, il serait utile d'assurer une transparence totale sur la manière dont les décisions sont prises afin que les employés aient une vision complète du processus</p> |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|---|
| <p>Oui, l'accès à cette bourse augmente ma motivation. Savoir qu'il existe un moyen interne d'évoluer dans l'entreprise me pousse à m'investir davantage dans mon travail et à viser de nouveaux objectifs professionnels. Cela me permet aussi de mieux planifier mes étapes de carrière</p> <p>Oui, je me sens plus engagé envers Sonatrach grâce à ce type d'initiative. La bourse d'emploi montre que l'entreprise valorise ses employés et leur offre des opportunités pour grandir et évoluer au sein de l'organisation. Cela renforce mon sentiment d'appartenance et ma motivation à contribuer au succès de l'entreprise</p> <p>Oui, ce dispositif joue un rôle important dans la rétention des talents. En offrant des opportunités de mobilité interne, l'entreprise permet à ses employés de continuer à se développer professionnellement sans avoir à chercher des opportunités ailleurs. Cela contribue à la fidélisation des talents à long terme</p> <p>La bourse d'emploi interne joue un rôle clé dans la gestion de carrière à long terme. Elle permet aux employés d'avoir une vision claire de leur évolution possible au sein de l'entreprise, tout en évitant la stagnation. Cela assure que les employés peuvent évoluer de manière cohérente avec leurs compétences et aspirations, tout en répondant aux besoins de l'entreprise</p> | <p>Le principe de la bourse d'emploi interne repose sur la gestion de l'évolution de carrière des employés au sein de l'entreprise. Cela permet de mettre en place une mobilité interne fluide, offrant ainsi à chaque collaborateur la possibilité de progresser et d'évoluer dans son parcours professionnel sans nécessairement quitter l'entreprise. Ce dispositif favorise une meilleure gestion des talents à long terme.</p> <p>La bourse d'emploi interne vise à gérer efficacement les carrières des employés en interne. Cela permet de planifier les évolutions de carrière, d'identifier des postes qui correspondent aux compétences et aux aspirations des employés, et d'assurer une mobilité interne bien orchestrée. Cela optimise également l'utilisation des talents disponibles au sein de l'entreprise</p> <p>Les postes vacants sont publiés sur l'intranet de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser largement et rapidement au sein de l'organisation. Cette publication est régulière et assure que tous les employés soient informés des nouvelles opportunités qui se présentent. C'est un moyen efficace de maintenir une communication fluide concernant la mobilité interne</p> <p>Oui, les règles de candidature sont claires et accessibles. Elles sont définies de manière explicite, permettant ainsi à tous les employés de comprendre facilement le processus de sélection et les critères requis pour postuler. Cela garantit une égalité de traitement entre tous les candidats</p> | <p>Moyennement. Le processus est relativement clair, mais il pourrait encore être amélioré pour garantir une transparence totale. Il serait bénéfique d'avoir une explication plus détaillée sur les critères de sélection et la manière dont les décisions sont prises, afin de renforcer la confiance des employés dans le système</p> <p>Pas totalement. Bien que la bourse d'emploi soit un bon levier, il arrive parfois que le processus manque d'équité. Certaines dynamiques internes, comme le favoritisme ou des biais inconscients, peuvent influencer les décisions, ce qui compromet l'objectivité du système</p> <p>Non, malheureusement. Bien que les opportunités soient censées être partagées équitablement, certaines personnes semblent avoir plus d'opportunités que d'autres, en fonction de leurs relations internes ou de leur réseau au sein de l'entreprise. Il serait important d'assurer que les chances d'évoluer soient véritablement accessibles à tous, indépendamment des contacts ou des affinités personnelles</p> <p>Pour renforcer la crédibilité de la bourse d'emploi, il serait nécessaire de réduire le favoritisme et d'éviter toute forme de subjectivité dans le processus de sélection. Cela pourrait être réalisé en introduisant des critères plus objectifs et des processus de sélection plus transparents. Un système de retour plus détaillé sur les candidatures rejetées serait également bénéfique pour comprendre les raisons des décisions prises</p> |
|---|--|---|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Plus ou moins. Bien que cette initiative soit utile, je pense que d'autres facteurs, comme l'environnement de travail ou la reconnaissance des efforts fournis, jouent un rôle tout aussi important dans l'engagement des employés. Toutefois, la bourse d'emploi offre une perspective d'avenir qui peut renforcer l'engagement au sein de l'entreprise</p> <p>En quelque sorte. La bourse d'emploi interne est un moyen efficace de retenir certains talents, car elle permet aux employés de voir les opportunités d'évolution et de s'y préparer. Cependant, il existe d'autres éléments, comme les conditions de travail, la rémunération et la culture d'entreprise, qui jouent également un rôle clé dans la rétention des talents</p> <p>Elle joue un rôle fondamental dans la gestion de carrière à long terme. En permettant aux employés de connaître les postes vacants et les possibilités d'évolution, elle leur offre une feuille de route pour leur développement professionnel au sein de l'entreprise. Cela leur permet de mieux se projeter et de définir des objectifs de carrière clairs</p> <p>L'un des obstacles que j'ai rencontrés est le manque de reconnaissance des candidatures internes par certains managers. Parfois, des candidatures internes sont ignorées en faveur de recrutements externes, ce qui peut décourager les employés et réduire la confiance dans le système de la bourse d'emploi interne</p> | <p>La bourse d'emploi interne vise à garantir une gestion optimale de la mobilité des employés au sein de l'entreprise. Elle permet de centraliser et d'harmoniser les processus de recrutement interne en définissant des règles et des pratiques claires et transparentes. Cela permet à l'entreprise de répondre efficacement à ses besoins tout en favorisant l'évolution des carrières des employés</p> <p>Les principales finalités de la bourse de l'emploi sont d'assurer une mobilité fluide et rapide des employés vers les postes vacants dans l'entreprise, tout en respectant des délais précis. Elle vise aussi à garantir que ce processus soit effectué avec transparence et équité, ce qui permet de renforcer la confiance des employés dans le système de mobilité interne</p> <p>Les postes vacants sont communiqués à l'ensemble du personnel via la messagerie électronique interne (Intranet et Internet). Les informations sont diffusées de manière régulière et affichées pour garantir que tous les employés aient une visibilité égale sur les opportunités disponibles. Cela permet à chacun de postuler à des postes correspondant à ses compétences et aspirations</p> <p>Oui, les règles de candidature sont assez claires. Elles sont définies en fonction des exigences spécifiques de chaque poste à pourvoir. Cela permet à tous les employés d'accéder aux informations nécessaires pour postuler en toute connaissance de cause</p> | <p>Le processus de sélection est généralement acceptable, mais il pourrait être amélioré pour garantir une transparence totale. Parfois, certaines étapes ne sont pas suffisamment expliquées, ce qui pourrait prêter à confusion chez les candidats. Une communication plus claire sur la manière dont les candidatures sont évaluées et sélectionnées renforcerait la confiance des employés</p> <p>Oui, j'ai confiance dans ce dispositif. Il repose sur des critères objectifs définis par l'entreprise, en tenant compte du profil, de l'expérience professionnelle et des compétences des candidats. Cela offre une chance équitable à tous ceux qui souhaitent progresser au sein de l'entreprise, à condition que le processus soit bien appliqué</p> <p>Oui, les opportunités semblent équitablement partagées. Chaque employé a accès aux mêmes informations et peut postuler aux mêmes postes. Cependant, il pourrait être nécessaire de vérifier que certains départements ou fonctions n'ont pas plus de visibilité ou d'opportunités que d'autres, afin d'assurer une véritable égalité des chances</p> <p>Je suggère d'alléger le processus de sélection, car le processus actuel peut être relativement long. Une simplification de certaines étapes permettrait de le rendre plus accessible et plus attractif pour les employés, tout en réduisant les délais d'attente pour les résultats. Une réévaluation des critères de sélection pourrait aussi être envisagée pour garantir leur pertinence de développement professionnel</p> |
|--|---|---|

| | la mobilité interne et à l'évolution | rs d'expérience sur l'utilisation dur | la motivation, l'engagement o | hnement de la bourse d'emploi i | la bourse d'emploi interne com |
|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 : Entretien | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 |
| 2 : Entretien | 4 | 6 | 4 | 15 | 4 |
| 3 : Entretien | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 |
| 4 : Entretien | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 |
| 5 : Entretien | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |

| Mot | Longueur | Nombre |
|---------------|----------|--------|
| bourse | 6 | 65 |
| emploi | 6 | 59 |
| interne | 7 | 56 |
| opportunités | 12 | 56 |
| mobilité | 8 | 35 |
| postes | 6 | 33 |
| processus | 9 | 32 |
| carrière | 8 | 30 |
| dispositif | 10 | 20 |
| critères | 8 | 19 |
| internes | 8 | 19 |
| poste | 5 | 19 |
| système | 7 | 19 |
| sélection | 9 | 19 |
| talents | 7 | 18 |
| évolution | 9 | 18 |
| davantage | 9 | 17 |
| manière | 7 | 17 |
| postuler | 8 | 17 |
| accès | 5 | 14 |
| chaque | 6 | 14 |
| développement | 13 | 14 |
| gestion | 7 | 14 |
| offrant | 7 | 14 |
| claire | 6 | 13 |
| compétences | 11 | 13 |
| évoluer | 7 | 13 |
| confiance | 9 | 12 |
| disponibles | 11 | 12 |
| départements | 12 | 12 |
| informations | 12 | 12 |
| offre | 5 | 12 |
| candidatures | 12 | 11 |
| comprendre | 10 | 11 |
| garantir | 8 | 11 |
| motivation | 10 | 11 |
| utile | 5 | 11 |
| candidats | 9 | 10 |
| permis | 6 | 10 |

| | | |
|---------------|----|----|
| planifier | 9 | 10 |
| professionnel | 13 | 10 |
| transparence | 12 | 10 |
| communication | 13 | 9 |
| directions | 10 | 9 |
| managers | 8 | 9 |
| objectifs | 9 | 9 |
| progression | 11 | 9 |
| rôle | 4 | 9 |
| vision | 6 | 9 |
| exigences | 9 | 8 |

Pourcentage pondéré (%)

2.48

2.25

2.14

2.14

1.34

1.26

1.22

1.15

0.76

0.73

0.73

0.73

0.73

0.73

0.69

0.69

0.65

0.65

0.65

0.53

0.53

0.53

0.53

0.53

0.50

0.50

0.50

0.46

0.46

0.46

0.46

0.46

0.42

0.42

0.42

0.42

0.42

0.38

0.38

0.38

0.38

0.38

0.34

0.34

0.34

0.34

0.34

0.34

0.34

0.31