

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Planification et Gestion de la Relève :
Assurer la Continuité des Compétences
Clés**

Étude de cas : l'entreprise Naftal

Élaboré par :

ZERGUI Amira

Encadré par :

M. BEKIOUA Farouk

Enseignant à l'EHEC

11 -ème Promotion

Juin 2024

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Planification et Gestion de la Relève :
Assurer la Continuité des Compétences
Clés**

Étude de cas : l'entreprise Naftal

Élaboré par :

ZERGUI Amira

Encadré par :

M. BEKIOUA Farouk

Enseignant à l'EHEC

11 -ème Promotion

Juin 2024

Résumé

Dans le contexte commercial actuel, caractérisé par une concurrence accrue et une évolution technologique rapide, la gestion des compétences et des talents au sein des organisations devient d'une importance capitale. Aujourd'hui, la PGR s'impose comme un outil stratégique indispensable pour les entreprises algériennes, leur permettant d'assurer la pérennité des compétences clés et de garantir la continuité des activités organisationnelles.

Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective en explorant comment une mise en œuvre efficace de la PGR peut soutenir la continuité des compétences clés au sein de NAFTAL, une entreprise algérienne de premier plan dans la distribution de produits pétroliers. Compte tenu de son rôle stratégique dans le secteur énergétique national, NAFTAL doit impérativement gérer ses compétences de manière proactive pour s'assurer que chaque départ de personnel clé, chaque promotion et chaque changement de poste se déroule en douceur, sans perturber la continuité des opérations et la préservation des compétences clés.

Mots clés : planification et gestion de la relève, relève, poste clé, compétences clés.

ملخص

في ظل السياق التجاري الحالي، الذي يتميز بالمنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي السريع، تصبح إدارة المهارات كأداة استراتيجية لا والمواهب داخل المنظمات ذات أهمية قصوى. في مواجهة هذه التحديات، تبرز خطة إدارة البدلاء غنى عنها للشركات الجزائرية. في الواقع، تسمح خطة إدارة البدلاء للشركات بإدامة مهاراتها الأساسية وضمان استمرارية أنشطتها التنظيمية.

يندرج هذا البحث في هذا الإطار من خلال استكشاف كيفية تطبيق التخطيط وإدارة التعاقب بشكل فعال لدعم استمرارية المهارات الأساسية داخل نفضال، وهي شركة جزائرية رائدة في مجال توزيع المنتجات البترولية. نظرًا لدورها الاستراتيجي في قطاع الطاقة الوطني، يجب على نفضال إدارة مهاراتها بشكل استباقي. وهذا يعني أن الشركة يجب أن تتوقع مغادرة الموظفين الرئيسيين والترقيات والتغييرات في المناصب لضمان سير هذه الأحداث بسلاسة دون إعاقة استمرارية العمليات والحفاظ على المهارات الأساسية.

الكلمات الرئيسية: تخطيط وإدارة التعاقب، التعاقب، المنصب الرئيسي، المهارات الرئيسية .

Abstract

In today's dynamic business environment, characterized by heightened competition and rapid technological advancements, managing skills and talents within organizations has become of paramount importance. To address these challenges, Succession Management Plans (SMPs) have emerged as indispensable strategic tools for Algerian companies. SMPs enable organizations to perpetuate their core competencies and ensure the continuity of their organizational activities.

This thesis aligns with this perspective by exploring how effective implementation of succession planning can support the continuity of key skills within NAFTAL, a leading Algerian company in the distribution of petroleum products. Given its strategic role in the national energy sector, NAFTAL must proactively manage its competencies. This implies that the company must anticipate key personnel departures, promotions, and job changes to ensure that these events unfold smoothly without disrupting operational continuity and preserving key competencies.

Keywords : succession planning and management, succession, key position, key competencies..

Dédicace

...à mes parents, les piliers de ma vie.

Vos sacrifices incessants, votre amour inconditionnel et votre foi en moi ont été la source de ma force et de ma persévérance tout au long de mon parcours. Ce mémoire est un témoignage de votre dévouement et de votre encouragement indéfectible. Je vous remercie du fond du cœur pour tout ce que vous avez fait pour moi. Ce mémoire est également le vôtre.

À Halla, ma meilleure amie de longue date. Malgré notre séparation à l'université, tu es toujours restée à mes côtés, m'acceptant telle que je suis.

À mes chers amis de l'université, Chahinez, Hana, Racha et Oussama, avec qui j'ai passé cinq années inoubliables. Merci pour tous les souvenirs, bons et mauvais. Ces années n'auraient pas pu être plus belles sans vous.

À ma sœur jumelle Mouna, je chéris chaque moment que nous partageons, même les plus difficiles. Je t'aime profondément.

À mon petit frère Mehdi, Même si tu es souvent tellement agaçant, je t'aime malgré tout. J'espère te voir grandir pour devenir quelqu'un dont tu seras fier, et dont nos parents le seront aussi.

Enfin, je souhaite dédier ce mémoire à mon amie Zineb, qui m'a toléré et aidé tout au long de sa rédaction. Merci d'avoir répondu à chacune de mes questions et d'avoir été une aide précieuse tout au long de ce processus.

Remerciements

Permettez-moi de commencer par exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, le Miséricordieux, le Compatissant, qui m'a accordé la force, la persévérance et la sagesse nécessaires pour mener à bien ce mémoire de Master. Je suis infiniment reconnaissante pour sa guidance et ses bénédictions qui ont éclairé mon chemin tout au long de ce parcours.

Ma gratitude s'étend à l'ensemble des acteurs de NAFTAL qui ont contribué à l'enrichissement de ce mémoire et à mon intégration au sein de l'entreprise. Je tiens à remercier particulièrement ; **Mme SAIDI BOUCHELAGHEM SAÏDA**, chef de département de gestion des carrières et préparation de la relève, pour son accueil chaleureux et ses précieux conseils qui m'ont permis de mieux cerner le processus de la PGR au sein de NAFTAL, **M. LAKHMECHE Abdelhamid**, chef de service études et développement au département gestion des carrières et préparation de la relève, pour son expertise et sa disponibilité ; ses éclairages et son accompagnement ont été d'une grande aide dans l'élaboration de ce mémoire. En fin **M. TAZEROUTI Yacine**, chef de département plans, Budgets & Reporting, pour son accueil bienveillant, sa contribution et son souci constant de mon bien-être au sein de NAFTAL.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de mémoire, **M. BEKIOUA Farouk** , pour son soutien inestimable tout au long de mon travail de recherche.

Ce mémoire est le fruit d'un travail acharné et d'une collaboration précieuse avec de nombreuses personnes. Je tiens à exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation. Je suis également reconnaissante pour les opportunités d'apprentissage et de développement que j'ai eues tout au long de ce cursus et j'espère que ce mémoire apportera une contribution utile à la thématique de la PGR dans le contexte des entreprises algériennes.

Amira

Liste des tableaux

Tableau 1 : l'évolution du concept de la relève.....	10
Tableau 2 : Approches à la planification et à la gestion de la relève	14
Tableau 3 : 12 raisons pourquoi une PGR est importante.....	17
Tableau 4 : Les types d'études d'identification des compétences.....	34
Tableau 5 : Les meilleures pratiques de la modélisation des compétences.....	37
Tableau 6 : Intégration des modèles de compétences par les entreprises pour le développement du leadership.....	40
Tableau 7 : Les étapes expliquées du modèle en étoile à sept branches pour la planification et la gestion de la relève	44
Tableau 8 : Historique de l'entreprise NAFTAL.....	55
Tableau 9 : Les différentes directions au sein de la direction fonctionnelle de Naftal	58
Tableau 10 : Les missions des différentes branches au sein de Naftal.....	58
Tableau 11 : Les modes de transportation des produits raffinés de SONATRACH.....	60
Tableau 12 : Les produits raffinés commercialisés par NAFTAL	61
Tableau 13 : Les missions des différentes directions et départements de la DERH	63
Tableau 14 : Les missions du département gestion des carrières et préparation de la relève .	64
Tableau 15 : Les opérations de repérage des potentiels réalisées avec l'ISGA de 2006 à 2015	77
Tableau 16 : Les opérations de repérage des potentiels réalisées en interne depuis 2017	79
Tableau 17 : Comparaison entre le processus interne et externe de PGR chez NAFTAL	80
Tableau 18 : Les phases et les étapes détaillées de processus de PGR met en pratique en interne chez NAFTAL	104
Tableau 19 : Exemple sur l'identification des écarts et attribution des notes pour le profil primaire du candidat évalué.	108

Tableau 20 : Exemple sur l'identification des écarts et attribution des notes pour les compétences managériales du candidat 'évalué.....	109
Tableau 21 : La grille d'interprétation des écarts et classement des potentiels.	110
Tableau 22 : Un exemple d'un plan de développement interne des potentiels à court terme	111
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon sexe	117
Tableau 24 : Répartition de l'échantillon selon tranche d'âge.....	118
Tableau 25 : Répartition des promotions de l'échantillon par année dans le cadre du plan de relève de Naftal de 2015.....	119
Tableau 26 : Communication du processus de PGR aux employés.....	120
Tableau 27 : Les moyens de communication du processus PGR aux employés.....	121
Tableau 28 : Connaissance de statut de candidat potentiel pour la relève d'un poste cible..	122
Tableau 29 : Mesure de l'efficacité de programme de formation chez Naftal à la relève des défis et exigences de nouveau poste.....	124
Tableau 30 : Les améliorations du processus de PGR proposées par les employés	126
Tableau 31 : Le degré d'assomption des nouvelles responsabilités lors de la prise de la nouvelle fonction.....	127
Tableau 32 : Le degré de maîtrise des compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour le nouveau poste.....	129
Tableau 33 : La rencontre des difficultés lors de la prise de nouvelle fonction.....	131
Tableau 34 : Les difficultés rencontrées lors de la prise de nouveau poste	132

Liste des figures

Figure 1 : Les tendances de la PGR	15
Figure 2 : Le modèle en étoile à sept branches pour la planification et la gestion systématique de la relève	43
Figure 3 : L'organigramme de la direction exécutif des ressources humaines de Naftal.....	62
Figure 4 : Les trois principes directeurs clés de l'approche méthodologique de la PGR chez Naftal.....	66
Figure 5 : Les caractéristiques du principe du pragmatisme de la PGR	67
Figure 6 : Les caractéristiques du principe itératif de la PGR	68
Figure 7 : Les caractéristiques du principe participatif de la PGR.....	69
Figure 8 : Les étapes formalisées du processus de PGR au sein de NAFTAL.....	71
Figure 9 : Diagramme en secteur : La répartition de l'échantillon selon sexe.....	117
Figure 10 : Diagramme en barre : La répartition de l'échantillon selon tranche d'âge	118
Figure 11 : Diagramme en barres : La répartition des promotions par année dans le cadre du plan de relève de Naftal de 2015	119
Figure 12 : Diagramme en secteur : Communication de processus de PGR aux employés .	121
Figure 13 : Diagramme en secteur : Connaissance de statut de candidat potentiel pour la relève d'un poste cible.....	123
Figure 14 : Diagramme en Barres : Mesure de l'efficacité de programme de formation chez Naftal à la relève des défis et exigences de nouveau poste.....	124
Figure 15 : Diagramme en barres : Le degré d'assomption des nouvelles responsabilités lors de la prise de la nouvelle fonction.....	128
Figure 16 : Diagramme en secteur : Le degré de maîtrise des compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour le nouveau poste	130

Figure 17 : Diagramme en secteur sur le Rencontre des difficultés lors de la prise de nouvelle fonction..... 131

Liste des abréviations

PGR	Planification et gestion de la relève
RC	Référentiel des compétences
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
ISGA	Institut Supérieur de Gestion d'Annaba

Sommaire

Introduction générale	01
La partie théorique	05
Chapitre01 : Anticiper et maîtriser la relève : enjeux et fondements théoriques de la planification et gestion de la relève	07
Section01 : Introduction à la PGR	08
Section 02 : Enjeux de la PGR	15
Section 03 : Des études sur la PGR	22
Chapitre 02 : Les compétences dans la PGR	29
Section 01 : Les compétences dans la PGR	30
Section02 : La PGR et la modélisation des compétences clés	36
Section 03 : Processus de la PGR et la continuité des compétences clés	43
La partie pratique : Étude de cas NAFTAL	51
Chapitre 03 : Analyse et interprétation des documents et procédures internes de l'entreprise	53
Section 01 : Présentation de NAFTAL	54
Section 02 : La PGR au sein de NAFTAL	65
Chapitre 04 : Étude qualitative et étude quantitative	83
Section 01 : Étude qualitative	84
Section 02 : Étude quantitative	114
Conclusion générale	137

Introduction générale

Introduction générale

Dans un premier lieu, afin d'apporter une précision conceptuelle et d'enrichir notre analyse, il convient de clarifier la notion de "compétences clés" dans le contexte de notre mémoire. Par "compétences clés" ou "compétences critiques", nous entendons l'ensemble des compétences requises et indispensables à la réussite des individus occupant des postes clés au sein d'une entreprise.

Dans le passé, la transmission des compétences clés se effectuait de manière informelle, favorisée par un environnement de travail moins complexe et un rythme plus lent des changements technologiques, cependant, l'évolution rapide des entreprises et du marché du travail a rendu la PGR indispensable pour assurer la continuité des compétences critiques dans les postes stratégiques des entreprises.

En effet, la complexité croissante des environnements de travail, l'accélération des changements technologiques et l'intensification de la concurrence pour les talents critiques exigent une approche proactive et structurée de la gestion des compétences.

La PGR permet d'identifier les postes clés, d'évaluer les besoins en compétences clés, de développer les successeurs potentiels pour une relève efficace caractérisée par une maîtrise des compétences clés assurant ainsi une continuité de ces dernières.

En outre, la PGR offre des avantages considérables aux entreprises modernes ; elle réduit les risques liés à la perte de compétences clés et de personnel clé, motive et engage les employés, et renforce la capacité d'adaptation et d'innovation face aux changements du marché.

A cet égard, notre travail de recherche s'est concentré sur le thème intitulé : **Planification et Gestion de la Relève : Assurer la Continuité des Compétences Clés**

Ce thème n'a pas été choisi par hasard, l'apport de la PGR sur la continuité des compétences clés est un sujet très important pour les entreprises algériennes modernes. Voici plusieurs raisons pour lesquelles on a choisi ce thème pour notre mémoire de fin d'étude :

- Un intérêt personnel lié à une situation de relève dans ma vie personnelle ;
- Ma spécialisation en "Management et Entrepreneuriat", qui est étroitement liée au sujet choisi ;
- L'importance de la continuité des compétences clés dans le maintien de la performance et la compétitivité des entreprises ;

- La situation des entreprises algériennes ; qui font souvent face à une pénurie de talents qualifiés et des compétences clés dans plusieurs secteurs ;
- Le rôle de la PGR dans l'identification, le développement des talents et des compétences nécessaires pour combler ces lacunes et assurer une relève réussie des postes clés.
- L'importance de la PGR dans la minimisation des risques associés aux départs soudains des employés clés ayant les compétences clés, en mettant des plans de succession en place, afin d'éviter les interruptions des opérations des entreprises et maintenir la continuité des activités et des compétences clés.
- La PGR est un outil essentiel pour préparer la prochaine génération de leaders, cela est particulièrement pertinent pour des entreprises comme NAFTAL qui ont besoin de préserver leurs connaissances institutionnelles, compétences clés et techniques.
- La possibilité d'élever la conscience des entreprises algériennes sur l'importance de la PGR et son impact sur la continuité des compétences clés et la continuité des opérations organisationnelles.

Nous avons choisi l'entreprise NAFTAL, car l'importance de NAFTAL dans l'économie nationale fait de la PGR et la continuité des compétences clés des enjeux majeurs. La perte de personnel clé, pourrait compromettre l'expertise et le savoir-faire nécessaires pour le maintien de sa position de leader dans le secteur énergétique.

De ce fait, NAFTAL a mis en place un processus rigoureux de la PGR pour garantir une relève efficace pour les postes clés, par conséquent une préservation et un développement des compétences clés en interne.

Dans cette optique, la problématique que notre étude cherchera à résoudre est : ***Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un processus de planification et gestion de la relève garantit la continuité des compétences clés ?***

De cette problématique principale se posent les sous-questions suivantes :

- Comment se fait l'identification des compétences clés nécessaires pour les postes clés ?
- Quelles sont les étapes essentielles d'un processus de PGR ?
- Quels outils et critères sont utilisés pour évaluer objectivement les compétences des employés ?
- Quels sont les méthodes utilisées pour identifier les écarts en compétences clés ?

- Quels sont les approches de développement mis en place pour combler les écarts de compétences clés ?
- Comment la mise en œuvre du processus de PGR affecte-t-elle la continuité des compétences clés ?
- Quelles améliorations peuvent être apportées pour optimiser l'efficacité du processus de PGR ainsi la continuité des compétences clés ?

Afin de répondre temporairement à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- H1 : La réalisation d'un diagnostic précis des compétences clés des postes clés garantit la continuité de ces compétences clés.
- H2 : L'évaluation objective des compétences permet une relève efficace pour les postes clés et ainsi une continuité des compétences clés.
- H3 : la mise en œuvre des plans de développement ciblés pour les successeurs potentiels en fonction des compétences diagnostiquées permet de combler les écarts des compétences clés et contribue ainsi la continuité de ces compétences.

Afin d'approfondir notre compréhension du processus de PGR et son impact sur la continuité des compétences clés, on a adopté pour une approche méthodologique combinée, structurée autour d'une étude analytique, Les méthodes de recherche utilisées ont été les suivantes :

- Une analyse documentaire pour approfondir notre compréhension sur la PGR et la continuité des compétences clés afin d'identifier les principes et les concepts clés relatives à cette thématique.
- Une revue bibliographique pour explorer l'origine et le fonctionnement de la PGR et son influence sur la continuité des compétences clés, en utilisant diverses sources telles que livres, articles, sites internet et publications académiques.
- Une analyse et interprétation des documents et procédures internes de l'entreprise ;
- Des entretiens avec l'équipe de préparation de la relève et les parties prenantes clés de NAFTAL ;
- Un questionnaire auprès des employés ayant bénéficié d'une promotion via le processus de PGR au sein de NAFTAL ;

Notre mémoire est organisé en deux parties principales ; une partie théorique et une partie pratique.

- La partie théorique est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre comporte trois sections qui servent comme une introduction des concepts de base de la PGR, en expliquant pourquoi il est crucial pour les entreprises modernes de prévoir et de préparer la succession des postes clés. Il aborde les principaux enjeux liés à la PGR et présente les théories et études existants dans le domaine de la PGR.

Le deuxième chapitre comporte aussi trois sections qui approfondissent le concept des compétences, en le reliant directement à la PGR. Ils explorent aussi le processus de PGR et les outils utilisés afin de savoir comment les entreprises peuvent identifier, développer et maintenir les compétences clés nécessaires à leur succès dans les postes clés par le biais d'un processus de PGR.

- La partie pratique est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre combine deux sections ; qui présentent une analyse approfondie des documents et procédures internes de NAFTAL, permettant de présenter l'entreprise et de cerner le processus formalisé de PGR au sein de NAFTAL et les opérations réalisées dans le cadre de la PGR par l'entreprise au cours des années.

Le deuxième chapitre comprend deux sections ; qui combine une étude qualitative et une étude quantitative afin de comprendre dans un premier temps ; le processus de PGR complet met en pratique par NAFTAL, l'historique du processus, les objectifs visés et les défis rencontrés par l'entreprise dans la mise en œuvre du processus. Et en deuxième lieu pour évaluer l'efficacité du processus de PGR dans la préservation des compétences clés dans les postes clés chez NAFTAL

LA PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I :

ANTICIPER ET MAITRISER LA RELEVE : ENJEUX ET FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PLANIFICATION ET GESTION DE LA RELEVE

Chapitre I : Anticiper et maîtriser la relève : Enjeux et fondements théoriques de la planification et gestion de la relève

Introduction du chapitre I :

Dans un monde en constante évolution, où les compétences et les savoirs deviennent obsolètes à un rythme accéléré, la PGR se positionne comme une discipline stratégique indispensable pour les organisations.

Ce chapitre pose les bases de la PGR, nous retraçons dans un premier temps son évolution depuis ses origines ; Retracer l'histoire de la PGR permet de comprendre comment elle s'est adaptée aux changements sociétaux et économiques au fil du temps, et de saisir l'importance croissante dans le monde actuel, nous abordons après les concepts clés qui la définissent aujourd'hui afin de fournir une base solide pour comprendre les enjeux et les pratiques de cette discipline.

Ensuite nous mettons en lumière les enjeux stratégiques majeurs auxquels les organisations sont confrontées et soulignons l'importance de la PGR afin de cerner les défis auxquels les organisations sont confrontées pour attirer, retenir et développer les talents et les compétences.

Afin de fournir un cadre pour la mise en œuvre d'une PGR efficace, nous explorons les principes fondamentaux d'une PGR efficace et réussie, en soulignant son rôle crucial dans la construction d'un avenir professionnel juste et ouvert à tous.

Dans la dernière partie de ce chapitre nous allons lever le voile sur les recherches et études académiques réalisées sur la PGR, présentant les contributions majeures de chercheurs et d'experts dans ce domaine et met en lumière les différentes perspectives théoriques et les résultats empiriques qui enrichissent notre compréhension de la PGR.

1. Section01 : introduction à la PGR :

Nous définirons dans cette section les concepts clés de la PGR et retracerons leur évolution. Cette démarche nous permettra de démystifier la complexité de la PGR et d'établir un cadre conceptuel solide pour les développements ultérieurs. Par conséquent, nous explorerons les concepts clés de la PGR afin d'appréhender ce domaine dans toute sa richesse et sa complexité, et de poser les bases d'une analyse approfondie et cohérente de son rôle dans la continuité des compétences clés.

1.1. Évolution du concept de la PGR :

La PGR telle que nous la connaissons aujourd'hui ; a vu le jour à la fin des années 1960 et au début des années 1970, lorsque des organisations avant-gardistes ont adopté des méthodes formelles de la planification de la succession.¹

À l'époque des années 60, les organisations étaient confrontées à des défis croissants liés au vieillissement de main d'œuvre et à l'instabilité économique, la complexité croissante des postes et la spécialisation des compétences ont également accentué, les efforts furent déployés pour chercher à trouver un équilibre entre l'offre et la demande de travail, effectivement, pendant cette décennie, il y a eu une pénurie de travailleurs.²

Le temps étant devenu une ressource stratégique, les organisations ne peuvent se permettre les retards de décision qui peuvent survenir lorsque les décideurs sont absents, voire définitivement partis. C'est alors qu'a été développée l'idée de la planification du personnel qui relie l'entreprise à son environnement.³

Avant même d'aborder la question de la planification de la relève, il s'agissait principalement de la planification du remplacement, provenant de l'anglais « replacement planning », où la PGR n'était pas plus complexe qu'un simple tableau de remplacement des personnes clés qui quittaient l'entreprise.⁴

Pendant des décennies, la planification de la succession se concentrait sur les personnes en elles-mêmes, et non pas sur les compétences et les talents dont l'organisation

¹ ROTHWELL, (W. J) : "Putting success into your succession planning. Journal of Business strategy", 2002, Vol. 23, N°3, p. 32-37.

² ICART, (N) : "La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise", Université Laval, Canada, 2006, p.13-14. (P.11)

³ ROTHWELL, (W. J) : "Replacement planning : A starting point for succession planning and talent management". International Journal of Training and Development, Vol. 15, N°1, 2011, p. 87-99.

⁴ ICART, (N), Op.Cit, pp.13-14.

aurait besoin pour son avenir⁵, le seul but de la planification du remplacement était d'identifier et de désigner les successeurs nécessaires pour remplacer leurs prédécesseurs sur un poste critiques que ce soit pour des absences de courte durée ou de plus long terme, cette approche était souvent réactive et axée sur la réduction des risques associés à la vacance soudaine des postes de direction, l'objectif n'est pas forcément de trouver des remplaçant permanent, mais plutôt quelqu'un capable d'assumer les responsabilités du poste afin répondre aux exigences des situations d'urgence ; le temps que l'organisation puisse effectuer une recherche approfondie⁶

Cette approche, bien que nécessaire, s'avérait limitée car elle ne prenait pas en compte la dimension plus large du développement des talents et de la gestion des carrières. Selon Patrick Ibarra « *les membres de la génération des baby-boom, nés entre 1945 et 1964, s'appêtent à prendre leur retraite. Ce départ massif d'employés occupant des postes de direction et de cadres intermédiaires, majoritairement des baby-boomers, provoquera une véritable « fuite des cerveaux » (brain drain en anglais) qui aura un effet glacial « chilling » sur les entreprises* »⁷

C'est là où la planification de la relève a vu le jour, Selon Ibarra la planification de la relève est plus efficace⁸, dans cette optique, Rothwell affirme que la planification de la relève est différente de la simple désignation des remplaçants, elle ne se concentre pas uniquement sur la recherche des solutions de secours internes au sein des départements ; elle analyse plutôt les besoins par niveau (par exemple : le passage de cadre intermédiaire à cadre supérieur).⁹

A ce niveau, on crée des « réserves de talents » en regroupant tous les employés considérés comme aptes à une promotion, quel que soit leurs services, ces réserves de talents servent alors à pourvoir les postes vacants, en particulier lorsque le besoin est important, par exemple lorsque tous les membres d'un groupe (comme les cadres supérieur) sont proches à la retraite.¹⁰

⁵ GARMAN, (A.N) et TYLER, (J. Larry) : "Strategic planning : what kind of CEO will your hospital need next? A model for succession planning". Trustee : the journal for hospital governing boards, Vol. 57, N° 9, 2004, p. 38-40.

⁶ ROTHWELL, (W. J), Op.Cit.

⁷ IBARRA, (P) : "succession planning : an idea whose time has come", Public Management, 2005.

⁸ IBARRA, (P), Op.Cit.

⁹ ROTHWELL, (W. J) : "Replacement planning : a starting point for succession planning and talent management", Op.Cit.

¹⁰ Ibid.

Dans les années 1990 et 2000, le concept de la gestion de la relève a émergé comme une approche plus holistique et intégrée de la gestion des talents. Rothwell stipule dans son livre « Effective succession planning », la planification de la relève ne devrait pas être isolée ; elle devrait être associée à la gestion de la relève, la gestion de la relève reconnaît l'évolution des relations de travail dans un contexte où l'emploi à vie n'est plus garanti, elle se concentre sur le renforcement des compétences en temps réel pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise. Cela se traduit par des efforts quotidiens de la part des managers, qui coachent, fournissent du feedback et aident des collaborateurs à développer leur plein potentiel.¹¹

1.2. Origines et définition du concept de la relève :

Pour mener à bien une exploration approfondie sur la PGR, il est primordial de définir clairement le concept de la relève et de retracer ses origines.

Tableau 1 : l'évolution du concept de la relève

La période	Titre	L'évolution de la définition du concept de la relève
XVIII ^e siècle (18 ^e me siècle)	Les origines militaires	Le terme « relève » trouve ses racines dans le domaine militaire. Il désignait initialement le remplacement d'une troupe de soldats par une autre sur le champ de bataille ou en garnison. Cette pratique était importante pour assurer la continuité des opérations ¹² .
XIX ^e siècle (19 ^e me siècle)	Élargissement du champ d'application	Le terme "relève" s'étend au-delà du domaine militaire, notamment dans le contexte du travail industriel pour désigner le remplacement des ouvriers à la fin de leur quart de travail. Cette évolution reflète l'importance croissante de la notion de continuité dans les activités économiques. ¹³

¹¹ ROTHWELL, (W.J) : *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within* , Américan management association, 4^eme édition, USA, 2010, p.06.

¹² Dictionnaire académie française illustré, <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8R0944> , (consulté le 15/03/2024 à 15 :30).

¹³ Ibid.

XXe siècle (20ème siècle)	Diversité des contextes et des enjeux	Le XXe siècle a été témoin d'une diversification notable des contextes d'application du terme « relève ». Outre les domaines militaires et professionnel, on le retrouve dans des contextes tels que le sphère familiale, politique et les organisations.
---------------------------------	---	---

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base ; Ibid.

Tout compte fait, la relève est un concept universel et transversal qui traverse les époques et les domaines d'activité. Elle incarne l'idée de continuité, de transmission et de renouvellement, éléments essentiels pour la pérennité des individus, des compétences, des organisations et des sociétés.

1.3. Définition des différents concepts liés à la PGR :

Avant d'aborder les différentes définitions de la PGR, il y a lieu de préciser certains concepts clés qui sont nécessaires pour mieux comprendre ces définitions

1.3.1. Les postes clés dans une organisation :

Les postes clés, également appelés « **postes critiques** » ou « **fonctions clés** » sont des postes qui ont une grande influence sur les activités de l'entreprise et qui, étant donné leurs compétences spécialisées ou leur niveau d'expérience, seraient difficiles à remplacer. En l'absence d'employé à ces postes, l'entreprise ne pourrait atteindre ses objectifs stratégiques et plusieurs personnes dans l'entreprise souffriraient de ces absences¹⁴, Ibarra rajoute, que Les postes critiques sont ceux qui sont essentiels à la réalisation des résultats de travail nécessaires pour l'organisation, le département, la division, l'unité de travail ou l'équipe¹⁵.

PGDR ne doit pas se limiter aux postes de direction¹⁶, En étendant la PGR à tous les niveaux de l'organisation, on garantit une transition en douceur, la préservation des compétences et des connaissances et la continuité des opérations.

Il est important de noter que ; les postes clés dans une organisation peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction de sa taille, de son secteur d'activité, de sa structure et de ses objectifs.

¹⁴ Planification de la relève, guide RH, plati compétences, <https://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/05/Chapitre-6.pdf>, (consulté le 25/04/2024 à 17 :08)

¹⁵ IBARRA, (Patrick), Op.Cit.

¹⁶ ROTHWELL, (William J), Op.Cit, p.09.

1.3.2. Hauts potentiels et talent :

La terminologie utilisée pour désigner les personnes à haut potentiel varie grandement. En français, "surdoué" est le terme le plus courant, tandis que "précoce" est souvent utilisé pour les enfants. D'autres termes incluent "talent" et, dans des cas exceptionnels, "génie". En anglais, le terme consacré est "gifted", tandis qu'en Europe, on utilise "high ability". Cette diversité de termes reflète la complexité et les nuances de la notion de haut potentiel.¹⁷

Ces nombreuses expressions désignent les individus à haut potentiel, chacune avec ses propres nuances. "Surdoué", le terme le plus courant, évoque un don inné, tandis que "précoce" se concentre sur l'avance de leur développement. "Haut potentiel" reste neutre, désignant des dispositions intellectuelles exceptionnelles, tandis que "talent" s'applique à des capacités remarquables dans un domaine précis.

Pour une plus grande précision, nous retenons "haut potentiel" pour désigner des dispositions intellectuelles exceptionnelles non investies dans un domaine particulier (ex : QI élevé), et "talent" pour désigner des capacités exceptionnelles investies dans un domaine d'expertise précis.

Un employé à fort potentiel d'après Ibarra¹⁸, est celui qui possède les capacités nécessaires pour évoluer vers des postes plus exigeants, que ce soit en termes de responsabilités, de compétences techniques ou d'impact stratégique.

1.4. Définition de la PGR :

Face à la complexité croissante des organisations et à l'évolution rapide des environnements économiques, la PGR s'impose comme un des outils indispensables pour assurer la pérennité des compétences et des connaissances critiques.

Dans l'esprit de Zulqurnain et al., la PGR est « *un processus stratégique et systématique mis en place par une organisation pour identifier, développer et retenir les talents afin de pourvoir les postes clés à mesure qu'ils deviennent vacants ; c'est le processus de façonner les besoins futurs en matière de gestion de l'organisation et de développer un bassin* ».

¹⁷ LAUTREY, (J) : "Introduction : hauts potentiels et talents : la position actuelle du problème". Psychologie française, 2004, Volume. 49, N°3, p. 219-232.

¹⁸ IBARRA, (P), Op.Cit.

*de talents qualifiés parmi les employés pour répondre aux besoins potentiels de l'organisation »*¹⁹.

Dans la même veine d'idée Gandhi et Kumar ont opiné que la PGR est « *une approche stratégique essentielle pour garantir la pérennité des connaissances et des compétences essentielles du personnel, notamment lorsque des employés clés quittent l'organisation* ». ²⁰

Ainsi, Berke insiste sur le fait que dans une démarche de PGR l'organisation dispose non seulement d'une liste de candidats potentiels mais d'un vivier de candidats mieux préparés. Un bassin de talents ou un pipeline de leadership peut être créé à la plupart ou à tous les niveaux de gestion. Parfois, les organisations incluront également des postes de contributeurs individuels clés²¹.

Bolton et Roy, à leur tour, l'ont défini comme « *un processus visant à garantir la performance continue et efficace d'une organisation en établissant un processus pour développer et remplacer progressivement le personnel clé* »²².

Enfin Rothwell, qui est un des plus grands auteurs en la matière a soutenu que la PGR « *est un effort délibéré et systématique de la part d'une organisation pour assurer la continuité du leadership dans les postes clés, conserver et développer le capital intellectuel et les connaissances pour l'avenir, et encourager l'avancement individuel* ». ²³

En s'appuyant sur les apports des auteurs mentionnés, on peut dégager une définition globale de la PGR ; la PGR va au-delà de la simple identification des remplaçants, elle se distingue comme un processus stratégique et systématique essentiel pour la pérennité des compétences clés, connaissances clés et des organisations, favorisant ainsi le développement continu des compétences clés afin de mettre en place un vivier de candidats bien préparés, prêts à assumer des postes clés au sein de l'organisation et pourvoir le personnel clé.

¹⁹ ZULQURNAIN, (A) et alii : "Impact of Succession Planning on Employee's Performance : Evidence from Commercial Banks of Pakistan", European Journal of Social Sciences Volume 44, N°2, September, 2014.

²⁰ GANDHI, (D) et KUMAR (P) : "Succession planning : Developing leaders for tomorrow to ensure organizational success". The International Journal of Business & Management, Volume 2, N°3, 2014, p.01.

²¹ BERKE, (David) : *succession planning and management a guide to organizational systems and practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, 2005, p.1.

²² BOLTON (J) et ROY (W) : "Succession planning : Securing the future". The Journal of Nursing Administration, Volume4, N°12, 2004, p.589-593.

²³ ROTHWELL, (W.J), Op.Cit, p06.

1.5. Approche planification et à la gestion de la relève :

Selon Lemire il n'existe pas une approche universelle en ce qui concerne la PGR ; ce qui fonctionne dans une organisation peut ne pas fonctionner dans une autre, en raison des contextes différents et des problèmes de ressources. Différentes entreprises passent par différentes étapes dans leur processus de planification de la relève.

Les deux approches suivantes sont utiles pour évaluer la situation de la planification de la relève dans une organisation²⁴ :

Tableau 2 : Approches à la planification et à la gestion de la relève

L'approche	Les caractéristiques
<p align="center">Approche traditionnelle : planification des remplacements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accent est mis uniquement sur les postes de cadres supérieurs à remplacer dans l'immédiat et à court terme. - Les plans se limitent à repérer un ou deux successeurs éventuels à des postes de direction. - Les plans sont liés aux exigences individuelles des postes. - Les candidats éventuels sont repérés en tenant compte uniquement des évaluations de leur supérieur immédiat. - La planification de la relève se fait indépendamment des autres activités des RH (p. ex., l'apprentissage, la formation et le perfectionnement professionnel et les initiatives de diversité et de recrutement).
<p align="center">Approche avant-gardiste : Planification et gestion de la relève</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accent est mis sur les postes clés à divers niveaux et sur le perfectionnement professionnel à long terme. - Les plans prévoient la constitution de bassins de candidats talentueux pour combler les postes. - Les plans visent le développement des compétences nécessaires afin d'atteindre les objectifs opérationnels actuels et futurs. - Le recours à un processus systématique est utilisé pour évaluer les candidats à la lumière de commentaires issus d'opinions et de sources d'information nombreuses. - Des processus sont en place pour intégrer la planification de la relève aux autres activités des ressources humaines.

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; LEMIRE (Louise) et alii, Ibid, p.20.

²⁴ LEMIRE, (Louise) et alii : *La planification stratégique des ressources humaines*, presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p.221.

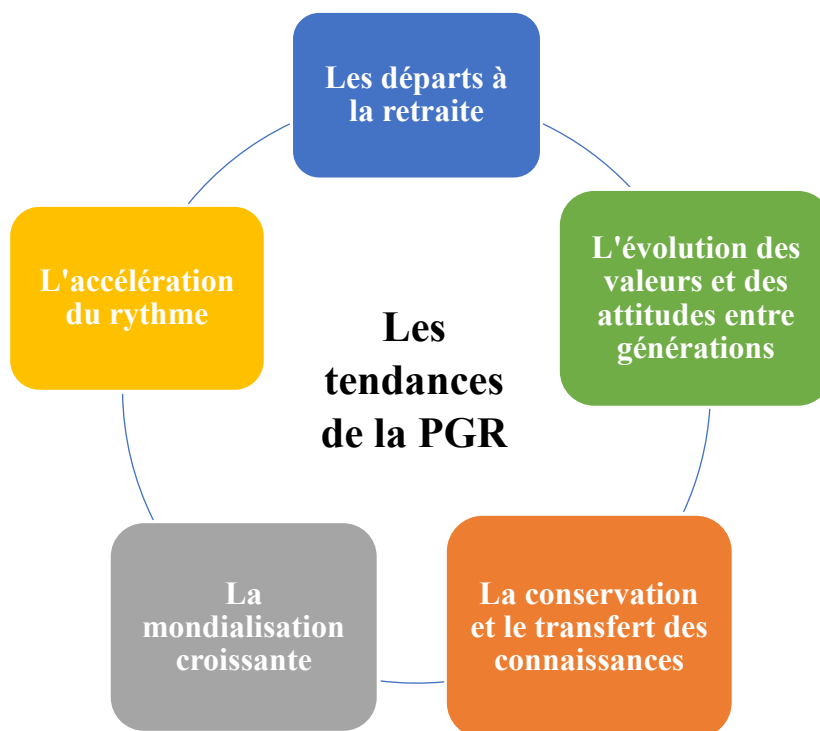
2. Section 02 : Enjeux de la PGR :

Dans un contexte lié au vieillissement de la main-d'œuvre et à l'évolution rapide des environnements économiques, la PGR devient un outil stratégique indispensable pour les organisations. Ce processus vise à identifier, développer et préparer les futurs leaders et talents clés pour assurer la continuité et le succès à long terme.

2.1. Les principales tendances de la PGR :

Partout dans le monde, de nombreuses organisations ont mis en place des systèmes de PGR et de gestion des talents. En effet, une enquête menée par Development Dimensions International auprès de plus de 4 500 dirigeants de plus de 900 organisations révèle que 55 % d'entre eux déclarent avoir un plan de succession.²⁵

Figure 1 : Les tendances de la PGR



Source : Élaborée par nous même

Plusieurs tendances, événements et leurs répercussions probables poussent les organisations à prendre la PGR au sérieux. En premier lieu, il faut citer l'évolution démographique ; La génération du baby-boom (nés entre 1945 et 1964) part à la retraite, et la

²⁵ BERNTHAL, (P) et WELLINS (R) : "Trends in Leader Development and Succession". Human Resource Planning, 2006, Volume 29, N° 2, p.29.

génération suivante est nettement moins nombreuse sur le marché du travail, la principale préoccupation réside dans le taux élevé de départs à la retraite à venir.

“The fact that we are living longer is a cause for celebration. But it also calls for a fundamental culture change in the way our jobs, organizations and society work”²⁶

Hewitt met en évidence que la vague de départs concernera à la fois les cadres et les employés dotés de compétences en résolution de problèmes, qui sont considérés comme des "talents clés" et leur départ pourrait avoir un impact important sur l'entreprise.

Deuxièmement, une tendance connexe est l'évolution des valeurs et des attitudes des jeunes travailleurs vis-à-vis de leur emploi et de leur employeur par rapport aux générations précédentes. On retrouve aujourd'hui au moins quatre générations sur le marché du travail, dont les X, Y²⁷ et Z. Des différences existent entre elles, mais comparées aux baby-boomers, les générations X, Y et Z semblent toutes trois être plus indépendantes, plus soucieuses de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Elles recherchent un travail plus intéressant et plus porteur de sens, tout en aspirant à une plus grande autonomie et flexibilité. De plus, elles accordent de l'importance aux formations et aux opportunités d'apprentissage. Enfin, plus à l'aise et familiarisées avec la technologie, ces générations ont tendance à être plus cyniques ou méfiantes vis-à-vis de la capacité de leur employeur à les récompenser et à les fidéliser à l'avenir.²⁸

Un troisième facteur important pour la PGR concerne la conservation et le transfert des connaissances²⁹. En effet, le savoir-faire des employés devient de plus en plus un élément clé de l'avantage concurrentiel d'une organisation. Or, les évolutions démographiques, les départs à la retraite, les reconversions professionnelles et les restructurations organisationnelles fragilisent la capacité des entreprises à agir efficacement, à prendre des décisions éclairées, à

²⁶ HEWITT, (S.D) : *“The secrets of successful succession planning in the new age wave”*. Industrial and commercial training, Volume 41, N° 4, 2009, p. 181-186.

²⁷ BARNETT, (R) et DAVIS (S) : *“Creating greater success in succession planning”*. Advances in developing human resources, Volume 10, N°5, 2008 p. 721-739.

²⁸ CASCIO, (W.F) : *Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits*, 12^{ème} édition, McGraw-Hill Irwin, NY, 2015, p.149

²⁹ BARNETT, (R) et DAVIS (S), Op. Cit.

garantir leur productivité, leur efficacité et leur capacité d'innovation et de croissance. Ces difficultés peuvent sérieusement menacer la position concurrentielle de l'entreprise.³⁰

La quatrième influence est liée à la mondialisation croissante³¹, Celle-ci nécessite un vivier plus important de dirigeants internationaux partageant les valeurs communes de l'organisation (hypothèses, croyances et philosophies organisationnelles communes) et capables d'améliorer l'intégration et l'harmonisation à travers les différentes zones géographiques.

Une cinquième et dernière tendance concerne l'accélération du rythme et de l'ampleur des changements sur les marchés, les technologies et les préférences des clients³², Sans mécanismes en place pour minimiser les risques de pertes d'opportunités, assurer la continuité des activités et trouver de nouvelles voies de croissance, les organisations risquent de ne pas pouvoir maintenir les avantages qu'elles ont mis tant d'efforts à acquérir.

Face à cet ensemble de tendances majeures qui transforment le monde du travail, la PGR se positionne comme un outil stratégique indispensable pour les organisations qui aspirent à assurer leur pérennité et leur succès à long terme.

2.2. Pourquoi une PGR est importante ?

Plusieurs auteurs semblent être d'accord sur certains arguments afin d'expliquer les raisons de la nécessité d'un tel processus. Le premier d'entre eux est de pouvoir disposer des leaders bien préparés lorsque cela est nécessaire pour assurer la continuité fluide des activités de l'entreprise.³³

Selon Rothwell les a englobés dans une liste de 12 principales raisons pour mettre en œuvre une PGR dans une organisation³⁴ :

Tableau 3 : 12 raisons pourquoi une PGR est importante

N°	La raison	Les points clés
1	Contribuer à la mise en œuvre des plans d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - La PGR ne doit pas être isolée des autres processus de planification de l'organisation. - Elle doit être alignée sur les plans stratégiques, les plans de ressources humaines, les plans de

³⁰ DELONG, (D.W) : *Lost knowledge : confronting the threat of an aging workforce* , Oxford university Press, NY, 2004, p.27.

³¹ BARNETT, (R) et DAVIS (S), Op.Cit.

³² Ibid.

³³ SHIREY, (M.R) : *"Building the leadership development pipeline: A 5-step succession planning model"*. Clinical Nurse Specialist, Volume 22, N°o 5, 2008, p. 214-217.

³⁴ ROTHWELL, (W.J), Op.Cit, p.16.

	stratégiques de l'organisation	développement des ressources humaines et d'autres activités de planification organisationnelle.
2	Identifier les besoins de remplacement pour cibler les formations, l'éducation et le développement des employés	<ul style="list-style-type: none"> - La PGR permet d'anticiper les départs des employés clés et de planifier leur remplacement. - Cela permet de cibler les formations, l'éducation et le développement nécessaires pour préparer les employés à occuper des postes clés à l'avenir. - La PGR contribue à la continuité des compétences et de l'expertise au sein de l'organisation, ce qui est essentiel pour le succès à long terme.
3	Élargir le vivier de talents à potentiel de promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Elle offre aux employés des opportunités de progression et de développement professionnel. - Cela permet de créer un vivier de talents motivés et engagés, prêts à assumer des responsabilités plus importantes à l'avenir.
4	Offrir des opportunités accrues aux employés à fort potentiel	<ul style="list-style-type: none"> - La PGR permet d'identifier et de développer les employés à fort potentiel (HiPos). - Les HiPos sont des employés ayant le potentiel de évoluer vers des postes de direction au sein de l'entreprise.
5	Exploiter le potentiel du capital intellectuel de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Le capital intellectuel fait référence à la valeur des talents humains d'une organisation. - La PGR permet d'exploiter le potentiel du capital intellectuel en identifiant, développant et fidélisant les employés talentueux.
6	Aider les employés à réaliser leurs projets de carrière au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les organisations investissent dans la formation de leurs employés pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances. - Les employés acquièrent de l'expérience et des connaissances spécifiques à l'entreprise au fil du temps. - La PGR peut aider à retenir les employés qualifiés et à maximiser le retour sur investissement de la formation.
7	Favoriser la progression des groupes diversifiés	<ul style="list-style-type: none"> - La discrimination a un impact négatif sur l'égalité des chances et l'inclusion au travail. - La PGR peut promouvoir la diversité et l'inclusion en offrant des opportunités équitables à tous les employés.

8	Améliorer le moral des employés	<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité d'être promu peut servir de motivation pour les employés³⁵. - Les promotions internes donnent aux employés un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance. - L'exemple des employés promus peut inspirer et motiver les autres.
9	Améliorer la capacité des employés à s'adapter à l'évolution de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Comme l'écrit Gilmore, "l'un des rôles du leader est de protéger l'organisation de l'ambiguïté et de l'incertitude afin que les employés puissent accomplir leur travail"³⁶ - L'environnement changeant exige que les employés soient adaptables et capables de répondre à de nouvelles demandes. - La PGR permet de préparer les employés aux changements en identifiant les compétences nécessaires et en développant des programmes de formation adéquats.
10	Faire face aux conséquences des restructurations	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement des futurs leaders et la motivation des employés clés à rester au sein de l'entreprise garantissent la continuité du leadership et la stabilité organisationnelle.
11	Identifier les employés dont le départ n'impactera pas l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les réductions d'effectifs peuvent avoir un impact négatif sur le moral des employés restants. - Cependant, il est parfois nécessaire de licencier des employés qui ne sont plus performants ou qui n'ont pas de potentiel d'évolution.
12	Réduire les effectifs aux employés essentiels	<ul style="list-style-type: none"> - La PGR permet d'identifier les employés essentiels et de réduire les effectifs à ceux qui apportent la plus grande valeur ajoutée à l'organisation. - Comme l'a dit Morrison : « <i>les entreprises n'ont pas besoin de personnes pour remplir un créneau, car le créneau ne sera que vaguement défini. Les entreprises ont besoin de personnes capables de définir les exigences du poste et de l'exécuter, des personnes capables de créer le créneau qui leur convient. De plus, le créneau lui-même sera en constante évolution.</i> »³⁷

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; ROTHWELL (W.J), Op.cit., p20.

³⁵ SHERMANN, (A) et alii : *Managing Human Resource*, 8ème Edition, South-western publishing co, 1988, P.226

³⁶ GILMORE, (T.N) : *Making a Leadership Change : How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*, Authors choice press, NY, 2003, p.10.

³⁷ MORRISON, (A.M) : *The New Leaders : Guidelines on Leadership Diversity in America*, Proquest Csa Journal Division, America, 1992, p. 1.

2.3. Les principes clés d'une PGR efficace et réussie :

Dans leur livre intitulé "La planification stratégique des ressources humaines", Louise Lemire, Eric Charest, Gaétan Martel et Jacques Larrivière examinent les principes essentiels qui sont à la base de la planification et la gestion de relève efficace et réussie³⁸:

- La PGR s'harmonise avec le plan d'activités et avec le processus de planification des ressources humaines, et elles sont reliées à la gestion du rendement ; à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel ; à la dotation et au recrutement ; à la diversité et équité en emploi et aux langues officielles.
- La PGR s'applique à tous les niveaux. Elles tiennent compte de tous les secteurs et des postes clés au sein d'une organisation. Elles ne se limitent pas aux postes de la haute direction.
- La PGR sous-entend la création d'un bassin de talents. Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, la planification consiste à aider les employés à développer leurs compétences, ce qui permet à l'organisation de disposer de bassins de talents dans les secteurs clés. Il ne s'agit pas ici de repérer des candidats pour des postes particuliers.
- La PGR est axée sur des valeurs bien connues du personnel. Les joueurs clés collaborent ; le processus est équitable, accessible et transparent et tous les employés le connaissent.
- Enfin, Les travaux de planification de la relève font l'objet d'un suivi et ils sont mesurés et évalués. Des processus ont été établis afin de suivre le rendement et les progrès quant à la réalisation des objectifs énoncés dans le plan de la relève et dans le plan d'apprentissage de chaque employé.

En s'appuyant sur les principes clés présentés précédemment, les organisations peuvent mettre en place une PGR efficace qui leur permettra de naviguer dans un monde des affaires en constante évolution et de prospérer à long terme.

³⁸ LEMIRE, (L) et alii, Op.Cit, p.222

2.4. PGR : Vers un avenir professionnel juste et ouvert à tous :

La PGR doivent refléter les valeurs de base que sont la transparence, l'équité et l'accès. Il importe de s'assurer que³⁹ :

- Le processus de planification de la PGR est transparent et transmis à tous les employés ;
- Les évaluations des candidats se font de manière objective et sont exemptes de favoritisme ;
- Les employés qui ont manifesté un intérêt pour l'avancement professionnel ont la possibilité raisonnable d'être pris en considération pour des postes à pourvoir ;
- Les nominations sont basées sur le mérite.

Dans une PRG, Il est important de garantir que les employés intéressés qui ont le potentiel nécessaire pour occuper des postes clés bénéficient des opportunités de perfectionnement professionnel pertinentes, afin qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires pour prendre des postes clés.

Il n'existe aucune garantie de promotion pour les candidats dans la PGR. Il est important que les entreprises établissent avec soin les compétences en fonction des postes clés, et qu'elles gèrent les attentes des employés afin d'éviter toute confusion.

Même si la PGR sont principalement axées sur les postes clés, Il est préférable que les projets de développement professionnel se déroulent en même temps que des initiatives d'apprentissage plus étendues.

En d'autres termes, il serait nécessaire d'inciter tous les employés à mettre en place des plans d'apprentissage et à saisir les opportunités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel pour garantir leur progression professionnelle. Cependant, les conclusions de l'étude des postes clés peut indiquer que les programmes et les activités de formation professionnelle soient élaborés de manière à développer des compétences dans certains domaines.

³⁹ Ibid.

3. Section 3 : Des études sur la PGR :

Plusieurs recherches menées après 2000 se sont penchées sur la planification et la gestion de la relève :

3.1. Byham, Smith et Paese (2002) : Développer une réserve de talents pour les postes de direction : Le modèle de la réserve accélérée :

Byham, Smith et Paese en 2002 ; proposent une alternative à la stratégie traditionnelle de succession basée sur la sélection d'un ou deux candidats pour chaque poste de direction. Ils préconisent la création d'une "réserve accélérée", un groupe de candidats à fort potentiel soigneusement sélectionnés et préparés à assumer des responsabilités de leadership.

Leur modèle met l'accent sur l'accélération du développement des membres de la réserve via des missions exigeantes et des affectations à des groupes de travail. Ce modèle offre les meilleures opportunités d'apprentissage, y compris le mentorat, le coaching, la formation et des activités de développement spéciales telles que des programmes universitaires pour cadres et des sessions d'apprentissage par l'action en entreprise.

Byham détaille le processus de la réserve accélérée en cinq phases : identification des hauts potentiels, diagnostic des besoins de développement, prescription de solutions, suivi et documentation du développement, et examen des progrès et des nouvelles affectations.⁴⁰

3.2. La PGR et le leadership :

3.2.1. Shipman 2007 : Répondre aux besoins de leadership dans un secteur de la santé américain en mutation :

Cette étude qualitative se penche sur la gestion de la planification de la relève dans quatre organismes de santé du Kentucky, en tenant compte de l'évolution démographique de la main-d'œuvre. Elle examine comment ces organisations identifient les leaders potentiels, utilisent le mentorat pour soutenir les plans de relève, fidélisent les employés, se préparent à la diversité de la main-d'œuvre et développent des leaders en interne.

Les résultats soulignent la nécessité pour les organisations de santé de créer des plans de relève formels pour faire face aux pénuries de personnel et de leadership⁴¹.

⁴⁰ BAYHAM, (W.C), SMITH (A.B) et PAESE (M.J) : *Grow Your Own Leader : How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*, Financial Times : Prentice Hall,inc, America, 2002, p15.

⁴¹ SHIPMAN, (F.B) : *Formal Succession Planning in Healthcare Organizations : Meeting Leadership Needs in a Changing American Workforce*, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Spalding Univ.,Louisvilk, Kentucky, USA, 2007, p.1-24.

3.2.2. Groves (2007) : Modèle de bonnes pratiques pour le développement optimal du pipeline de leadership :

Cette étude propose un modèle de bonnes pratiques pour optimiser le développement du réservoir de talents dirigeants. Elle formule des recommandations pratiques telles que⁴² :

- L'intégration efficace des systèmes de développement du leadership et de planification de la relève ;
- L'identification et la valorisation des employés à fort potentiel ;
- Le développement des hauts potentiels via des expériences d'apprentissage basées sur des projets ;
- La création d'un processus de planification de la relève flexible et fluide ;
- L'établissement d'une culture organisationnelle favorable.

L'étude identifie également six méthodes clés pour le développement du leadership :

- Feedback à 360 degrés ;
- Coaching exécutif ;
- Mentorat ;
- Réseautage ;
- Affectations ciblées ;
- Apprentissage par l'action ;

3.2.3. Levitz (2008) : Importance stratégique de PGR et du développement du leadership

Levitz dans son étude sur la PGR et le développement du leadership réalisé en 2008, soutient que ces deux éléments doivent être au cœur de la planification stratégique de toute organisation. En d'autres termes, identifier et former les futurs dirigeants est essentiel pour assurer la réussite à long terme de l'entreprise⁴³.

En somme, ces études démontrent que la planification de la relève est un processus angulaire pour assurer la continuité du leadership et la réussite à long terme des organisations, en particulier dans différents domaines complexes. En adaptant les approches et les programmes de relève aux spécificités de chaque contexte, en tirant parti d'une communication

⁴²GROVES, (K.S) : *"Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices"*. Journal of Management Development, College of Business and Economics, California State University, Los Angeles, California, USA, Volume 26, N°3, Mars, 2007, p. 239-260.

⁴³LEVITZ, (A.M) : *Succession Planning Leadership Development*, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Wilmington Univ. Wilmington, USA, 2008.

efficace et en veillant à un engagement continu, les organisations peuvent garantir la pérennité de leurs compétences et de leurs savoirs.

3.3. La PGR et la culture organisationnelle :

3.3.1. Krauss 2007 : Alignement avec la culture organisationnelle

Cette étude formule des recommandations aux organisations pour mettre en œuvre un plan de relève structuré. Ces recommandations incluent⁴⁴ :

- L'appropriation du plan de relève par tous les acteurs ;
- L'alignement de la culture interne avec l'image de marque externe ;
- L'identification, l'évaluation et le développement des hauts potentiels au sein de l'organisation.

Krauss suggère que l'alignement du plan de la relève avec la culture organisationnelle de l'entreprise est très important pour préserver l'image externe de l'entreprise et mettre en œuvre un processus de PGR efficace.

L'élaboration d'un plan de développement pour les hauts potentiels comprenant un programme de rotation des postes, un programme formel de mentorat/coaching, l'utilisation d'outils de feedback à 360 degrés et une récompense appropriée des performances⁴⁵.

3.3.2. Fancher (2007) : Influence de la culture organisationnelle sur le processus de PGR :

Une autre étude qualitative menée en 2007 par Fancher, auprès de 30 participants parmi des dirigeants et des cadres intermédiaires issus de 500 entreprises, s'est penchée sur l'influence de la culture organisationnelle sur le processus de PGR.

Les résultats ont démontré que le dirigeant exerce une influence notable sur les processus organisationnels (comme la PGR) à travers la culture qu'il ou elle a instauré dès le départ.⁴⁶

⁴⁴ KRAUS, (J.A) : *Succession Planning and Talent Management Recommendation to Reduce Workforce Attrition and Preparation for an Aging Population*, Ph.D. dissertation, Wilmington Univ., Wilmington, USA, 2007.

⁴⁶ FRANCHER, (L.P) : *"The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning"*, Ph.D. dissertation, Dept. Policy Studies, Georgia State Univ. Georgia, USA, 28 Mars, 2007, p.x.

3.3.3. Hunte-Cox (2004) : la PGR et l'apprentissage organisationnel : un lien fort :

Hunte-Cox (2004) s'est intéressée au lien entre la PGR des dirigeants et la capacité d'apprentissage collectif d'une organisation. Son modèle de PGR repose sur quatre variables :

- Objectifs stratégiques
- Valeurs de l'entreprise
- Compétences clés
- Développement du leadership et du management

Son étude quantitative a démontré que les organisations ayant un score élevé en PGR des dirigeants obtenaient également un score élevé en apprentissage organisationnel. Plus précisément, la PGR des dirigeants présente une corrélation positive statistiquement significative avec la capacité d'apprentissage organisationnel ⁴⁷.

3.4. L'impact de la PGR sur la performance et l'efficacité de l'entreprise :

3.4.1. Baruch et Peipert (2000) : La PGR est essentiel pour une gestion de carrière efficace :

Baruch et Peiperl (2000), dans leur étude portant sur 194 entreprises basées au Royaume-Uni, expliquent que la PGR est une caractéristique importante d'une gestion de carrière efficace. Ils la catégorisent comme une planification active, accompagnée de évaluations des performances, de conseils de la part des managers et des ressources humaines. ⁴⁸

3.4.2. Huang (2001) : Impact des systèmes de PGR sur les performances RH : Une analyse des entreprises locales :

Huang (2001) s'est intéressé aux systèmes de PGR et à leurs impacts sur les ressources humaines. Son étude visait à déterminer si les entreprises locales disposant d'un plan de relève plus sophistiqué obtenaient de meilleurs résultats en matière de ressources humaines que celles ayant des plans moins élaborés. Il a conclu qu'il n'y avait pas de différence significative en termes de résultats RH entre les entreprises ayant adopté une planification de la relève et celles qui ne l'avaient pas.

⁴⁷ HUNTE-COX, (D.E) : *Executive Succession Planning and the Organizational Learning Capacity*, Ph.D. dissertation, School of Education and Human Development, George Washington Univ, Gorgia State, USA, Jan 2004, p.1-24.

⁴⁸ BARUCH, (Y) et PEIRPEL (M) : *Career Management Practices : An Empirical Survey and Implications*”, John Wiley & Sons, Inc , Volume 39, N°4, 08 Jan, 2001, pp 347-366.

Cependant, il a souligné qu'il existe un lien important entre le niveau de sophistication de la mise en œuvre des plans de relève et les performances en matière de ressources humaines. De plus, il a identifié plusieurs facteurs influençant la performance RH, tels que l'implication des managers opérationnels, des critères de succession non-politiques, la crédibilité du personnel chargé de la planification de la relève, la mise en place d'un système d'évaluation et de feedback, et des systèmes d'information efficaces.⁴⁹

3.5. Mandi 2008 : Indicateurs de réussite pour la PGR :

Mandi, a réalisé une étude de cas et a introduit des indicateurs de réussite pour la PGR. Ces indicateurs comprennent⁵⁰, L'étude de cas réalisée par Mandi (2008) met en lumière l'importance de mesurer l'efficacité de la PGR en s'appuyant sur des indicateurs clés de réussite. Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en matière de gestion des talents et de garantir la pérennité des compétences clés.

Parmi les ces indicateurs identifiés par Mandy, on peut citer :

- Capacité à identifier de nouveaux leaders :
- Capacité à développer de nouveaux leaders ;
- Capacité à assurer la réussite financière ;
- Capacité à favoriser une culture organisationnelle positive ;
- Capacité à maintenir la viabilité à long terme ;
- Capacité à préserver les compétences clés ;
- Capacité à initier la gestion du changement.

⁴⁹ HUANG, (T.C) : “*Succession Planning Systems and Human Resource Outcomes*”, International Journal of Manpower, Volume 22, N°8, février, 2001, p736-747.

⁵⁰ MANDI, (A.R) : “*A Case Study Exploring Succession Planning*”, Ph.D. dissertation, The School of Eng. And Applied Science, St.Louis, USA, George Washington Univ., 20 Mars, 2008, p136.

Conclusion du premier chapitre :

Ce chapitre met en lumière l'importance cruciale de la planification de la PGR dans les organisations contemporaines. Face à des défis démographiques tels que le vieillissement de la main-d'œuvre et les départs massifs à la retraite des baby-boomers, la PGR émerge comme une stratégie indispensable pour assurer la continuité des compétences et le leadership organisationnel.

Les résultats des recherches révèlent que les organisations ayant intégré la PGR dans leur stratégie bénéficient d'une capacité accrue à gérer les transitions de compétences et à maintenir leur avantage concurrentiel. La diversité générationnelle et les évolutions des valeurs professionnelles exigent des approches de PGR adaptées, qui prennent en compte les aspirations des jeunes travailleurs pour plus d'autonomie et un équilibre vie professionnelle-vie privée.

De plus, la mondialisation et l'accélération des changements technologiques imposent une flexibilité et une réactivité accrues, nécessitant un vivier de talents capable de s'adapter rapidement. Les études démontrent également une corrélation positive entre une PGR bien élaborée et l'apprentissage organisationnel, renforçant ainsi la capacité d'innovation et d'efficacité des entreprises.

C'est dans ce sens que la PGR se positionne comme un levier stratégique majeur pour les organisations souhaitant assurer leur pérennité et leur succès à long terme. Les défis actuels imposent une intégration harmonieuse de la PGR avec la culture organisationnelle et une adaptation constante aux dynamiques du marché et aux aspirations des employés. Une mise en œuvre efficace de la PGR nécessite une implication active des dirigeants, une communication transparente et des mécanismes de feedback robustes pour garantir la continuité et la croissance organisationnelle.

CHAPITRE II :
LES COMPÉTENCES DANS LA PGR

Chapitre II : Les compétences dans la PGR

Introduction du chapitre II :

Aujourd'hui, presque toutes les organisations de plus de 300 employés utilisent une forme de gestion des ressources humaines basée sur les compétences.⁵¹ Ce chapitre examine l'importance critique des compétences dans la PGR au sein des organisations, il explore également le rôle essentiel de la PGR dans la garantie de la continuité des compétences clés.

Nous débutons par définir le concept de compétence, essentiel pour comprendre comment cette dernière contribue aux objectifs stratégiques. Nous distinguons les différents types des compétences, ensuite nous examinons également l'importance des études d'identification des compétences pour aligner les capacités individuelles et les besoins stratégiques, tout en abordant les biais perceptuels comme l'effet de halo.

Dans la deuxième section nous explorons la modélisation des compétences comme outil stratégique de la PGR, nous étudions les meilleures pratiques et leur intégration pour anticiper les besoins en compétences clés et assurer la continuité organisationnelle et des compétences clés.

Ensuite, dans la troisième section, nous nous penchons sur le modèle de Rothwell ; Le modèle en étoile à sept branches qui s'impose comme un outil de référence dans le domaine de la PGR, il propose une approche structurée et détaillée pour guider les entreprises dans la mise en œuvre efficace d'une stratégie de PGR afin de garantir la continuité des compétences clés dans l'organisation.

⁵¹ MEGAHED, (N): "A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling", Knowledge E, University of Bahrain, 15 October, 2018, p.119.

1. Section 01 : les compétences dans la PGR

Il est essentiel de gérer la relève afin de garantir la durabilité des compétences clés au sein d'une organisation. Toutefois, ces initiatives ne peuvent pas être efficaces sans une gestion efficace des compétences.

Effectivement, l'identification, le développement et le maintien des compétences nécessaires sont essentiels dans toute stratégie de relève réussie. C'est la raison pour laquelle les compétences et la PGR sont étroitement liées et se complètent.

1.1. Définition du concept de la compétence :

La notion de compétence est aujourd'hui très largement utilisée. On l'évoque, aussi bien dans le cadre de nos activités quotidiennes ordinaires que dans les situations professionnelles quand, par exemple, on définit : celles qui sont requises pour tenir un poste de travail ou celles qui font la différence jusqu'à être « clés », « stratégiques » ou « critiques » au sein d'une organisation⁵².

La compétence est une pierre angulaire de la PGR. En effet, identifier, développer et préparer les talents clés pour assumer les rôles futurs au sein d'une organisation ne peut pas se faire sans une attention particulière aux compétences de ces individus. Comprendre la notion de compétence dans toute sa richesse et sa complexité est une impérieuse nécessité pour mener à bien une PGR. En préambule à notre exploration du terme "compétence", nous évoquerons quelques définitions historiques formulées par des spécialistes reconnus dans le champ des ressources humaines.

Les compétences, telles que définies par divers chercheurs, constituent des éléments essentiels de la performance professionnelle et sont associées à divers aspects de la vie et du travail. McClelland (1973) les décrit comme « *Des composantes clés de la performance liées à des "clusters de résultats de vie"* »⁵³, englobant ainsi toute caractéristique psychologique ou comportementale liée au succès dans la vie d'une personne .

⁵² COULET, (J.C) : « *Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité* », Activités, volume 13, N°13-1, 2016.

⁵³ MCCLELLAND, (D. C) : « *Testing for competence rather than for intelligence* », American psychologist, volume 28, N° 1, 1973, p. 1.

Boyatzis les considère comme « *Des caractéristiques sous-jacentes qui sont causalement liées à la performance au travail des individus et qui peuvent être développées à l'âge adulte* »⁵⁴.

Spencer & Spencer (1993) les définissent comme « *Des motifs, traits, auto-concepts, attitudes ou valeurs, connaissances de contenu, ou compétences cognitives ou comportementales - toute caractéristique individuelle qui peut être mesurée ou comptée de manière fiable et qui peut différencier de manière significative les performeurs supérieurs et moyens, ou entre les performeurs efficaces et inefficaces* »⁵⁵.

Parry les conceptualise comme « *un ensemble de connaissances, et attitudes interdépendantes qui représentent une composante clé du rôle et de la responsabilité professionnels d'une personne, associées à la performance dans un emploi et mesurables par rapport à des normes bien établies, et qui peuvent être renforcées par la formation et le développement* »⁵⁶.

Enfin, Athey & Orth les considèrent comme « *un ensemble de dimensions de performance observables, comprenant les connaissances individuelles, les attitudes et les comportements, ainsi que les capacités collectives de l'équipe, du processus et de l'organisation, qui sont liées à une haute performance et offrent à l'organisation un avantage concurrentiel durable* »⁵⁷.

On peut également trouver une définition plus contemporaine du terme compétences :

D'après Lévy-Leboyer les compétences ; « *ne sont pas sans rapport avec les aptitudes et les traits de personnalité. Mais elles constituent une catégorie spécifique de caractéristiques individuelles, qui ont aussi des liens étroits avec les valeurs et avec les connaissances acquises. Elles concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* »⁵⁸.

⁵⁴BOYATZIS, (R.E) : *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982, P.21.

⁵⁵SPENCER, (L.M), SPENCER (Signe M) : *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1993, p04.

⁵⁶PARRY, (Scott B) : “*The quest for competencies. Training*”, 1996, Volume. 33, N°7, p. 48-54.

⁵⁷ATHEY, (T.R) et ORTH (Michael S) : “*Emerging competency methods for the future*” *Human Resources Management*, Volume 38, N°3, 1999, p. 216.

⁵⁸LÉVY-LEBOYER, (C) : *La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2eme édition, Éditions Eyrolles, 2011, p.22.

Selon Claude Lévy-Leboyer les compétences⁵⁹:

- Diffèrent des caractéristiques individuelles que sont les aptitudes et les traits de personnalité ;
- Requièrent pour se développer à la fois la présence de qualités spécifiques et le passage par des expériences formatrices ;
- Sont appréhendées non pas dans la perspective des différences entre individus, mais du point de vue des comportements qui permettent d'accomplir efficacement les missions qui constituent un poste ou un emploi.

En résumé, Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée, Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations-test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises.

1.2. Types des compétences dans une organisation :

Au Canada, ils distinguent quatre genres de compétences /fondamentales⁶⁰ :

1.2.1. Les compétences essentielles :

Cette initiative s'inscrit dans la droite ligne des travaux de l'OCDE qui, dès 2005, posait les compétences clés comme : « les savoirs et savoir-faire indispensables pour participer à la vie de la société »⁶¹, Elles ne sont pas liées à un domaine d'activité ou à une profession spécifique, mais sont universelles et transférables.

Au Québec ils identifient neuf compétences : Lecture, Utilisation de documents, Rédaction, Calcul, Communication verbale, Capacité de raisonnement, Technologie numérique, Travail d'équipe, Formation continue ; Ces neuf compétences essentielles sont considérées comme les « éléments de base » puisque les gens peuvent s'y appuyer pour acquérir toutes les autres compétences.

⁵⁹ Idem, p31.

⁶⁰ ASRI, (W) et alii : *Benchmark des compétences clés*, Projet RÉAPC, affaires mondiales canada, Mars 2017, p.51.

⁶¹ OCDE : La définition et la sélection des compétences clés, 2005, p.5.

1.2.2. Les compétences fonctionnelles / spécialisées :

Sont les compétences que doit posséder un groupe particulier d'employés, comme les agents du service à la clientèle, les spécialistes des finances, les analystes de programme ou les professionnels des ressources humaines. Les compétences nécessaires pour accomplir les tâches et les responsabilités liées à un métier ou à une fonction particulière.

1.2.3. Les compétences techniques (hard skills) :

Les compétences nécessaires pour réaliser des tâches techniques spécifiques, elles sont propres à un travail en particulier.

1.2.4. Les compétences générales /transversales (soft skills) :

Ces compétences regroupent un ensemble de qualités personnelles, de compétences relationnelles et de capacités de communication, sont généralement acquises au fil des expériences professionnelles, mais aussi extra-professionnelles.

Au Québec ils reconnaissent neuf qui reviennent dans les programmes de formation compétences transversales « évaluables »⁶² : Exploiter l'information, Résoudre des problèmes, Exercer son jugement critique, Mettre en œuvre sa pensée créatrice, Se donner des méthodes de travail, Efficaces, Exploiter les technologies de l'information et de la communication, Actualiser son potentiel, Coopérer, Communiquer de façon appropriée

Il est essentiel de savoir que le paysage des compétences en entreprise est loin d'être uniforme. Chaque organisation, en fonction de son secteur d'activité, de sa taille, de sa culture, de ses stratégies et de son contexte technologique, développe des besoins spécifiques en matière de savoir-faire et de savoir-être.

⁶² ASRI, (W) et alii, Op Cit, p.51.

1.3. Réalisation d'études d'identification des compétences dans la PGR :

Selon Rothwell Il existe trois différents types d'études de compétences dans la PGR⁶³ :

Tableau 4 : Les types d'études d'identification des compétences

Type d'étude de compétences	Points clés
Étude des compétences actuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Elle se concentre sur un département, un type de poste ou une profession spécifique. - On compare les performances des employés les plus performants à celles des employés moyens pour identifier les compétences clés de réussite.
Étude des compétences futures	<ul style="list-style-type: none"> - Elle analyse les objectifs stratégiques de l'entreprise pour définir les compétences nécessaires à leur atteinte. - Cette approche peut nécessiter une planification de scénarios pour identifier les compétences requises dans un futur environnement commercial.
Étude des compétences de déraillement	<ul style="list-style-type: none"> - Elle analyse les caractéristiques qui mènent à l'échec chez certains employés d'un département, d'un type de poste ou d'une profession spécifique. - L'objectif est de comprendre pourquoi des employés à fort potentiel ont stagné ou échoué afin de les aider et éviter des situations similaires.

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; ROTHWELL (W.J), Op cit, p90.

1.4. L'effet de halo et la vision erronée de l'efficacité :

Boyatzis suggère Si l'on définit le concept de "personne efficace" comme un ensemble unique de qualités, la tendance à croire que ces personnes possèdent tous les ingrédients essentiels du succès invite à l'attribution d'un effet de halo⁶⁴; L'effet de halo est un biais cognitif qui consiste à attribuer des qualités positives supplémentaires à une personne en se basant sur une seule caractéristique positive observée. Par exemple, la personne A est efficace, donc elle a tout ce qu'il faut : de l'intelligence, du savoir-faire et du style.

Boyatzis met en garde contre cette tendance, cette vision erronée peut amener à penser que les personnes efficaces sont nées avec toutes les qualités requises et qu'il n'est pas nécessaire

⁶³ROTHWELL, (W.J), Op Cit, p89.

⁶⁴BOYATZIS, (R.E) : "Competencies in the 21st century. Journal of management development", Op Cit.

danalyser leurs compétences individuelles pour comprendre leur succès , Cest comme si on les mettait sur un piédestal et quon leur attribuait tout ce qui est positif.

Mais en réalité, il est plus utile de sintéresser à leurs compétences individuelles. Cest comme regarder un tableau : au lieu de le regarder dans son ensemble, on peut se concentrer sur les détails pour mieux comprendre lœuvre , en étudiant les compétences individuelles des personnes efficaces, on peut mieux comprendre ce qui fait leur succès et comment sy prendre pour être plus efficace soi-même.

D'autre part, il est indéniable que lefficacité met en évidence les compétences et la réalisation de résultats concrets, mais elle ne permet pas de définir le talent. Le talent se caractérise par une prédisposition innée, une aisance naturelle à exceller dans un domaine précis. La compétence, quant à elle, est le fruit de lapprentissage, de lacquisition de lexpérience pratique. Elle désigne la connaissance des outils et des compétences requises pour réussir dans un domaine spécifique.

Malgré leur différence, ces idées sentremêlent et se renforcent fréquemment. Le talent peut rendre lapprentissage plus facile et plus efficace. En revanche, lacquisition de compétences et la mise en pratique peuvent conduire à une meilleure efficacité.

2. Section02 : la PGR et la modélisation des compétences :

Dans cette section nous explorons la modélisation des compétences qui propose une approche plus récente que l'analyse d'emploi traditionnelle pour identifier les caractéristiques liées à un rendement exceptionnel au travail⁶⁵, et comment elle est considérée comme un outil précieux pour la PGR.

2.1. Comprendre la modélisation des compétences :

La modélisation des compétences est un processus qui permet d'identifier les aptitudes et les comportements qui, de façon récurrente, prédisent la réussite professionnelle dans différents types de postes. Ces compétences peuvent également être requises par les employés pour se préparer à d'autres fonctions, que ce soit par promotion ou par mutation⁶⁶.

En d'autres termes, il s'agit de concevoir un plan stratégique qui décrit les compétences nécessaires pour réussir dans un rôle spécifique ou au sein de l'organisation dans son ensemble.

Le concept de modélisation des compétences est passé d'une technique nouvelle à une pratique courante au cours des 35 dernières années. Boyatzis a analysé les évaluations des compétences de 2 000 managers américains dans son livre "The Competent Manager" ; afin de déterminer quelles caractéristiques étaient liées à une performance efficace et comment ces différentes compétences interagissaient et s'affectaient mutuellement. Il a constaté qu'environ la moitié des compétences identifiées dans son modèle étaient liées à « la performance efficace des managers dans des postes de gestion spécifiques au sein d'organisations particulières »⁶⁷. Il estimait que ces compétences génériques représentaient un tiers de la variance de la performance managériale, un autre tiers par les compétences de gestion propres au poste et à l'organisation, et le tiers restant par des facteurs situationnels.

Cependant, cette approche peut être coûteuse en temps, en argent et en expertise, la rendant difficile à mettre en œuvre en interne sauf pour les grandes organisations. Des études bâclées, menées par des personnes inexpérimentées, peuvent alors apparaître, ce qui peut nuire à la PGR.

⁶⁵ ROTHWELL, (W.J), Op cit, p.90.

⁶⁶ MEGAHED, (N), Op Cit.

⁶⁷ Boyatzis, (R.E) : *The Competent Manager*, Op Cit, p.204.

2.2. Meilleures pratiques de la modélisation des compétences :

En 2011, un groupe de chercheurs a étudié un ensemble de 20 bonnes pratiques en matière de modélisation des compétences, les divisant en 3 domaines, Pour chacune des bonnes pratiques, ils ont fourni une explication⁶⁸ :

Tableau 5 : Les meilleures pratiques de la modélisation des compétences

Pratique	Explication
<p>L'analyse des informations sur les compétences (l'identification des compétences)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte du contexte organisationnel en identifiant les compétences qui salignent sur la stratégie d'entreprise et favorisent l'avantage concurrentiel. Cela signifie que les compétences recherchées doivent soutenir les objectifs de l'organisation et lui permettre de se démarquer de la concurrence. - Établir un lien entre les modèles de compétences et les buts et objectifs organisationnels. Les compétences définies doivent contribuer directement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. - Combiner les méthodes d'analyse de poste traditionnelle et de modélisation des compétences pour obtenir une approche solide et complète. On peut utiliser les techniques d'analyse de poste pour comprendre les tâches et responsabilités d'un emploi, puis compléter cette information en identifiant les compétences nécessaires pour exceller dans ce rôle. - Organiser des ateliers de « scénarios futurs » pour définir différents scénarios possibles de l'évolution des exigences du poste, puis déterminer de manière systématique les compétences requises en conséquence. Cet exercice permet d'anticiper les besoins futurs et de s'assurer que les compétences recherchées restent pertinentes face aux évolutions du marché et de l'environnement.
<p>L'organisation et la présentation</p>	<p>Définir l'anatomie d'une compétence en la décrivant de manière exhaustive grâce à :</p>

⁶⁸ CAMPION, (M. A) et alii : "Doing competencies well : Best practices in competency modeling". Personnel Psychology, volume 64, N°1, 2011, P. 230.

<p>des informations sur les compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un intitulé clair et précis qui identifie la compétence. - Une définition comportementale expliquant comment la compétence se manifeste dans l'exercice du poste. Cela implique de décrire les comportements observables qui indiquent la maîtrise de la compétence. - Une échelle de niveaux de compétence détaillant les différents degrés de maîtrise de la compétence. Pour chaque niveau, on précise les comportements attendus et les critères d'évaluation. - Utiliser le langage de l'organisation (y compris les acronymes, les termes techniques, les intitulés de postes et de services, les produits, etc.). Cela permet d'assurer une compréhension claire et cohérente du modèle par tous les employés de l'organisation. - Inclure à la fois des compétences fondamentales (transversales), applicables à de nombreux postes, et des compétences techniques (spécifiques à un poste) lors du développement de modèles de compétences couvrant plusieurs emplois. Les compétences fondamentales constituent le socle de base, tandis que les compétences techniques permettent d'exceller dans un poste particulier.
<p>L'organisation et la présentation des informations sur les compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des techniques de développement organisationnel (définies ici comme la participation active et large des employés de l'organisation à la création du modèle de compétences) pour garantir l'adhésion et l'utilisation du modèle. - Impliquer les employés dans le processus de développement permet d'accroître leur compréhension du modèle et leur sentiment d'appropriation. Cela favorise également une meilleure acceptation et utilisation du modèle au sein de l'organisation. - Utiliser les compétences pour développer les systèmes de ressources humaines (par exemple, recrutement, évaluation, promotion, rémunération) est une pratique courante dans de nombreuses organisations à travers le monde (gouvernementales

	<p>et non gouvernementales). Les compétences définies dans le modèle servent de base pour concevoir et mettre en œuvre des systèmes de RH efficaces. Par exemple, on peut utiliser les compétences pour développer des critères d'évaluation de performance, définir les exigences pour les postes à pourvoir, ou établir des programmes de formation et de développement ciblés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les technologies de l'information (IT) pour améliorer la convivialité des modèles de compétences (par exemple, en développant des applications RH basées sur le modèle et disponibles par voie électronique pour les membres de l'organisation). Les outils informatiques permettent de stocker, de gérer et de diffuser facilement le modèle de compétences. Ils peuvent également servir à développer des applications RH pratiques, comme des plateformes d'évaluation en ligne ou des outils d'auto-évaluation basés sur les compétences.
--	--

Source : CAMPION, (M.A), Op Cit.

2.3. Les Modèles des compétences et performance organisationnelle :

En 2010, Vazirani, a présenté les résultats d'une étude ⁶⁹ de terrain ; réalisée par Hewitt Associates. Cette étude portait sur le développement du leadership dans 373 entreprises américaines, dont 20 étaient désignées comme les "20 meilleures entreprises pour les dirigeants". Les entreprises les plus performantes en matière de leadership ne se contentent pas d'avoir des compétences définies, mais intègrent également ces compétences avec succès dans la PGR, les formules de rémunération et la gestion des performances. Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'étude.

⁶⁹ VAZIRANI, (N) : "Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application", SIES Journal of management, volume 7, N° 1, 2010, p.126.

Tableau 6 : Intégration des modèles de compétences par les entreprises pour le développement du leadership.

Caractéristiques liées aux compétences	Top 20 des entreprises	Autres entreprises
Entreprises ayant des compétences	100 %	73 %
Entreprises qui intègrent les compétences dans la planification de la relève	100 %	78 %
Entreprises qui mesurent la performance des leaders par rapport aux compétences	78 %	69 %
Entreprises qui ont des mesures de suivi pour évaluer les progrès en matière de compétences	90 %	65 %
Entreprises qui utilisent les compétences pour déterminer la rémunération à long terme	65 %	23 %
Entreprises qui utilisent les compétences pour déterminer la rémunération annuelle	60 %	31 %

Source : VAZIRANI (N) : “*Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application*”, SIES Journal of management, volume 7, N° 1, 2010, p.126.

En analysant les résultats du tableau on peut retirer la conclusion suivante ; les entreprises les plus performantes semblent plus susceptibles de :

- Définir clairement les compétences clés pour les postes de leadership ;
- Identifier et développer les talents potentiels ;
- Suivre et évaluer les progrès des leaders en matière de développement de compétences ;
- Récompenser les leaders pour leurs compétences et leur développement.

Ces pratiques peuvent contribuer à améliorer la performance individuelle et collective des leaders, ainsi que la performance globale de l'organisation.

2.4. Comment les modèles de compétences sont-elles utilisées dans la PGR ?

Ces modèles décrivent les compétences clés ou nécessaires à chaque niveau ou dans chaque domaine fonctionnel, pour aujourd'hui et pour l'avenir. Ils servent également de référence pour évaluer les besoins de développement individuels.⁷⁰

Les modèles de compétences sont particulièrement importants pour la constitution de viviers de talents. Ils offrent un standard d'évaluation commun pour identifier les forces et les faiblesses de chaque employé et élaborer des plans de développement personnalisés.

Rothwell dans son livre "effective succession planning" stipule que Les modèles de compétences sont des piliers fondamentaux pour une PGR efficace⁷¹; Sans eux, il est difficile de :

- Établir un lien et aligner les compétences clés de l'organisation (forces stratégiques) sur les compétences requises pour les postes ;
- Définir les employés à haut potentiel, les professionnels de haut niveau et les hauts performers ;
- Clarifier précisément quelles compétences actuelles et futures sont essentielles à la réussite au sein de l'organisation et dans ses différents départements, postes ou fonctions
- Fournir une base pour la gestion de la performance en créant un environnement de travail qui encourage la haute performance de tous les employés ;
- Établir des attentes claires en matière de travail pour le présent et l'avenir ;
- Créer des évaluations à 360° sur mesure, adaptées aux exigences uniques de la culture d'entreprise ;
- Les modèles de compétences servent de base pour concevoir des évaluations multi-évaluateurs (supérieur, collègues, subordonnés) qui tiennent compte des spécificités de la culture de l'organisation.
- Concevoir des parcours de développement des compétences En identifiant les écarts entre compétences requises pour différents niveaux de performance dont les candidats ont besoin pour réussir un poste donné et leurs compétences actuelles afin de créer des parcours de développement individualisés décrivant l'évolution possible des individus ;
- Établir des inventaires de compétences décrivant les talents uniques des individus ;

⁷⁰ ROTHWELL, (W. J), Op Cit, p.90.

⁷¹ Ibid, p.88.

En résumé, les modèles de compétences constituent un outil essentiel pour la PGR et pour une gestion efficace des talents et de la performance. Ils favorisent l'alignement stratégique, le développement des compétences, l'évaluation objective des performances et la mise en place de plans de développement individualisés, contribuant ainsi à l'amélioration globale de la performance de l'organisation.

2.5. Compétences managériales ou techniques ?

Comme on a mentionné dans un titre précédent, il existe plus d'un type de compétence ; les compétences managériales se concentrent sur les similitudes entre les gestionnaires du même niveau. Pour préparer les cadres intermédiaires à l'avancement, il est important de déterminer les compétences communes à tous les cadres supérieurs. Cela nécessite d'évaluer les compétences des cadres intermédiaires et de les comparer au profil des compétences requises pour les cadres supérieurs, afin de planifier des activités de développement visant à combler les écarts.

Les compétences techniques / fonctionnelles, représentent les connaissances techniques, spécialisées, développées au sein des différents métiers de l'entreprise⁷² se concentrent sur des domaines spécifiques de travail. Par exemple, les professionnels des ressources humaines doivent avoir des compétences dans leur domaine pour réussir

Ces compétences sont essentielles pour le transfert de connaissances entre les travailleurs expérimentés et moins expérimentés. Elles préservent la mémoire institutionnelle et offrent un avantage concurrentiel à l'entreprise.⁷³

⁷²LOUFRANI FEDINA, (S) : *“Les compétences fonctionnelles et d'intégration : des compétences essentielles aux projets de développement de nouveaux produits : Le cas des compléments alimentaires”*. Revue française de gestion industrielle, volume 26, N°2, 2007, p. 37-58.

⁷³ROTHWELL, (W.J), Op Cit, p.88.

3. Section 03 : processus de la PGR et la continuité des compétences clés

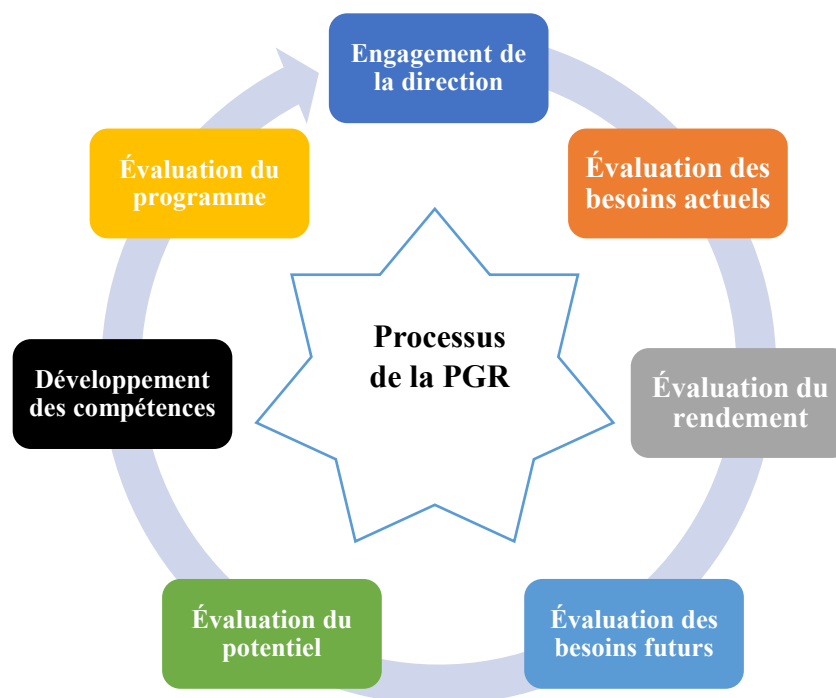
La PGR s'apparente à un processus dynamique et complet qui garantit la continuité des compétences clés dans une organisation, elle ne se résume pas à un ensemble de règles et outils universelles, mais plutôt à une approche adaptable et personnalisée qui permet à chaque entreprise de préparer son avenir avec succès.

Dans cette section, nous examinerons de manière approfondie le modèle de Rothwell pour la gestion prévisionnelle des ressources humaines, ainsi que les outils employés dans ce processus. Enfin, nous analyserons comment ce processus peut contribuer à assurer la pérennité des compétences essentielles au sein de l'organisation.

3.1. Le modèle de ROTHWELL : Le modèle en étoile à sept branches de la PGR ⁷⁴:

Le processus de ROTHWELL est composé de 7 étapes clés pour une PGR efficace et réussie :

Figure 2 : Le modèle en étoile à sept branches pour la planification et la gestion systématique de la relève



⁷⁴ ROTHWELL, (W.J) : *Effective succession planning : Ensuring leadership and continuity and building talent from within*, 3^{ème} édition, 2005, p.79.

Source : Élaborée par nous mêmes sur la base ; ROTHWELL (William.J), *Effective succession planning : Ensuring leadership and continuity and building talent from within*, 3ème édition, 2005, p79.

Tableau 7 : Les étapes expliquées du modèle en étoile à sept branches pour la planification et la gestion de la relève

Les étapes	L'explication
Étape1 : Engagement de la direction	La première étape de la PGR est essentielle et requiert un engagement fort de la direction. Il s'agit de s'investir dans une démarche systématique en établissant un programme dédié. Cela revient à croire en la valeur d'une approche planifiée par rapport à une gestion improvisée de la relève.
Étape 2 : Évaluation des besoins actuels	Dans la deuxième étape cruciale, les décideurs doivent évaluer les besoins réels des postes clés. Cette évaluation implique deux actions principales : <ul style="list-style-type: none"> - Identifier clairement les postes de direction clés au sein de l'organisation ; - Appliquer une ou plusieurs méthodes pour déterminer les compétences et les exigences requises pour ces postes clés.
Étape 3 : Évaluation du rendement	Quel est le degré d'accomplissement des tâches professionnelles aujourd'hui par les individus ? Dans le cadre de cette étape, il serait également judicieux que l'organisation commence à dresser un inventaire des talents afin de préciser les compétences humaines déjà disponibles.
Étape 4 : Évaluation des besoins futurs	Quelles seront les conditions de travail ou les compétences nécessaires pour occuper les postes clés à l'avenir ? Il est essentiel que les responsables sefforcent d'évaluer les besoins futurs en termes de travail et de compétences. Ainsi, les futurs dirigeants seront préparés à faire face aux exigences évolutives et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
Étape 5 : Évaluation du potentiel	Il serait judicieux que l'entreprise instaure un processus visant à évaluer le potentiel des individus, afin d'identifier les hauts potentiels et répondre aux besoins de succession.
Étape 6 : Développement des compétences	En développant les compétences internes ou en utilisant d'autres moyens pour répondre aux besoins de succession, l'organisation peut-elle répondre aux besoins en matière de PGR.

	Il serait judicieux que l'entreprise instaure un programme de développement continu afin de combler les écarts des compétences identifiés.
Étape 7 : Évaluation du programme	Afin de progresser, il est essentiel de procéder à une évaluation régulière du programme de PGR afin d'évaluer son efficacité. Il s'agit de la septième et ultime étape du schéma. Il est essentiel d'utiliser les résultats de l'évaluation afin d'améliorer constamment le programme et de maintenir un engagement envers une PGR systématique.

Source : **Élaboré par nous mêmes sur la base ; Ibid, p.79-81.**

En résumé, le modèle en étoile à sept branches de Rothwell offre un cadre structuré et efficace pour la planification et la gestion de la relève. En intégrant ces sept étapes clés, les organisations peuvent identifier, développer et préparer les talents nécessaires pour assurer leur pérennité et leur succès à long terme.

3.2. Outils fondamentaux de la PGR :

Pour mener à bien une démarche de PGR, il est indispensable de s'équiper d'une palette d'outils adéquats, chacun jouant un rôle capital dans l'identification, l'évaluation, le développement et le suivi des compétences et des talents.

Il est important de souligner, que les outils utilisés en matière de PGR varient également considérablement. En effet, le choix des outils dépendra de plusieurs facteurs, tels que la taille de l'entreprise, son budget, sa culture organisationnelle et les besoins spécifiques des employés concernés.

3.2.1. Fiche de poste :

La fiche de poste est un outil d'évaluation utilisé dans la PGR ; c'est une sorte de carte d'identité d'un emploi au sein d'une entreprise et vise à encadrer les fonctions d'un salarié, quel que soit la nature de son contrat de travail ou son statut.⁷⁵

Veillez trouver un exemple de fiche d'un poste de directeur des ressources humaines dans les annexes (annexe 2)

⁷⁵<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/la-fiche-de-poste.html> , (Publié le 11 octobre 2019, consulté le 11/10/2024 à 18:30.)

La fiche de poste est un des outils fondamentaux dans la PGR en fournissant une description détaillée des missions, des connaissances et des expériences requises pour un poste clé au sein d'une organisation. La fiche de poste sert de référence essentielle pour :

L'utilisation efficace des fiches de poste dans le cadre de la PGR contribue à garantir la continuité des compétences et des connaissances au sein d'une organisation, favorisant ainsi sa pérennité et sa réussite à long terme.

3.2.2. Référentiel de compétences :

Le RC est un instrument de pilotage pour le GPEC que cela soit à court terme ou à long terme. Les référentiels de compétences sont les héritiers des fiches de poste⁷⁶. Ils sont un point de passage obligé dans les démarches compétences⁷⁷.

D'après JOUVENOT, les RC *“sont considérés – parfois implicitement – comme des listes de compétences dont l'objectif est d'évaluer le plus précisément possible le travail réalisé par les salariés”*⁷⁸.

Les RC constituent un outil précieux pour la PGR en permettant aux organisations de

- Évaluer le travail réalisé par les employés⁷⁹ ;
- Connaître avec plus de précision son patrimoine de compétences⁸⁰ ;
- Évaluer la différence entre les compétences acquises et celles attendues ou requises pour un métier ;
- Établir un plan d'action pour couvrir ces écarts en mettant en œuvre différents dispositifs de formation professionnelle à travers un plan de développement des compétences ;
- Favoriser la mobilité interne ;
- Enrichir les compétences acquises afin d'identifier les collaborateurs les plus performants et de haut potentiel.

⁷⁶ LESNE, (M), MONTLIBERT (C) et al : *“Formation et analyse sociologique du travail”*, Bibliothèque du CEREQ, N°2, 1972.

⁷⁷ MASSON, (A) et PARLIER (M) : *“Les démarches compétence”*. Paris : Anact, 2004.

⁷⁸ JOUVENOT, (C). *Élaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*. Anact, 2005.

⁷⁹ JARNIAS, (S) et OIRY (E) : *“Vers un repérage des types de référentiels de compétences” @ GRH, N° 3, 2013, p.14.*

⁸⁰ <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/referentiel-competences/>. (consulté le 05/05/2024)

3.2.3. Plan de relève :

Au cœur du processus stratégique de la PGR se trouve le plan de relève, un outil indispensable pour identifier, développer et préparer les futurs talents qui piloteront l'entreprise vers le succès.

Le plan de relève s'inscrit dans un cadre de gestion stratégique des ressources humaines.⁸¹, il réfère à un document qui identifie les potentiels candidats qui pourraient reprendre un poste clé au sein d'une entreprise advenant le départ d'un salarié ou d'un manager. Celui-ci établit les étapes à suivre pour assurer une transition en douceur.

Veuillez trouver un exemple de plan de gestion de relève dans les annexes.

3.3. Les approches de développement des compétences :

Dans le cadre d'une PGR, les approches de développement des compétences jouent un rôle essentiel en permettant aux employés potentiels d'acquérir les savoirs et les aptitudes nécessaires pour assumer de nouvelles responsabilités.

Les entreprises disposent d'une variété d'approches pour développer les compétences des employés potentiels dans le cadre de la PGR :

3.3.1. La formation :

La formation professionnelle revêt une importance accrue en raison des mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent une mise à jour continue des qualifications. Le vieillissement de la population active est une donnée démographique qui plaide en faveur de son développement⁸², les programmes de formation permettent de transmettre des connaissances et les compétences requises pour un poste donné afin de combler les écarts. Cela peut inclure des formations en présentiel, des formations en ligne, des ateliers et des tutoriels.

3.3.2. Le mentorat et le coaching :

Dans un contexte organisationnel, on définit parfois le mentor comme étant un individu influent et hautement placé dans la vie du protégé ou dans son environnement de

⁸¹ BERNATCHEZ, (J. C) et COSSETTE (C) : *Le plan de relève chez Cascades*. Revue internationale sur le travail et la société, volume 5, N°3, 2007, p. 74-84.

⁸² MONVILLE, (M) et LÉONARD (D) : *La formation professionnelle continue*, éditions CRISP, Courrier hebdomadaire, N° 1987-1988, 2008, p7-67.

travail, qui possède de façon importante des savoirs et de l'expérience, et qui s'engage à fournir au protégé une mobilité ascendante et un support pour sa carrière⁸³, le mentor peut guider le mentoré dans son développement professionnel et l'aider à acquérir les compétences nécessaires pour son futur rôle.

Le coaching vise à libérer le potentiel d'une personne pour optimiser ses propres performances. Il s'agit de l'accompagner dans son apprentissage plutôt que de lui enseigner des choses de manière passive⁸⁴, le coach peut identifier les points forts et les axes de développement de l'employé et l'aider à mettre en place un plan d'action personnalisé.

3.3.3. L'auto-apprentissage

L'auto-apprentissage encourage les employés à prendre en charge leur propre développement professionnel en s'appuyant sur diverses ressources, telles que des livres, des articles, des sites web et des cours en ligne.

3.3.4. Les expériences professionnelles

L'attribution de missions challenging, la participation à des projets spéciaux et les rotations de postes permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leur expérience pratique.

Les approches de développement des compétences sont des éléments essentiels de la PGR, permettant aux organisations de préparer efficacement les futurs talents et d'assurer la continuité des compétences critiques.

En complément des outils mentionnés, il est important de souligner l'importance d'une évaluation régulière des besoins en compétences et de l'adaptation des programmes de développement aux besoins spécifiques de chaque employé. De plus, la création d'une culture d'apprentissage et de développement continu au sein de l'organisation est essentielle pour encourager les employés à prendre en charge leur propre développement et à s'engager dans une démarche d'apprentissage permanente.

⁸³ COUTERET (P), ST-JEAN (E) et AUDET (J) : *“Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur”*, 23e conférence du CCPME/CCSBE. 2006.

⁸⁴ WHITMORE, (John) : *Coaching for Performance : Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, 4th Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, 2009, p.174.

3.4. La PGR : Un garant de la continuité des compétences clés :

La PGR joue un rôle primordial dans la garantie de la continuité des compétences clés au sein d'une organisation. Voyons comment ce processus y parvient :

3.4.1. Anticipation des besoins en compétences :

En identifiant les compétences critiques actuelles et futures, le processus permet aux entreprises de se préparer proactivement aux changements et d'éviter les pénuries de compétences clés. Aussi l'analyse des postes et l'anticipation des évolutions technologiques et organisationnelles garantissent que les talents développent les compétences adéquates pour les postes clés de demain.

3.4.2. Identification des talents potentiels :

Le processus de PGR va au-delà de la simple identification des talents potentiels. Il permet de les évaluer rigoureusement et de repérer ceux qui possèdent le potentiel et la motivation nécessaires pour assumer des rôles clés, afin d'assurer une continuité des compétences clés dans les postes clés.

3.4.3. Développement ciblé des compétences :

Le modèle ne se contente pas d'identifier les écarts de compétences clés, il propose également un cadre pour les combler efficacement, les plans de développement individuels personnalisés permettent aux talents de développer les compétences spécifiques requises pour les postes clés qu'ils visent.

3.4.4. Gestion des transitions :

Le processus de PGR ne s'arrête pas à la formation des talents. Il accompagne également les transitions entre les employés sortants et leurs successeurs, les processus de transition structurés et les périodes de co-travail permettent un transfert fluide des connaissances et des responsabilités, minimisant les perturbations et assurant la continuité opérationnelle pour qu'il n'y a pas de perte de compétences critiques.

Conclusion du deuxième chapitre :

Ce chapitre a exploré en profondeur les divers aspects liés aux compétences dans le cadre de la PGR. Nous avons défini le concept de compétence, mettant en lumière son importance cruciale pour le succès des initiatives de PGR. Les compétences ont été décomposées en plusieurs catégories, notamment les compétences essentielles, fonctionnelles, techniques et générales, chacune jouant un rôle spécifique dans le maintien et le développement des capacités organisationnelles.

L'analyse des modèles de compétences a révélé leur rôle central dans l'identification, le développement et l'évaluation des compétences au sein des organisations. En particulier, les modèles de compétences fournissent un cadre structuré permettant d'aligner les besoins stratégiques de l'entreprise avec les capacités individuelles des employés. Cette approche est essentielle pour garantir la continuité des compétences clés, un facteur déterminant pour la pérennité et la compétitivité des organisations.

Enfin, En se basant sur un processus structuré et dynamique, tel que le modèle de Rothwell, et en intégrant les outils fondamentaux de la PGR, comme les fiches de poste et les référentiels de compétences, qui fournissent des cadres précis pour l'évaluation et le développement des compétences nécessaires. De plus, les plans de relève et les approches de développement des compétences, incluant la formation, le mentorat, le coaching et les expériences professionnelles, les organisations peuvent assurer une gestion efficace des transitions, minimisant ainsi les perturbations et garantissant la continuité des compétences clés ainsi la continuité opérationnelle.

La création d'une culture d'apprentissage continu et l'évaluation régulière des besoins en compétences sont également des aspects essentiels pour maintenir l'engagement des employés dans leur développement professionnel. En somme, la PGR, en tant que garant de la continuité des compétences clés, permet aux entreprises de se préparer aux défis futurs et d'assurer leur succès à long terme.

Cette compréhension approfondie et l'application systématique des modèles de compétences constituent une base solide pour les chapitres suivants, où nous examinerons plus en détail la mise en œuvre de la PGR et son impact sur la continuité des compétences clés dans les organisations.

LA PARTIE PRATIQUE :
ÉTUDE DE CAS NAFTAL

CHAPITRE III :

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES

DOCUMENTS ET PROCÉDURES

INTERNES DE L'ENTREPRISE

Chapitre III : Analyse et interprétation des documents et procédures internes de l'entreprise .

Introduction du troisième chapitre :

Afin d'approfondir notre compréhension du processus de PGR et son impact sur la continuité des compétences clés dans les postes clés de NAFTAL, on a adopté une approche méthodologique combinée, cette approche s'est articulée autour de trois axes principaux :

- Analyse et interprétation des documents et procédures internes de l'entreprise ;
- Étude qualitative : Entretien avec l'équipe de préparation de la relève et les parties prenantes clés ;
- Étude quantitative : Questionnaire auprès des employés ayant bénéficié d'une promotion via le processus ;

Nous avons procédé premièrement à une analyse des documents et des procédures internes relatifs aux missions et procédures de NAFTAL et au processus de PGR chez NAFTAL. L'analyse de ces documents nous a permis de cerner l'entreprise et comprendre la structure formelle du processus PGR, ses étapes clés ainsi que les outils utilisés et les opérations réalisées par NAFTAL dans le cadre de ce processus

1. Section 01 : Présentation de NAFTAL :

NAFTAL, acronyme de Société Nationale de Distribution des Produits Pétroliers, se positionne comme un acteur incontournable du paysage énergétique algérien. Créée en 1982 en tant que filiale à 100% du groupe Sonatrach, NAFTAL a un rôle fondamental dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur l'ensemble du territoire national.

Avec un capital social de 160 milliards de dinars algériens, NAFTAL s'impose comme un acteur économique de premier plan. Son activité s'étend au-delà de la simple distribution de produits pétroliers, englobant également des actions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises.

NAFTAL maille le territoire national avec son vaste réseau de plus de 2800 stations-service, garantissant ainsi l'accès des citoyens aux carburants nécessaires à leurs déplacements et activités économiques. L'entreprise assure également la distribution de gaz butane et propane (GPL) pour un usage domestique et industriel, ainsi que la commercialisation d'une large gamme de lubrifiants et d'huiles minérales répondant aux besoins des différents secteurs d'activité.

Au-delà de sa mission principale, NAFTAL s'engage activement dans le développement durable en mettant en œuvre des actions concrètes pour la préservation de l'environnement et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

En s'appuyant sur un réseau logistique performant et un capital humain hautement qualifié, NAFTAL s'affirme comme un partenaire de référence pour les acteurs économiques algériens et un vecteur essentiel de la satisfaction des besoins énergétiques du pays.

Cette étude de cas se focalise sur la Société Nationale de Distribution des Produits Pétroliers, NAFTAL, où nous avons réalisé un stage pratique de quatre (4) mois. Cette période enrichissante nous a offert l'opportunité de mettre en application les notions théoriques acquises en les confrontant à un cas concret du secteur pétrolier.

Dans un premier temps, nous nous attarderons sur la présentation de NAFTAL-Spa, notre organisme d'accueil, en retraçant son histoire et les étapes de sa création. Ensuite, nous analyserons sa stratégie et son organisation interne, avant de passer en revue ses missions fondamentales.

1.1. Historique :

NAFTAL, l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers en Algérie, a connu une histoire riche et marquée par des évolutions notables depuis sa création.

Tableau 8 : Historique de l'entreprise NAFTAL

Période	Date de l'évènement avec description
1980 : Naissance d'une entreprise stratégique (ERDP)	<ul style="list-style-type: none"> - Le 6 avril 1980 : le décret présidentiel n° 80-101 du 06.04.1980 a donné naissance à l'ERDP, "l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers." qui est une entreprise socialiste à caractère économique. - Cette création s'inscrit dans le cadre de la restructuration organique et financière des sociétés nationales initiée au début des années 1980. - L'ERDP, placée sous la tutelle du ministre de l'énergie et des industries pétrochimiques, reçoit une mission cruciale : assurer l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur l'ensemble du territoire national. Cette mission s'inscrit dans le cadre du plan national de développement économique et social, soulignant l'importance stratégique de l'ERDP pour l'économie algérienne.
1983 : Changement de dénomination et consolidation	<ul style="list-style-type: none"> - Le 5 février 1983 : le décret présidentiel n° 83-112 du 05.02.1983 a modifié la dénomination de l'ERDP en NAFTAL, l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers. - Ce changement s'accompagne du transfert du siège social de Boudouaou à Chéraga (Wilaya d'Alger) . Cette évolution marque une étape importante dans la consolidation de l'entreprise et l'affirmation de son rôle central dans le paysage énergétique algérien.
1987 : Élargissement du champ d'action	<p>Le 25 août 1987 : le décret présidentiel n° 87-189 du 25.08.1987 a modifié le décret fondateur de NAFTAL (n° 80/101 du 06.04.1980) pour élargir son champ d'action. L'entreprise devient désormais "l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers (NAFTAL)". Cette modification reflète l'évolution croissante des activités de NAFTAL, qui ne se limite plus au raffinage et à la distribution, mais s'étend désormais à la commercialisation d'une large gamme de produits pétroliers et dérivés. Notamment : les carburants et lubrifiants y compris, ceux destinés à l'aviation et à la marine, les GPL, combustibles, solvants, aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques.</p>
1987 : Éclatement et spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Le 25 août 1987 : marque une étape importante dans l'histoire de NAFTAL, le décret présidentiel n°87-190 du 25.08.1987 a créé une nouvelle entreprise distincte ; NAFTEC "Entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers", qui est une entreprise socialiste à caractère économique. Placée sous la tutelle du ministre chargé de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Cette nouvelle entité se voit confier la mission cruciale du raffinage

	<p>des hydrocarbures et dérivés, assurant la production de carburants, combustibles, solvants, aromatiques, lubrifiants, paraffines et bitumes pour répondre aux besoins du marché national et à l'exportation. (Le décret présidentiel n°87-191 du 25.08.1987 a transféré à l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers NAFTEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31 décembre 1987 : Parallèlement à la création de NAFTEC, À compter du 31 décembre 1987, NAFTAL se déleste de ses activités de raffinage, concentrant désormais ses efforts sur la distribution et la commercialisation des produits pétroliers
<p>1997-2007 : Ouverture du marché et transformation en société par actions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 17 novembre 1997 : Le décret n°97-435, portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers marque l'ouverture du marché de la distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes en Algérie, mettant fin au monopole de NAFTAL. - 18 avril 1998 : NAFTAL se transforme en société par actions au capital social de 6.650.000.000 DA, devenant une filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des hydrocarbures (SVH). - 21 décembre 1999 : Création de STPE (Société de Transport des Produits Energétiques par Chemin de fer) en partenariat avec SNTF pour assurer le transport des produits énergétiques par rail.
<p>2002-2021 : Développement et diversification</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 29 juillet 2002 : Augmentation du capital social de 6.65 milliards de dinars à 15.65 milliards de dinars. - 06 mai 2006 : Création de NAFTACHIN (Société de Commercialisation et de Distribution des Produits de la Raffinerie d'Adrar) en partenariat avec SORALCHIN pour commercialiser les produits issus de la raffinerie d'Adrar. - 2011 : Intégration de BAG Spa (Entreprise de Bouteilles à Gaz) au sein de NAFTAL, lui confiant la mission de fabrication et de commercialisation des récipients à gaz GPL-GPL/C et extincteurs. - Décembre 2017 : Augmentation du capital social de 15.65 milliards de dinars à 40 milliards de dinars. - 2021 : Nouvelle augmentation du capital social, portant-le de 40 milliards de dinars à 160 milliards de dinars.
<p>NAFTAL aujourd'hui</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'appellation NAFTAL provient de la contraction des mots "NAFT" (pétrole) et "AL" (Algérie), symbolisant le lien profond de l'entreprise avec le pays. - Son siège social se situe à Chéraga, Route des dunes BP 73, Wilaya d'Alger. - NAFTAL compte un effectif de 31 171 travailleurs et simpose comme un acteur majeur de l'énergie en Algérie, contribuant à la satisfaction des besoins énergétiques du pays et à son développement économique.

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise

1.1.1. Les infrastructures de l'entreprise :

- 49 Centres et Dépôts Carburants terre ;
- 06 Centres marine ;
- 26 Centres et Dépôts Aviation ;
- 15 Centres Bitumes ;
- 22 Centres Lubrifiants & Pneumatiques ;
- 47 Dépôts Relais GPL ;
- 41 Centres Emplisseurs ;
- 02 Centres de Stockage GPL Vrac ;
- 674 Stations-service dont 330 Gestion Directe « GD ».

1.1.2. Analyse de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL :

L'organisation de NAFTAL est structurée autour de trois pôles principaux, vous trouvez Schéma organisationnel de la société NAFTAL (annexe 01) :

1.1.2.1. La direction générale :

Supervisant la stratégie globale, les orientations générales et la coordination de l'entreprise, cette fonction est dirigée par le Président Directeur Général qui bénéficie du soutien de :

- Secrétariat ;
- Conseillers ;
- Comité exécutif ;
- Comité de direction ;
- Et autres comités.

1.1.2.2. La direction fonctionnelle :

Qui regroupe l'ensemble de services ou de départements selon leur fonction ou leur activité, la direction fonctionnelle au sein de NAFTAL est composée de :

Tableau 9 : Les différentes directions au sein de la direction fonctionnelle de Naftal

Type de la direction	Composée de
Trois directions exécutives	<ul style="list-style-type: none"> - D.E Stratégie, Planification & Économie ; - D.E Ressources Humaines ; - D.E Finances.
Quatre directions Centrales	<ul style="list-style-type: none"> - D.C Systèmes D'Information ; - D.C Santé, Sécurité & Environnement ; - D.C Audit & Règlementation marchés - D.C Juridique.
Sept directions de soutien	<ul style="list-style-type: none"> - D. Management Projets & Développement ; - D. Transport & Maintenance ; - D. Communication & Relations Publiques ; - D. Systèmes Management Intégré ; - D. Administration Générale ; - D. Affaires Sociales & Culturelles ; - D. Sureté Interne de l'Établissement.

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; documents interne de l'entreprise

1.1.2.3. Les structures opérationnelles :

Tableau 10 : Les missions des différentes branches au sein de Naftal

La structures	Missions
Branche carburants	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'exploitation et la maintenance des centres de stockage de carburants terrestres, maritimes et aériens, ainsi que des canalisations et des moyens de transport ; - Elle est chargée des opérations de soutage des navires et d'avitaillement des aéronefs ; - Elle doit contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants ; - Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement et livraison ; - Elle est responsable de veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et des moyens, de qualité des produits et de protection de l'environnement .
Branche commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - La commercialisation des produits pétroliers ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est également chargée de gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle, notamment le réseau de stations-service, les gros consommateurs et autres clients ; - La branche élabore et met en œuvre une stratégie de développement du réseau, notamment en ce qui concerne la modernisation, la réhabilitation et la mise en conformité des stations-service ; - Elle promeut également le développement du GPL/carburant et coordonne, contrôle et anime les activités des districts ; - A pour objectif de promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.
Branche G.P. L	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion, l'organisation, la promotion et le développement des activités d'entassement et de distribution de G.P.L; - Garantir le respect des normes et des consignes de sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement en GPL ; - Mettre en place et développer un réseau commercial et de distribution performant ; - Valoriser et développer les G.P.L sous toutes leurs formes, notamment en vrac et en tant que gaz carburant.

Source : Élaboré par nous mêmes, documents interne de l'entreprise

1.2. Mission de l'entreprise NAFTAL :

L'entreprise assure principalement **“la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché intérieur”**, et elle a pour mission de :

- L'entassement des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, carburants, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

De plus, la société a d'autres missions qui se résument ainsi :

- Organiser et développer la commercialisation et la distribution de produits pétroliers ;
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national ;
- Développer les infrastructures de stockage et de distribution ;
- Participer et veiller à la mise en œuvre d'actions visant à renforcer l'intégration économique ;

- Contribuer à linformation, à la formation continue et au perfectionnement des employés
- La réalisation d'études de marché sur la consommation et l'utilisation des produits pétroliers.

1.3. NAFTAL : Distribution et commercialisation des produits pétroliers en Algérie :

NAFTAL assure la distribution des produits raffinés de SONATRACH vers les dépôts de stockage et les points de vente. Pour ce faire, l'entreprise utilise différents modes de transport :

Tableau 11 : Les modes de transportation des produits raffinés de SONATRACH

/	Mode de transportation
Distribution	<p>Transport par canalisation (26% du total transporté) : Un pipeline achemine les produits de la raffinerie aux entrepôts, permettant un transport efficace et économique de grandes quantités.</p>
	<p>Transport par route : Des camions citernes sont utilisés pour ravitailler les dépôts et livrer les produits aux clients, offrant une flexibilité pour desservir des zones éloignées.</p>
	<p>Transport par rail : La Société de Transport de Produits Énergétiques (STPE) transporte les produits entre les entrepôts et les dépôts, permettant le transport de volumes importants sur de longues distances.</p>
	<p>Transport par cabotage : Des navires étrangers assurent l'approvisionnement des entrepôts côtiers, approvisionnant les régions éloignées par voie maritime.</p>

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; les documents internes de l'entreprise

NAFTAL commercialise une large gamme de produits raffinés provenant de SONATRACH :

Tableau 12 : Les produits raffinés commercialisés par NAFTAL

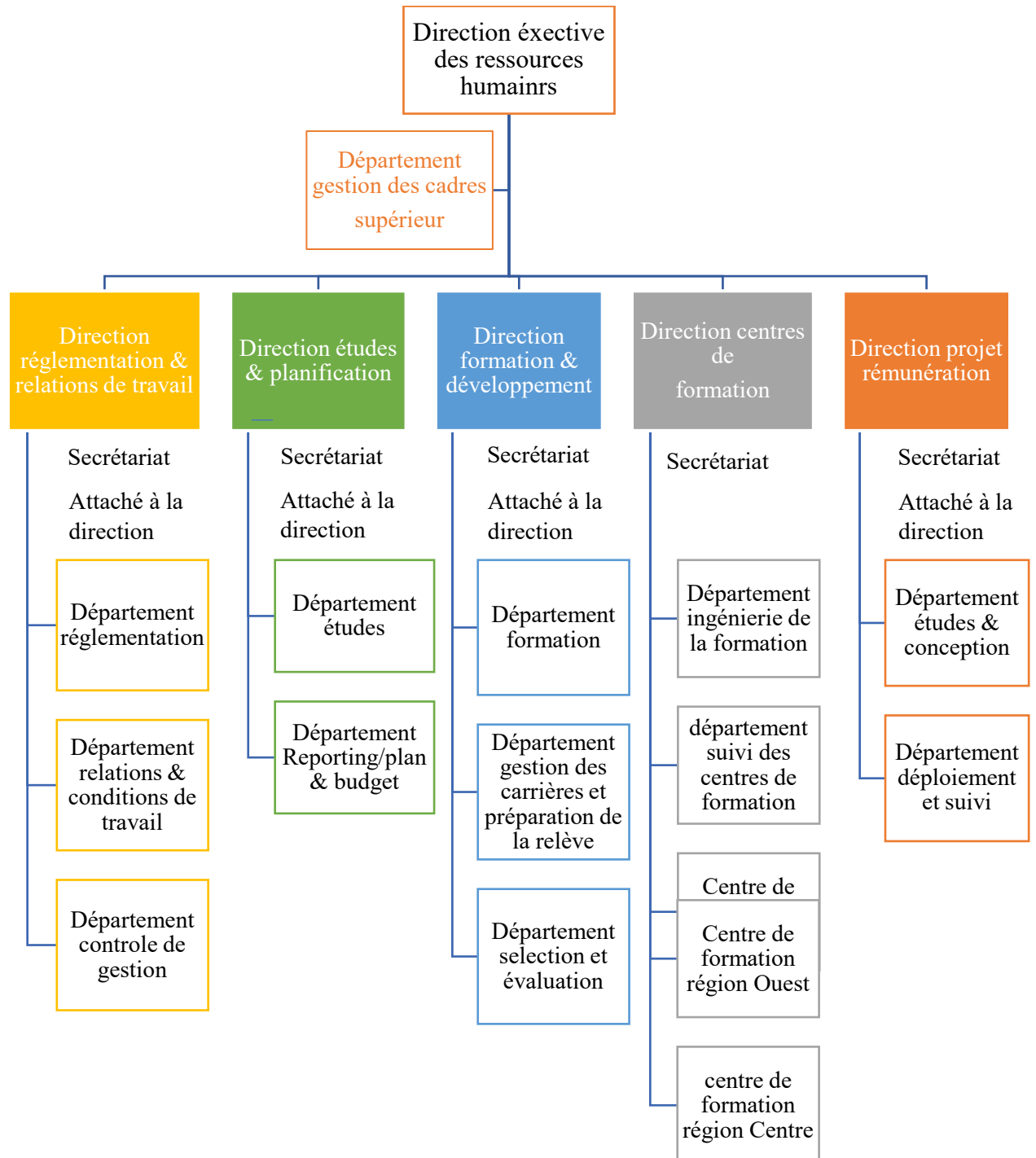
	Produit	Description
Commercialisation	Carburants	Essence normale : Son utilisation a diminué en raison de son impact environnemental. Elle contient du plomb et est principalement utilisée par les véhicules anciens.
		Essence super : Destinée aux moteurs automobiles modernes.
		Essence sans plomb : Issue du raffinage du pétrole et exempte de plomb, elle est plus écologique.
		Gasoil (diesel) : Dérivé du raffinage du pétrole, il est utilisé pour les moteurs diesel.
	Lubrifiants	Huiles pour moteurs, huiles isolantes pour transformateurs électriques, huiles pour transmissions hydrauliques, graisses pour roulements.
	Bitumes	Mélange d'hydrocarbures, solide à température ambiante, utilisé dans les travaux publics (autoroutes, routes, aéroports).
	Pneumatiques	Indispensables pour les véhicules, assurant le contact entre le véhicule et la sol, essentiels pour la sécurité routière. Composés d'un tube en caoutchouc gonflé d'air ou de gaz comprimé.
Fuel	Huile combustible industrielle légère issue du pétrole, utilisée dans les chaudières et les moteurs diesel.	

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base ; les documents internes de l'entreprise

À cette fin, NAFTAL joue un rôle Capital dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie, en assurant la liaison entre SONATRACH, les dépôts de stockage et les consommateurs finaux.

1.4. **La Structure d'accueil et analyse de son organigramme : La Direction Exécutif des Ressources Humaines :**

Figure 3 : L'organigramme de la direction exécutif des ressources humaines de Naftal



Source : Documents interne de l'entreprise

L'organigramme de la DERH de NAFTAL révèle la complexité de sa structure et la diversité de ses missions, soulignant le rôle de ce département au sein de l'entreprise.

Tableau 13 : Les missions des différentes directions et départements de la DERH

Direction	Missions
Département gestion des cadres supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la gestion administrative du personnel cadre supérieur exerçant au niveau de la direction générale.
Direction réglementation des relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer les textes réglementaires régissant l'activité RH ; - Assurer le Conseil et la veille réglementaire ; - Assurer le contrôle des actes de gestion RH.
Direction étude et planification	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à la définition de la politique de recrutement de la société ; - Élaborer le budget de recrutement.
Direction formation et développement	<ul style="list-style-type: none"> - Assister le directeur exécutif dans la définition de la politique de développement des RH ; - Élaborer les politiques à suivre en matière de formation, emploi, gestion des carrières et évaluation des compétences de la société ; - Élaborer et réaliser le plan de formation du personnel ; - Assurer le suivi carrière du personnel et la mobilité ; - Assurer la gestion de la Bourse de l'emploi .
Direction Des centres de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à la définition de la politique formation de la société ; - Assurer la gestion des trois centres de formation centre de formation Khroub, centre de formation région Centre Alger et le centre de formation d'Oran ; - Exécuter le plan de formation de la société ;
Direction projet rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un nouveau système de rémunération en adéquation avec les orientations et attentes de la direction générale - Piloter, contrôler et suivre les travaux relatifs à la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

Les missions de l'assistant et secrétariat attaché a chaque direction :

Assistant : Ses mission principales sont :

- Prendre en charge les dossiers sensibles ;
- Traiter les requêtes formulées par les travailleurs ;
- Coordonner les travaux demandant la collaboration de toutes les directions d'activités .

Secrétariat : ses principales missions sont :

- Assurer la réception des visiteurs ;
- Répondre aux appels téléphoniques ;
- Noter les rendez-vous pour le directeur et les lui rappeler ont en temps voulu ;
- Trier, enregistrer, classer les documents, courrier et procéder à son dispatching aux structures concernée.

Notre stage sest déroulé au sein du département de gestion des carrières et préparation de la relève qui se positionne dans la direction formation et développement :

Tableau 14 : Les missions du département gestion des carrières et préparation de la relève

Département	Missions
Département gestion des carrières et préparation de la relève	<ul style="list-style-type: none">- Assister le directeur dans la définition de la politique en matière de formation et développement.- Définir un plan d'action qui permettra de réaliser la politique RH en termes de gestion de carrière.- Assurer la mise en œuvre du processus de préparation de la relève des postes clés de management

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

NAFTAL, un pilier de léconomie algérienne, se distingue par son engagement indéfectible envers l'excellence et le développement durable. Son dévouement à la qualité irréprochable de ses produits et services, couplé à ses initiatives holistiques en matière de durabilité et à son impact positif sur la société, font de NAFTAL un modèle d'entreprise citoyenne exemplaire. En s'adaptant avec brio aux mutations du paysage énergétique mondial, NAFTAL s'engage résolument vers un avenir prometteur, où elle continuera à jouer un rôle crucial dans la prospérité et le bien-être de l'Algérie. NAFTAL, une entreprise qui inspire et qui construit un avenir durable pour tous.

2. Section 02 : La PGR au sein de NAFTAL :

Nous avons procédé à une analyse des documents et des procédures internes relatifs au processus de PGR chez NAFTAL. L'analyse de ces documents nous a permis de comprendre la structure formelle du processus, ses étapes clés ainsi que ses outils.

2.1. Contexte et directive ministérielle :

La mise en place de la PGR à NAFTAL s'inscrit dans le cadre de la directive ministérielle du **26 mars 2005** relative à l'identification et à la préparation de la relève aux postes de management afin de réaliser les objectifs suivants :

- Identifier les postes stratégiques pour lesquels NAFTAL ne peut courir le risque d'un déficit de compétences ;
- Repérer pour chacun des postes identifiés un bassin de candidats potentiels en impliquant dans cette phase de détection le management de proximité ;
- Soumettre ces cadres à des épreuves d'évaluation des compétences notamment celles relevant de la sphère managériale en se donnant pour objectif de retenir au moins 3 candidats potentiels par poste identifié.

Cette directive vise à encourager les entreprises à adopter une approche proactive et anticipative de la gestion des talents, en particulier pour les postes clés de l'organisation.

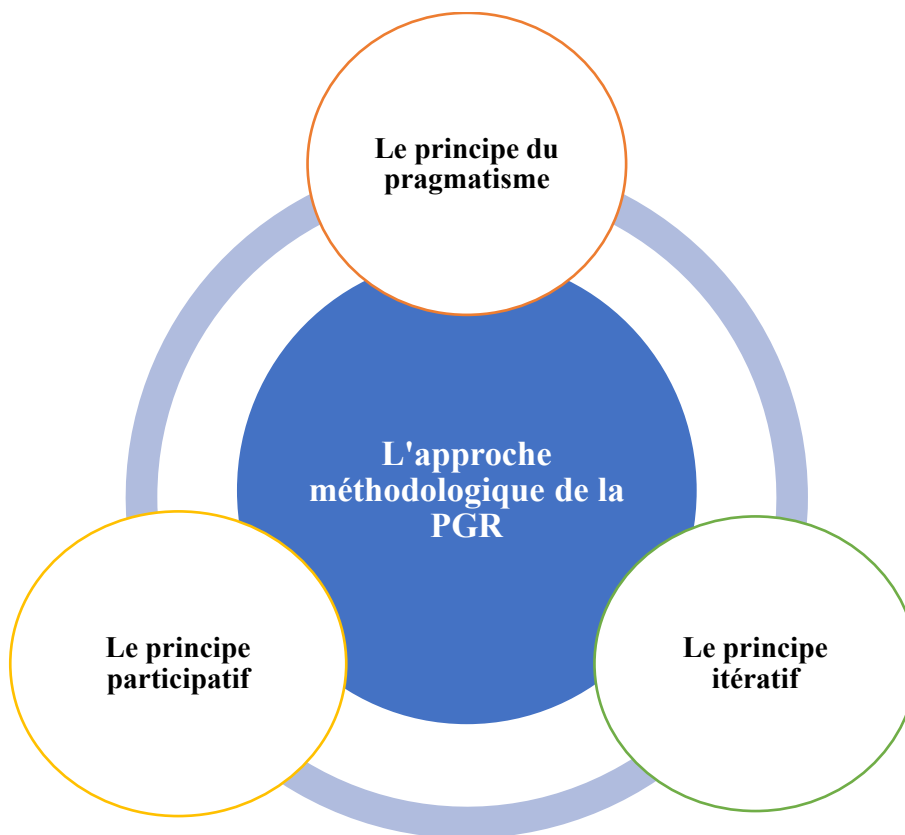
2.2. Définition de la PGR à NAFTAL :

La PGR est une démarche anticipative et proactive des ressources humaines qui permet d'identifier par le biais de dispositifs objectifs, les employés pouvant être considérés comme potentiels ou successeurs. Elle vise à faire émerger, former et préparer les futurs leaders de l'entreprise.

2.3. L'approche méthodologique de la PGR à NAFTAL : principes directeurs

NAFTAL a adopté une approche méthodologique structurée et rigoureuse pour la mise en œuvre de sa stratégie de la PGR. Cette approche s'articule autour de trois principes directeurs clés ; elle se caractérise par son pragmatisme, son caractère itératif et sa dimension participative. Ces principes directeurs permettent de garantir une identification efficace des postes clés, une sélection rigoureuse des candidats potentiels et un développement individualisé des futurs leaders de l'organisation.

Figure 4 : Les trois principes directeurs clés de l'approche méthodologique de la PGR chez Naftal

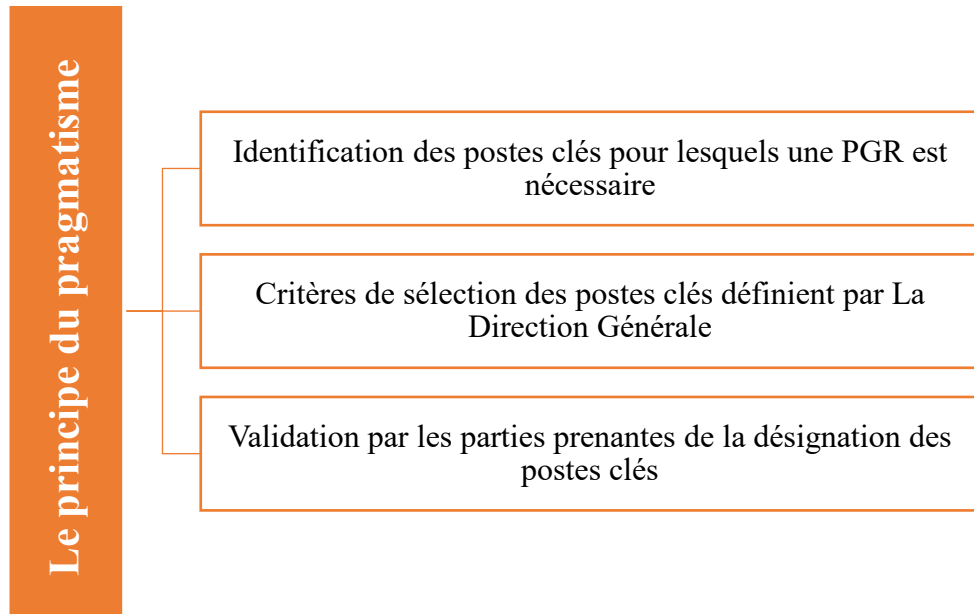


Source : Élaborée par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

2.3.1.1. Le principe du pragmatisme :

Le principe de pragmatisme vise à adopter une approche pragmatique et réaliste dans la mise en œuvre de la PGR. Cela se traduit par :

Figure 5 : Les caractéristiques du principe du pragmatisme de la PGR



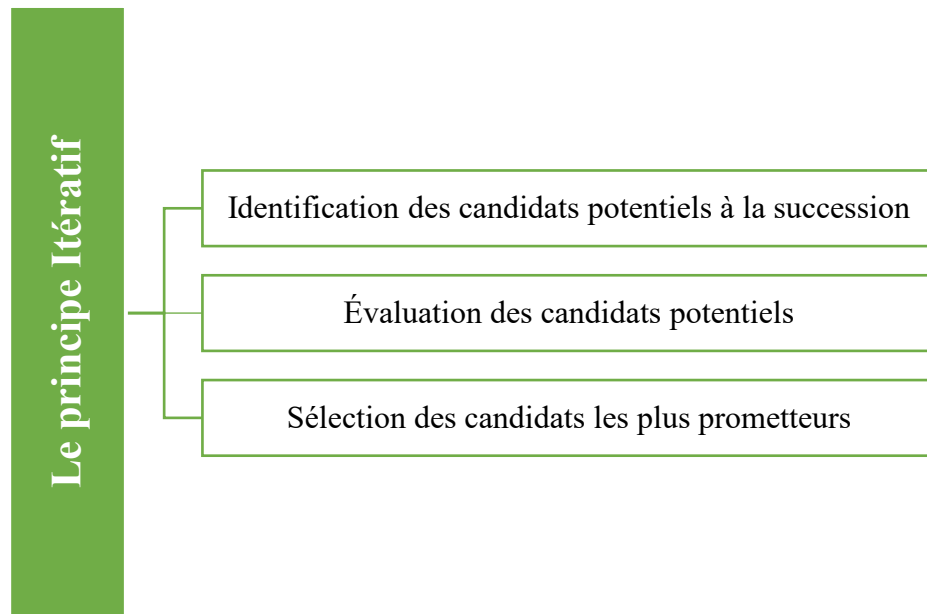
Source : Élaborée par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

- Identification des postes clés : La désignation des postes clés pour lesquels la PGR est nécessaire relève des prérogatives de la Direction Générale. Cette approche pragmatique permet de concentrer les efforts sur les postes les plus critiques pour l'organisation et d'optimiser les ressources allouées à la PGR.
- Critères de sélection des postes clés : La Direction Générale définit les critères objectifs et quantifiables pour identifier les postes clés, tels que l'impact stratégique du poste, la rareté des compétences requises, le potentiel de risque en cas de vacance du poste, etc.
- Validation par les parties prenantes : La désignation des postes clés est soumise à la validation des parties prenantes concernées, notamment les directeurs de département, les responsables RH et les représentants des syndicats.

2.3.1.2. Le principe itératif :

Le principe itératif vise à adopter une approche progressive et adaptative dans le processus de PGR. Cela se traduit par :

Figure 6 : Les caractéristiques du principe itératif de la PGR



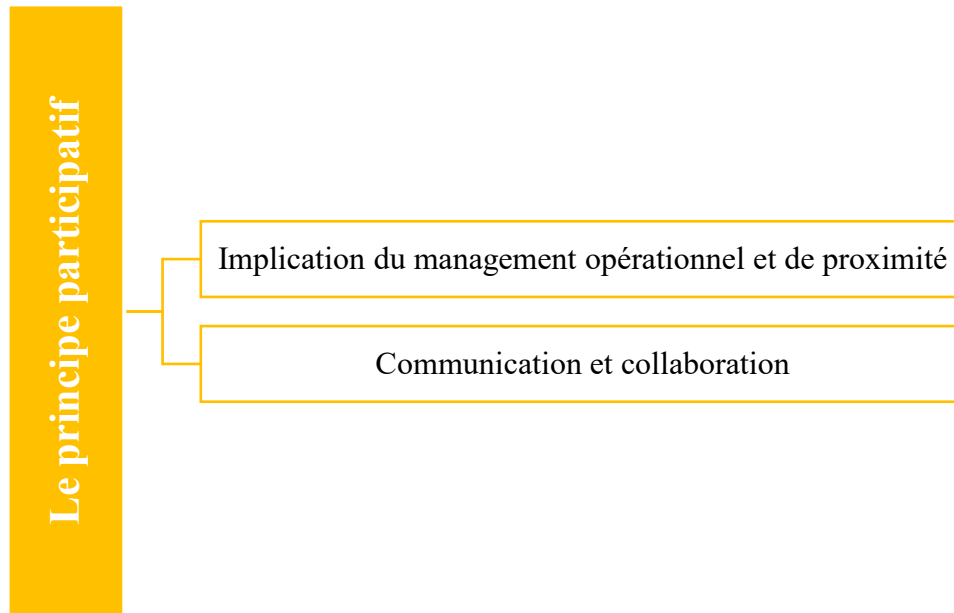
Source : Élaborée par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

- Identification des candidats potentiels : L'identification des candidats potentiels à la succession se fait de manière itérative c'est-à-dire c'est un processus ou une méthode qui se répète plusieurs fois, en remontant la chaîne hiérarchique. Cela commence par l'identification des employés occupant les postes clés sources de niveau N -1, cest -à-dire les postes juste en dessous des postes clés identifiés par la Direction Générale.
- Évaluation des candidats potentiels : Les candidats potentiels font l'objet d'une évaluation approfondie de leurs compétences, aptitudes et performance.
- Sélection des candidats les plus prometteurs : Sur la base des résultats de l'évaluation, les candidats les plus prometteurs sont sélectionnés pour suivre les programmes de développement de la PGR.

2.3.1.3. Le principe participatif :

Le principe participatif vise à impliquer activement toutes les parties prenantes dans le processus de PGR, en particulier le management opérationnel et de proximité. Cette implication est essentielle pour garantir l'efficacité de la PGR et pour obtenir l'adhésion de tous les acteurs concernés.

Figure 7: Les caractéristiques du principe participatif de la PGR



Source : Élaborée par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

- Implication du management opérationnel et de proximité : La réussite de la PGR repose sur la forte implication du management opérationnel et de proximité dans le processus d'identification et de développement des candidats potentiels.
 - Rôle du management opérationnel : Le management opérationnel joue un rôle important dans l'identification des employés à haut potentiel au sein de leurs équipes, en s'appuyant sur leur connaissance des compétences, des aptitudes et du potentiel de chaque individu.
 - Rôle du management de proximité : Le management de proximité participe activement à la définition des axes de développement individualisés pour chaque candidat potentiel, en tenant compte de ses besoins spécifiques et de ses aspirations professionnelles.
- Communication et collaboration : Une communication ouverte et une collaboration étroite entre la Direction Générale, les ressources humaines, le management

opérationnel et le management de proximité sont essentielles pour garantir le succès de la PGR.

L'approche méthodologique de la PGR à NAFTAL se caractérise par son pragmatisme, son caractère itératif et sa dimension participative. Ces principes directeurs permettent de garantir une identification efficace des postes clés, une sélection rigoureuse des candidats potentiels et un développement individualisé des futurs leaders de l'organisation.

2.4. Réalisations Majeures de NAFTAL en matière de Planification et Gestion de la Relève de 2006 à 2019 :

NAFTAL a collaboré avec l'ISGA pour mettre en œuvre un programme complet de planification et de gestion de la relève entre 2006 et 2015.

Ce partenariat a pris fin en 2015 en raison de l'expiration du contrat et d'autres considérations politiques, fort de l'expérience acquise au cours de cette collaboration externe, NAFTAL a décidé d'internaliser la gestion de ce programme et de l'adopter en interne à partir du mois d'avril 2017.

En résumé, NAFTAL a tiré profit de sa collaboration avec l'ISGA pour développer son expertise en matière de PGR. La décision d'internaliser ce programme reflète la volonté de NAFTAL de prendre en main son propre développement des talents.

Ce programme visait à identifier, développer et préparer les employés à haut potentiel pour de futurs rôles de leadership.

2.5. Les Actions réalisées dans le cadre de processus de PGR au sein de NAFTAL :

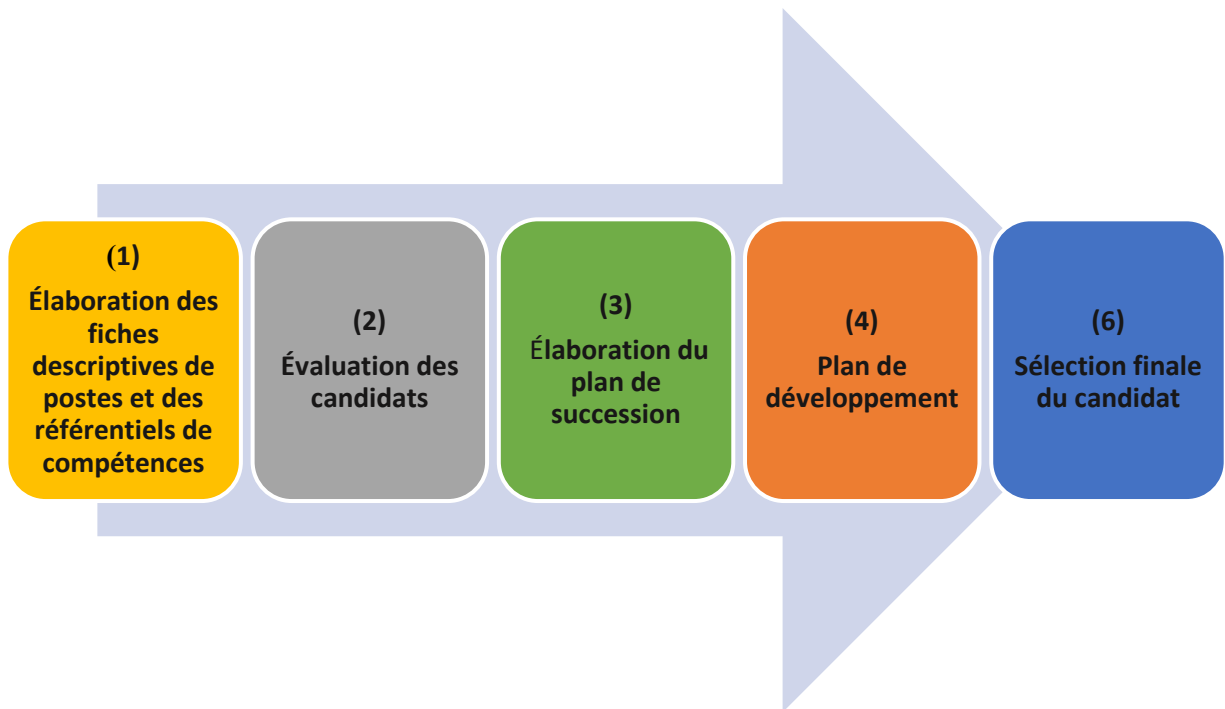
- Identification du potentiel et Qualification des Talents : Sur la base des outils identifiés, Les successeurs potentiels ont été identifiés et classés en fonction de leur potentiel à court, moyen et long terme.
- Identification des Postes Clés : Une liste des postes critiques au sein de l'entreprise a été établie.
- Planification de la Relève pour les Postes de management : Un plan de relève structuré a été élaboré pour les postes de management clés.

- Profils de Poste (fiche de poste) et Référentiels de Compétences : Des profils de poste détaillés et des référentiels de compétences associés ont été créés pour chaque poste clé.
- Plans de Développement Individualisés : Des plans de développement personnalisés ont été conçus pour chaque successeur identifié.
- Parcours d'Évolution Professionnelle (fiches de carrière) : Des parcours d'évolution professionnelle formalisés ont été établis pour les postes clés.
- Suivi de la Mise en Œuvre : Un suivi et une évaluation réguliers de la mise en œuvre des plans de développement ont assuré l'efficacité du programme.

2.6. Les étapes formalisées du processus de PGR au sein de NAFTAL :

Pour garantir une transition en douceur et un leadership efficace, la mise en place d'un processus PGR s'avère cruciale. NAFTAL, en s'associant à IISGA, a mis en œuvre un programme exemplaire qui met l'accent sur les étapes clés suivantes :

Figure 8 : Les étapes formalisées du processus de PGR au sein de NAFTAL



Source : Élaborée par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise

2.6.1. Étape 01 : Élaboration des fiches descriptives de postes et des référentiels de compétences :

- Fiches descriptives de postes : Définir clairement les responsabilités, les tâches, les exigences et les compétences requises pour chaque poste clé.
- Référentiels de compétences : Identifier les compétences, les connaissances et les aptitudes nécessaires ou exigées pour réussir dans chaque poste clé.

2.6.2. Étape 02 : Évaluation des candidats :

- Évaluation technique ;
- Évaluation des compétences.

2.6.3. Étape 03 : Élaboration du plan de succession :

- Identification des successeurs potentiels ;
- Constitution du bassin de potentiels.

2.6.4. Étape 04 : Plan de développement :

- Élaborer des plans de développement individualisés ;
- Ajustement et mise à niveau.

2.6.5. Étape 05 : Sélection finale du candidat :

- Sélection du candidat le plus prometteur ;
- Mouvement sur le poste en cas de vacances.

En mettant en œuvre un processus PGR rigoureux, les organisations peuvent garantir la continuité des compétences clés, le développement des talents et le succès à long terme. Un PGR efficace permet de maintenir une main-d'œuvre compétente et engagée, prête à relever les défis futurs et à contribuer à la réussite de l'organisation.

2.7. Les outils RH utilisés en matière de PGR :

2.7.1. La fiche de poste :

Une fiche de poste, également connue sous le nom de description de poste ou profil de poste, est un document essentiel qui sert de carte d'identité complète pour un poste spécifique au sein d'une organisation. Elle fournit une description détaillée et précise du rôle, définissant clairement ses responsabilités, ses exigences et son importance au sein de la structure organisationnelle, elle regroupe : l'intitulé du poste, le positionnement du poste, les missions, les activités du poste, ou encore les diplômes requis pour occuper le poste...etc.

2.7.2. Le référentiel des compétences :

Un référentiel des compétences est un document qui répertorie et décrit de manière structurée l'ensemble des compétences requises pour exercer un métier ou une fonction spécifique dans une organisation, il comprend une liste détaillée des compétences requises pour le métier ou la fonction cible ; Pour chaque compétence, une description ou une définition précise et Le niveau d'exigence attendu (impérative, très exigée, exigée, souhaitée)

Dans le cas de NAFTAL, comme elle se concentre uniquement sur la PGR des postes managériaux pour le moment, NAFTAL a considéré que ces fonctions partagent un ensemble de compétences communes et transversales, bien que les spécificités techniques de chaque poste puissent varier. Dès lors, l'entreprise a opté pour l'achat d'un référentiel des compétences managériales générique, plutôt que de développer des référentiels personnalisés pour chaque poste cible.

2.7.3. La fiche de carrière :

La fiche de carrière ; est un document qui retrace le parcours professionnel d'un employé au sein d'une organisation, elle comprend :

- Les informations personnelles de chaque employé ;
- Formation académique, en citant ; les diplômes obtenus (niveau, spécialité, établissement, année) et les formations complémentaires (certifications, séminaires, etc.) ;

- L'expérience professionnelle, en citant ; les postes occupés (intitulé, structure, dates de début et de fin), la Descriptions des missions et responsabilités pour chaque poste et les réalisations et accomplissements clés ;
- Formations suivies internes ou externes (intitulé, durée, organisme), les objectifs de formation et compétences acquises.

2.7.4. La fiche d'évaluation :

Cette fiche dévaluation des compétences est un outil clé dans le processus de planification et de gestion de la relève pour les postes clés au sein de l'entreprise NAFTAL. Elle permet d'identifier les potentiels, dévaluer leurs compétences de manière approfondie et de définir des plans de développement adaptés pour préparer leur évolution de carrière, elle est remplie par le responsable hiérarchique N+1 des candidats qui font l'objet de l'évaluation, et elle comprend 7 parties différentes :

- **Identification de l'agent et évaluation des principales missions et réalisations :** Cette section permet d'identifier le candidat évalué en renseignant son nom, prénom, poste de travail occupé, date de recrutement, diplômes détenus et diplômes exigés pour le poste occupé, ainsi que sa structure d'appartenance et la date de la dernière évaluation.

Lors l'évaluation des principales missions et réalisations ; l'évaluateur doit évaluer les principales missions et réalisations du candidat en cochant le niveau d'expertise correspondant (Expertise, Maîtrise, Maîtrise Suffisante, Maîtrise Insuffisante, Non Maîtrise). Cette évaluation tient compte de critères tels que la minutie, la qualité du travail effectué et le respect des délais.

- **Évaluation des compétences comportementales, opérationnelles et managériales :** Le premier tableau évalue 17 compétences comportementales, opérationnelles spécifiques du candidat, allant de la maîtrise du domaine d'activité à la fiabilité des informations produites. L'évaluateur doit cocher le niveau correspondant à chaque compétence (Expertise, Maîtrise, Maîtrise Suffisante, Maîtrise Insuffisante, Compétence inexistante/Non observée), le deuxième tableau évalue 4 compétences managériales telles que la capacité d'encadrement, de décision, de diriger une équipe et de contrôler le travail d'un agent en amont.

- **Évaluation globale :** L'évaluateur doit décrire les points forts et les points à améliorer du candidat évalué.
- **Plan de développement :** Dans cette section, l'évaluateur doit proposer des mesures de développement pour le candidat, notamment en termes de formation (diplômante, qualifiante, perfectionnement, induction/training, autres formations) et de carrière (promotion, mutation, positionnement, reconversion, affectation/réaffectation). D'autres actions peuvent également être suggérées.
- **Avis de l'évalué :** Le candidat évalué peut exprimer ses souhaits, attentes et centres d'intérêt dans cette partie. Il a également la possibilité de confirmer l'évaluation globale ou de formuler une autre proposition d'évaluation.
- **Validation hiérarchique :** Cette section est réservée à la validation de l'évaluation par le responsable hiérarchique direct (N+1) et le responsable hiérarchique (N+2) du candidat évalué.
- **Services ressources humaines :** Cette dernière partie est destinée aux services des ressources humaines pour consigner la date de réception de la fiche, les observations éventuelles et les mesures de développement retenues pour le candidat évalué.

2.7.5. Le plan de développement individuel du potentiel :

Suite à l'exploitation et l'analyse des fiches d'évaluation, en tenant en compte des remarques du supérieur hiérarchique, et après l'identification des écarts entre le profil requis pour le poste cible et le profil du potentiel successeur ainsi la répartition des potentiels sur 3 échelles ; potentiel à court terme ; les potentiels qui ont la capacité d'assumer le poste dans le court terme (moins d'un an), potentiel à moyen terme (1 à 3 ans) et potentiel à long terme (plus de 3 ans), l'équipe de préparation de la relève établit un plan de développement des compétences personnalisé, ce plan vise à combler les écarts identifiés et à préparer le potentiel successeur à assumer pleinement les responsabilités du poste clé.

2.7.6. Le plan de relève :

Un document de plan de relève, également connu sous le nom de plan de succession, est un document formel qui décrit la stratégie et les actions mises en place par NAFTAL pour identifier, développer et préparer des candidats potentiels à assumer des postes clés en cas de départ d'un employé actuel.

Ce document sert de feuille de route pour la gestion des transitions au sein de NAFTAL et joue un rôle essentiel dans la pérennité des compétences ainsi de l'entreprise en garantissant la continuité des opérations.

Le contenu du document de plan de relève est structuré en sections clés, comprenant l'introduction et le contexte, l'identification des postes clés, l'analyse de ces postes, la sélection des candidats potentiels, leur évaluation, le plan de développement personnalisé, la communication et l'implication des parties prenantes, la mise à jour et la révision du plan.

Il sert comme outil de communication des informations sur la démarche PGR pour chaque poste clé et les résultats obtenus, il permet aussi de suivre les progrès, d'identifier les écarts potentiels et d'apporter les ajustements nécessaires pour assurer le succès de la transition.

2.8. Analyse des opérations de repérage des potentiels réalisées avec l'ISGA de 2006 à 2015

On a effectué ces études lors de mois d'avril 2024 :

Tableau 15 : Les opérations de repérage des potentiels réalisées avec l'ISGA de 2006 à 2015

	2006-2007	2008	2015
Poste cible	Directeur de Branche Directeur Exécutif Directeur Central Directeur de soutien Directeur d'Activité	Directeur de District	Chef de Département
Nbre de candidats évalués	200	150	250
Taux de potentiels identifiés	46%	60%	100%
Taux de potentiels formés	100%	100%	80%
Taux d'évolution de carrière	75%		51%
Taux de départ	85%		12%

Source : **Élaboré par nous-mêmes sur la base des documents internes de l'entreprise**

Remarque : Les plans de développement et les mesures d'ajustement et de mise à niveau issus des opérations de repérage des potentiels ont concerné principalement les compétences, les connaissances, les pratiques et les comportements exigés pour la tenue du poste de management clé.

En analysant les données fournies on peut remarquer que le processus de planification et gestion de la relève semble avoir connu des évolutions contrastées au fil des années. Certains aspects se sont améliorés, tandis que d'autres ont rencontré des défis:

➤ **Nombre de candidats évalués :**

Entre 2006 et 2015, l'organisation a évalué un total de 600 candidats pour divers postes de direction :

- En 2006 et 2007, 200 candidats ont été évalués pour 4 postes : Directeur de Branche, Directeur Exécutif, Directeur Central, Directeur de Soutien et Directeur d'Activité.
- En 2008, 150 candidats ont été évalués pour un seul poste : Directeur de District.

- En 2015, le nombre de candidats a bondi à 250 pour un seul poste : Chef de Département.
- **Identification des potentiels:**
 - Le taux de potentiels identifiés a progressivement augmenté, passant de 46% en 2006-2007 à 60% en 2008, puis atteignant un niveau remarquable de 100% en 2015. Cela indique que le processus de sélection des potentiels est efficace et permet de repérer les employés à fort potentiel.
- **Formation des potentiels :**
 - en 2006-2008 la quasi-totalité des potentiels identifiés ont été formés en 2006-2007 et 2008 (respectivement 100% et 98%), cette pratique exemplaire démontre l'engagement de NAFTAL dans le développement de ses talents.
 - Cependant En 2015, le taux de formation a légèrement diminué à 80%, Ce recul signifie qu'un cinquième des potentiels identifiés n'ont pas bénéficié de programmes de formation adaptés à leurs besoins de développement.
- **Évolution de carrière :**
 - Le taux de dévolution de carrière des potentiels était satisfaisant en 2006-2007 et 2008, avec respectivement 75% et 68% des potentiels ayant connu une promotion ou une mutation vers des postes de plus haute responsabilité.
 - Ce taux a enregistré une baisse importante en 2015, passant à 51%, Cette diminution peut s'expliquer par divers facteurs, tels que le ralentissement économique, le gel des promotions ou encore des difficultés à identifier des postes vacants correspondant aux profils des potentiels.
- **Départ du potentiel :**
 - En 2006-2007 et 2008, 85% des potentiels identifiés ont quitté Naftal,

L'analyse des données sur le départ des potentiels de NAFTAL entre 2006-2007 et 2008, réalisée en 2024, soit plus de 15 ans après la période étudiée, nécessite une prise en compte attentive du contexte et de la distance temporelle.

- En effet, un taux de départ élevé de 85% en 2006-2008 peut s'expliquer par des facteurs multiples qui ne sont pas nécessairement liés à la performance de NAFTAL.
- Cependant, en 2015, le taux de départ a connu une baisse drastique, s'établissant à seulement 12%.

2.9. Analyse des opérations réalisées en interne en matière de PGR via le système d'évaluation des compétences :

Deux opérations ont été menées en internes par la Direction Exécutive Ressources Humaines, Département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève :

Tableau 16 : Les opérations de repérage des potentiels réalisées en interne depuis 2017

	2017	2019
Poste cible	Directeur District	Chef de centre classe 1
Nbre de candidats évalués	110	100
Taux de potentiels identifiés	95%	96%
Taux de potentiels formés	60%	65%
Taux d'évolution de carrière	25%	9%
Taux de départ	0%	0%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base documents internes de l'entreprise

Le tableau fournit des informations sur les opérations PGR en interne via le système d'évaluation des compétences pour 2017 et 2019, pour les postes de Directeur de District et Chef de centre classe 1.

➤ **Nombre de candidats évalués :**

- 110 candidats évalués en 2017 pour Directeur de District ;
- 100 candidats évalués en 2019 pour Chef de centre classe 1.

➤ **Taux de potentiels identifiés :**

- Taux très élevés de 95% en 2017 et 96% en 2019, NAFTAL est capable d'identifier un nombre important de talents potentiels au sein de l'entreprise, en 2017 et 2019 respectivement. Cela indique que le processus de sélection des potentiels est efficace et permet de repérer les employés à fort potentiel.

➤ **Taux de potentiels formés :**

- Seulement 60% des potentiels formés en 2017 ;
- 65% des potentiels formés en 2019, restant modéré, Cela suggère que NAFTAL pourrait investir davantage dans le développement des compétences de ses talents identifiés. Une

formation plus complète et adaptée aux besoins spécifiques des potentiels permettrait de mieux les préparer à assumer des responsabilités plus importantes.

➤ **Taux dévolution de carrière :**

- 25% des potentiels ont connu une évolution en 2017 ; c’est à dire 25% de potentiel évalués ont été promus
- Taux alarmant de 9% seulement en 2019, Cette baisse est préoccupante et nécessite une analyse approfondie pour en identifier les causes. Cela pourrait sexpliquer par un manque dopportunités de promotion, des obstacles à la mobilité interne ou une mauvaise gestion des carrières.

(Bien que les potentiels soient identifiés, il semble y avoir des obstacles majeurs pour les former adéquatement, leur permettre une évolution de carrière et les promouvoir aux postes cibles.)

➤ **Taux de départ :**

- Aucun potentiel na quitté l’entreprise depuis 2017 (0%) ;
- Encore une fois, en 2019 (0%), Le taux de départ des potentiels est nul pour les deux années analysées, ce qui suggère que NAFTAAL réussit à fidéliser ses employés à haut potentiel. Cela est un point fort important, car la perte de talents potentiels peut avoir un impact négatif sur la compétitivité de l’entreprise.

2.10. Comparaison entre les deux processus externe et interne :

Tableau 17 : Comparaison entre le processus interne et externe de PGR chez NAFTAAL

Caractéristique	Processus Externalisé (2006-2015)	Processus Internalisé (2017-présent)
Propriétaire du processus	Organisation externe	La Direction Exécutive Ressources Humaines, Département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève
Postes ciblés	Focus sur les postes de management	Focus sur les postes de management
Objet d’évaluation	Évaluation de tous les employés en N-1 du poste ciblé	Évaluation de tous les employés en N-1 du poste ciblé
Outils et méthodes utilisé pour l’évaluation	Descriptions de postes détaillées, référentiels de compétences, fiches d’auto-évaluation, fiches	Descriptions de postes détaillées, référentiels de compétences, fiches d’évaluation hiérarchiques.

	d'appréciation hiérarchique, entretiens individuels	
Analyse des données	Analyse approfondie des données provenant de sources multiples (fiches d'auto évaluation, fiches d'appréciation hiérarchiques, entretiens individuels)	Analyse des fiches dévaluation hiérarchiques
Comparaison	Comparer entre les profils des employés et les profils requis à travers les différents outils (profils requis, fiche de poste, référentiel des compétences)	Comparer entre les profils des employés et les profils requis à travers les différents outils (profil requis, fiche de poste, référentiel des compétences)
Plan d'action	Identification des écarts positifs, neutres et négatifs, Élaboration de plans de succession et de plans de développement individuel et collectif à court, moyen et long terme	Identification des écarts positifs, neutres et négatifs, Élaboration de plans de succession et de plans de développement individuel et collectif à court moyen et long terme
Communication des résultats	Communication des résultats au département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève de NAFTAL	Communication des résultats aux employés et à leurs managers

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base des documents internes de NAFTAL

En résumé, le processus externalisé était plus complet et rigoureux, tandis que le processus internalisé est plus simple en matière d'évaluation.

Voici quelques réflexions supplémentaires sur la comparaison :

- Le processus externalisé avait l'avantage de l'expertise et de l'objectivité externes.
- Le processus internalisé a l'avantage d'être plus rentable et mieux adapté aux besoins spécifiques de NAFTAL.
- Le processus externalisé impliquait une collecte et une analyse de données plus complètes.
- L'utilisation d'une fiche dévaluation remplie par le responsable hiérarchique dans le processus PGR internalisé peut potentiellement affecter l'objectivité des résultats.
- Le processus internalisé est plus axé sur l'application pratique et le retour d'information.

CHAPITRE IV :
ÉTUDE QUALITATIVE ET ÉTUDE
QUANTITATIVE

Chapitre IV : Étude qualitative et étude quantitative :**Introduction du quatrième chapitre :**

Dans cette section du cas pratique nous avons menée deux études une qualitative par le biais des Entretiens semi-directifs avec l'équipe de la PGR chez NAFTAL afin de cerner le processus en pratique, ses objectifs, et les défis rencontrés...etc. et une étude quantitative par le biais d'un questionnaire auprès des employés ayant bénéficié d'une promotion via le processus afin de s'assurer de l'efficacité du processus de PGR dans la garantie de la continuité des compétences clés dans les poste clés, pour finalement confirmer ou infirmer les hypothèses établies tout au long de l'étude

1. Section 01 : Étude qualitative :

Dans le cadre de l'étude qualitative, on a mené des entretiens avec les membres de l'équipe de la PGR ainsi qu'avec d'autres acteurs anciens qui ont participé précédemment au processus.

Ces entretiens ont permis de recueillir des informations précieuses sur les rôles des différents acteurs impliqués, l'historique du processus, la mise en œuvre pratique du processus, les défis rencontrés, les réussites obtenues et les perspectives d'amélioration du processus dans les années à venir.

1.1. Justification du choix de la méthodologie descriptive :

L'approche méthodologique descriptive s'est avérée particulièrement adaptée comme première étude pour répondre aux objectifs primaires de notre mémoire qui consistait premièrement à cerner, comprendre et analyser en détail le processus de PGR chez NAFTAL.

Cette approche m'a permis d'obtenir une vision globale et approfondie du processus, comprendre les nuances et les subtilités du processus, identifier les points forts, les faiblesses et les opportunités d'amélioration du processus.

1.2. Définition de l'entretien :

L'entretien (interview ou encore entrevue) est un outil de recherche qui sert, en général, à recueillir des informations de nature qualitatives plutôt que quantitatives. Il vise d'abord à explorer et à comprendre plutôt qu'à mesurer et à quantifier.

C'est un rapport oral qui se déroule dans une relation de face-à-face entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ⁸⁵.

1.3. Les différents types d'entretien :

Les entretiens sont généralement classés selon le degré de liberté laissé au répondant, en effet il existe plusieurs types d'entretiens ⁸⁶:

⁸⁵ OUACHERINNE, (H) : *Méthodologie de la recherche*, EHEC Alger, 2014/2015, P.45.

⁸⁶ CHABANI (S) et OUACHRINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{ère} édition, HEC Alger, 2013, P.72.

1.3.1. L'entretien non directif :

Est centré sur un thème principal avec des sous-thèmes connus. L'interviewé a une grande liberté d'expression et peut parler librement du sujet présenté.

1.3.2. L'entretien semi-directif :

Est similaire au précédent, mais avec une liberté plus limitée. L'interviewé doit répondre de manière directe à des questions précises, bien que relativement larges. Il ne peut pas dévier du cadre de chaque question ni sauter librement selon son inspiration, comme dans les types d'entretiens précédents.

1.3.3. L'entretien direct :

Est le type d'entretien où la liberté est la plus restreinte. C'est presque comme un questionnaire oral. Toutes les questions sont supposées à l'avance et ne sont pas improvisées au fur et à mesure de la discussion, contrairement aux cas précédents. L'objectif de ce type d'entretien est de vérifier des points précis ou de fournir des informations détaillées.

1.4. Le choix de type d'entretien :

Les entretiens semi-directifs constituent une méthode de recherche qualitative précieuse pour analyser le processus de la PGR. Leur flexibilité nous permet d'explorer en profondeur les différentes facettes du processus et de recueillir des données riches auprès des acteurs clés du processus.

Cette approche permet d'adapter l'entretien à chaque participant, en tenant compte de son rôle et de son expérience. Cela permet de capturer des nuances contextuelles spécifiques et de dévoiler des dimensions cachées du processus qui pourraient ne pas être apparentes à partir d'autres sources de données, les données riches qu'ils fournissent peuvent considérablement améliorer la compréhension des pratiques de la PGR.

1.5. Conception du guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un document qui regroupe l'ensemble de vos questions à poser ou vos thèmes à aborder lors d'une entrevue dans le cadre d'une étude qualitative⁸⁷.

Afin de mener une analyse approfondie du processus de PGR chez NAFTAL, nous avons élaboré des guides d'entretien personnalisés en fonction des tâches et responsabilités spécifiques de chaque membre de l'équipe de planification de la relève. Cette approche personnalisée nous a permis d'explorer les nuances du processus sous différents angles, garantissant une analyse complète et multidimensionnelle.

Les Avantages des guides d'entretien personnalisés sont :

- En adaptant les guides d'entretien à chaque rôle d'interviewé, nous avons pu poser des questions plus ciblées et pertinentes, suscitant des réponses plus détaillées et perspicaces.
- Ainsi, nous avons pu approfondir l'exécution de tâches et responsabilités spécifiques, acquérant une compréhension plus claire des défis, des réussites et des domaines d'amélioration à chaque étape du processus de PGR.
- Enfin, en interviewant des personnes occupant divers rôles au sein de l'équipe de planification de la relève, nous avons capturé un éventail plus large de perspectives et d'expériences, offrant une vision plus holistique du processus.

1.6. Échantillon de l'enquête :

Afin de mener à bien notre enquête qualitative nous avons interviewé 4 participants, 3 employés de l'équipe de préparation de la relève au sein de NAFTAL et un responsable qui a participé dans le processus de PGR au sein de l'entreprise précédemment, afin de comprendre le contexte et l'historique de la mise en place du processus de PGR.

1.7. Déroulement de l'entretien :

- Le premier entretien a eu lieu avec l'assistant du directeur exécutif des ressources humaines (ex chef de service exploitation et suivie) au niveau de la DERH, d'une durée de 50 min

⁸⁷ <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>, (Publié le 12 novembre 2019, par Gaspard Claude, Mis à jour le 7 décembre 2020, consulté le 10/05/2024)

- Le deuxième entretien a eu lieu avec le chef de département de gestion des carrières et préparation de la relève au niveau de la DERH, d'une durée de 50 min
- Le troisième entretien a eu lieu avec chargé de mission au niveau de département gestion des carrières, au niveau de la DERH, d'une durée de 40 min
- Le quatrième entretien a eu lieu avec chef de de service étude et développement au sein du département gestion des carrières au niveau de la DERH, d'une durée de 45 min

1.8. Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

- **Assistant du directeur exécutif des ressources humaines (ex chef de service exploitation et suivie) :**

Question 01 : Pourriez-vous me décrire le contexte qui a conduit NAFTAL se lancer dans une démarche de préparation de la relève en 2006 ?

Réponse : L'année 2006 a marqué un tournant dans la gestion des ressources humaines de NAFTAL. Face à une pénurie croissante de personnel clé, due à des départs massifs vers des entreprises concurrentes, notamment du groupe SONATRACH, l'entreprise a dû prendre des mesures urgentes pour garantir la continuité de ses opérations et préserver sa performance à long terme.

La principale source de préoccupation était la perte de talents critiques, attirés par des salaires plus élevés et des opportunités de carrière plus prometteuses chez les concurrents. Cette situation fragilisait la capacité de NAFTAL à maintenir son expertise et son savoir-faire, menaçant sa position de leader dans le secteur énergétique algérien.

C'est dans ce contexte que le ministère de l'Énergie et des Mines a émis une directive claire en 2005 : la mise en place d'une démarche de préparation de la relève au sein des entreprises du secteur, et la création des structures qui porte l'appellation "préparation de la relève", cette directive visait à anticiper les départs à venir et à identifier les futurs leaders qui assureraient la pérennité des compétences et du savoir-faire de NAFTAL.

Naftal reconnaissait la nécessité d'une expertise externe, donc elle a établi un partenariat stratégique avec IISGA (Institut Supérieur de Gestion d'Annaba) de 2006 à 2015. Cette collaboration a permis à l'entreprise de mettre en œuvre un programme complet de préparation de la relève et répondre à la situation urgente.

Ainsi, Fort de l'expérience acquise et de l'expertise développée en collaboration avec IISGA, NAFTAL a décidé d'internaliser la gestion du processus de préparation de la relève à partir de 2017.

Question 02 : Quels sont les raisons qui ont conduit Naftal a externalisé ce processus en 2006 en ne pas l'adopté en interne ?

Réponse : En 2006, face à cette hémorragie de personnel clé fragilisant ses opérations et sa performance, NAFTAL a fait le choix d'externaliser la gestion de son processus de préparation de la relève. Cette décision s'inscrivait dans un contexte d'urgence, où l'entreprise devait agir rapidement pour combler les départs et assurer la continuité de son leadership.

L'externalisation a permis à NAFTAL de s'appuyer sur l'expertise de l'ISGA pour mettre en place un programme complet de préparation de la relève. Ce programme visait à identifier les talents potentiels, évaluer leurs compétences, élaborer des plans de développement personnalisés et constituer un vivier de candidats prêts à prendre la relève des postes stratégiques.

Cette approche externe a permis à NAFTAL de gagner du temps et de l'expertise pour développer en interne ses propres capacités de gestion de la relève. En 2017, l'entreprise a ainsi pu internaliser le processus, tout en tirant parti des acquis de sa collaboration avec IISGA.

Question 03 : Quels étaient les principaux objectifs visés par le lancement de NAFTAL dans une démarche de préparation de la relève ?

Réponse : La mise en place d'une démarche de préparation de la relève à NAFTAL comme je vous ai déjà dit répondait à une directive ministérielle claire afin de répondre à une situation urgente, et cette instruction s'inscrit dans une démarche stratégique visant à pérenniser les compétences et l'expertise et conserver le personnel clé au sein de l'entreprise.

Question 04 : À votre avis, Quelles sont les points d'amélioration du processus pour les années à venir ?

Réponse : Il est crucial de passer d'une approche curative à une approche préventive, en anticipant les besoins futurs en compétences et en mettant en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il est également important de renforcer l'implication du management de proximité dans l'identification et le développement des talents, de diversifier les sources de recrutement, de favoriser la mobilité interne et de mettre à jour les outils et les méthodes utilisés. En adoptant ces mesures, NAFTAL pourra garantir la pérennité de ses compétences clés et la continuité de ses connaissances clés, tout en répondant aux défis du 21^{ème} siècle.

➤ **Chef de département de gestion des carrières et préparation de la relève :**

Question 01 : Pourriez-vous me décrire le contexte qui a conduit NAFTAL à internaliser la gestion de son processus de PGR en 2017 ?

Réponse : En 2017, NAFTAL a fait le choix stratégique d'internaliser la gestion de son processus de PGR, initialement confiée à un prestataire externe, IISGA, en 2006. Cette décision s'inscrivait dans un contexte particulier marqué par plusieurs facteurs .

NAFTAL, filiale de SONATRACH, a été indirectement affectée par le gel des contrats et marchés liés aux ressources humaines au sein de la maison mère. Cette situation a limité les possibilités de collaboration avec des prestataires externes pour la gestion du processus de PGR.

L'arrivée d'un nouveau président issu d'un autre secteur a entraîné une nouvelle approche stratégique. Ne connaissant pas l'histoire du processus de PGR à NAFTAL, ce qui fait qu'il n'a pas donné son accord pour poursuivre la collaboration avec un prestataire externe.

Malgré ces changements contextuels, NAFTAL a décidé de ne pas abandonner le processus de PGR. L'entreprise disposait déjà d'un certain nombre d'outils et d'expertises acquis grâce à la collaboration avec IISGA comme le système d'évaluation des compétences, fiches de postes et référentiels des compétences, fiches d'évaluation et l'expertise acquise au fil des années.

Ces atouts, couplés à la volonté de maintenir la dynamique enclenchée, ont conduit NAFTAL à internaliser la gestion du processus de PGR en 2017.

En résumé, l'internalisation de la gestion du processus de PGR à NAFTAL en 2017 résulte d'une combinaison de facteurs contextuels et d'une volonté interne de poursuivre une démarche stratégique jugée essentielle pour la pérennité de l'entreprise.

Question 02 : Quels étaient les principaux objectifs visés par l'internalisation du PGR ?

Réponse : L'internalisation de la gestion du processus de PGR à NAFTAL en 2017 répondait à plusieurs objectifs stratégiques clés.

Tout d'abord, il s'agissait de pérenniser le système et de le rendre adaptable aux évolutions de l'entreprise et de son environnement. En effet, les retards liés aux autorisations de la direction générale pour les évaluations externes menaçaient la continuité du processus. NAFTAL a donc fait le choix de le piloter en interne afin de garantir sa pérennité et son adaptabilité aux changements technologiques et métiers.

Ensuite, l'internalisation visait à anticiper les mouvements sur les postes stratégiques de management. Il était crucial d'identifier ces postes clés, d'évaluer les risques de départ de leurs titulaires et de mettre en place des plans de succession pour assurer la continuité des compétences critiques.

Un troisième objectif était de constituer un vivier de talents pour les postes stratégiques. Cela passait par l'évaluation des compétences des employés potentiels, l'identification des hauts potentiels et la constitution d'une réserve de talents qualifiés prêts à prendre la relève.

Enfin, l'internalisation du PGR visait à développer les capacités managériales au sein de l'entreprise. Il s'agissait d'identifier les besoins en formation des managers, de développer des programmes adaptés et de les encourager à se former en continu pour renforcer leurs compétences managériales et améliorer la gestion des équipes et des projets.

Question 3 : Comment le processus de PGR s'inscrit-il dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines de NAFTA ?

Réponse : Le processus de planification de la gestion de la relève (PGR) s'inscrit parfaitement dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines de NAFTA, qui repose sur trois piliers fondamentaux : l'équité, la transparence et la motivation .

Le PGR permet de garantir l'équité et la transparence dans le processus de sélection des candidats pour les postes stratégiques. En effet, en s'appuyant sur des évaluations objectives et transparentes des compétences et du potentiel, le PGR favorise la promotion des talents les plus méritants, offrant ainsi des opportunités égales à tous les employés et comme ça l'entreprise motive ses collaborateurs et favorise un sentiment de valorisation, d'appartenance et d'engagement.

Le PGR joue un rôle important dans la gestion des risques liés aux départs inattendus des collaborateurs occupant des postes stratégiques. En identifiant les postes clés et en évaluant les risques de départ, l'entreprise peut proactivement mettre en place des plans de succession pour assurer la continuité des compétences critiques.

Cette approche proactive permet d'éviter les ruptures de savoir-faire et les perturbations opérationnelles qui pourraient résulter du départ soudain d'un collaborateur clé.

Le PGR ne se limite pas à une simple réaction aux départs potentiels. Il s'agit d'un outil de planification à long terme qui permet à NAFTA d'identifier, de développer et de préparer

les talents en vue de leur future prise de fonctions dans des postes stratégiques, en investissant dans le développement des compétences et du potentiel de ses collaborateurs, NAFTAL se dote d'une réserve de talents prêts à relever les défis futurs et à assurer la pérennité de l'entreprise à long terme.

Ce processus offre à NAFTAL la capacité d'anticiper les changements organisationnels et les évolutions du marché. En identifiant les compétences clés nécessaires pour réussir dans les postes stratégiques à l'avenir, l'entreprise peut adapter ses programmes de formation et de développement RH en conséquence, cette approche proactive permet à NAFTAL de ne pas subir les changements mais de les devancer, en assurant que ses collaborateurs disposent des compétences et des aptitudes requises pour naviguer dans un environnement en constante évolution.

Question 04 : Pourriez vous me détailler les différentes étapes du processus de PGR mis en place chez NAFTAL en externe et en interne et les outils et les méthodes utilisés à chaque étape du processus ?

Réponse : Le processus de PGR chez NAFTAL débute par l'identification des postes concernés par la PGR, autrement dit, les postes cibles, principalement ceux du management supérieur, stratégique, intermédiaire ou opérationnel. Ensuite, chaque poste est caractérisé à travers une fiche de poste, vérifiant l'identité du poste, ses missions, ses responsabilités, son positionnement dans la structure, le diplôme et l'expérience requise...etc. et un référentiel des compétences qui définit les compétences requises pour chaque poste, Les outils essentiels, tels que la liste des postes cibles, les fiches des postes cibles et les référentiels de compétences, sont établis à cette étape.

Les postes source de potentiel sont ainsi identifiés ; sont les postes de niveau N-1 directement liés aux postes cibles, et on élabore ensuite une liste des tenants de ces postes.

La population à évaluer est ensuite sélectionnée parmi les collaborateurs de niveaux N-1 ayant la même fonction du poste cible. Les critères de présélection, comprenant le diplôme, l'expérience, l'âge et prochainement la motivation pour des postes supérieurs, sont appliqués pour identifier les candidats potentiels qui vont faire l'objet d'une évaluation. Les fiches de synthèse et les historiques de carrière guident ce processus.

La phase d'évaluation avec l'organisme externe était un peu différente de celle mise en place en interne, Les évaluations approfondies externes sont réalisées via des auto-évaluations et des évaluations par les responsables hiérarchiques, complétées par des entretiens

individuels menés par des psychologues externes. Ces évaluations fournissent des données pour établir les dossiers individuels comprenant les fiches de synthèse, d'entretien, d'auto-évaluation et de dévaluation par le responsable hiérarchique.

En interne, dans la phase d'évaluation, l'étape de d'entretien individuel est actuellement suspendue faute de structure spécialisée, mais le projet est d'intégrer cette étape dans le pôle de sélection de NAFTA. Sinon, le processus reste similaire dans son déroulement.

Après l'évaluation, les potentiels sont identifiés en comparant les profils des évalués avec ceux requis pour les postes cibles. Ils sont ensuite classés en fonction de leur pertinence ou en fonction des écarts identifiés à court, moyen et long terme, avec des plans de développement déclenchés pour combler les écarts identifiés.

Le potentiel apparent comme potentiel à court terme, sont les successeurs potentiel du poste cible.

Question 05 : Quelle est la fréquence de la revue et de la mise à jour de ces outils ?

Réponse : En ce qui concerne la mise à jour des fiches de poste, En cas de besoin spécifique, comme l'apparition d'une nouvelle réglementation ou d'une nouvelle technologie, la fiche de poste concernée est mise à jour immédiatement.

La fiche de dévaluation est modifiée lorsque cela s'avère nécessaire pour mieux répondre aux besoins du processus PGR et aux attentes de l'entreprise, elle est régulièrement revue et améliorée en fonction des retours d'expérience et des besoins émergents par exemple dernière mise à jour était en 2023.

Pour La fiche de carrière, elle est automatiquement mise à jour par un système informatique suite à des événements pertinents tels que des promotions, des formations, des séminaires, etc.

La direction exécutive SPE (stratégie, planification et économie) apporte dans la revue et la mise à jour de ces outils son expertise en matière de définition des compétences requises et des profils recherchés.

Question 06 : Comment assure-t-on de la cohérence et de la qualité des données collectées tout au long du processus ?

Réponse : NAFTAL accorde une importance capitale à la fiabilité des informations recueillies tout au long du processus de PGR. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place un système multidimensionnel qui garantit la cohérence et la qualité des données collectées.

La fiche d'évaluation se distingue par son approche à trois niveaux, permettant de recueillir des perspectives multiples et de limiter les biais subjectifs. L'évalué lui-même évalue ses compétences et son potentiel, son responsable hiérarchique direct (N+1) fournit une évaluation objective de ses compétences, points faibles, points forts, ses performances et de son potentiel, et le supérieur hiérarchique du N+1 (N+2) valide cette fiche.

Les données recueillies auprès des trois évaluateurs sont ensuite examinées de manière approfondie par le département de gestion des carrières et préparation de la relève, pour identifier d'éventuelles incohérences ou des notes aberrantes.

Pour minimiser les biais subjectifs et garantir l'objectivité des évaluations, NAFTAL utilise un système de validation multicouche comprenant une validation de plusieurs vérificateurs.

NAFTAL s'engage à améliorer continuellement la cohérence et la qualité des données collectées en recueillant des retours d'expérience et en mettant à jour régulièrement les outils et les procédures utilisés.

Question 07 : Quels sont les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du processus de PGR chez NAFTAL ?

Réponse : Si le processus de PGR mis en place à NAFTAL présente de nombreux avantages, il n'est pas exempt de défis que l'entreprise doit relever pour en garantir une mise en œuvre optimale et une efficacité durable.

L'un des principaux défis réside dans la connaissance approfondie des compétences internes présentes au sein de l'entreprise. Il est crucial pour NAFTAL d'identifier et de cartographier précisément les compétences et les talents disponibles en interne afin de pouvoir les aligner sur les besoins futurs en matière de relève. Cela implique une évaluation approfondie des compétences individuelles, une analyse des besoins en compétences des postes clés et une mise en place d'un système de gestion des compétences efficace.

Un autre défi majeur est de motiver et d'engager les employés potentiels dans le processus de PGR. Il est essentiel de susciter l'intérêt des employés pour la planification de la

relève et de leur faire comprendre les avantages que cela représente pour leur développement professionnel et leur contribution à l'entreprise. Cela peut se faire par le biais d'une communication claire et transparente, de la reconnaissance des talents et de la mise en place de programmes de développement personnalisés.

Le racinement du processus PGR dans la culture organisationnelle est également un défi important. Pour que le PGR devienne une pratique de gestion courante et intégrée, il est nécessaire de l'intégrer aux processus RH existants, de le formaliser dans les politiques et procédures de l'entreprise et de sensibiliser l'ensemble des managers et employés à son importance. Cela implique une formation et un accompagnement adéquats, ainsi qu'une communication régulière et un partage des bonnes pratiques.

Question 08 : Quelles sont les perspectives d'évolution du processus pour les années à venir ?

Réponse : Déjà avant tout notre objectif primordial est de rendre cette opération quotidienne prolonger le processus aux postes opérationnels et techniques, et comme je vous ai déjà dit, on veut mener des entretiens en interne et consacrer une structure pour le faire, on veut aussi introduire des tests psychotechniques afin d'ajouter l'aspect psychologique dans l'évaluation et comprendre les motivations individuelles des employés, aussi élaborer des référentiels de compétences personnalisés pour chaque poste et pas seulement sur la sphère managériale même sur la sphère technique et opérationnelle, promouvoir une culture d'apprentissage et proposer des formations plus complètes, finalement communiquer le processus de PGR au sein de l'entreprise.

➤ **Chargé de mission au niveau de département gestion des carrières :**

Question 1 : Quels sont les facteurs pris en compte dans l'identification des postes clés chez NAFTAL ?

Réponse : Pour le moment la PGR est centralisée au niveau des postes de management mais prochainement NAFTAL va adopter une approche méthodique pour identifier les postes clés nécessitant une planification de la relève. Cette approche prend en compte plusieurs facteurs clés afin de garantir que les efforts de PGR soient ciblés sur les postes les plus critiques pour le succès de l'entreprise.

L'impact stratégique du poste sur les objectifs et les opérations de l'entreprise est un facteur déterminant. Les postes clés sont ceux dont l'occupation par un individu compétent et

performant est essentielle pour la réalisation de la stratégie de NAFTAL et la pérennité de ses activités.

La difficulté à trouver des candidats externes qualifiés pour occuper un poste est un indicateur important de sa criticité. Si les compétences requises pour le poste sont rares ou spécifiques à NAFTAL, il devient crucial de planifier la relève en interne pour garantir la continuité des opérations.

L'absence de formations externes permettant d'acquérir les compétences requises pour un poste renforce son caractère critique. Dans ce cas, NAFTAL doit s'appuyer sur son processus de PGR pour identifier et développer les talents internes qui pourront assurer la relève à ces postes clés.

NAFTAL applique ces critères à l'ensemble de son organisation pour identifier les postes clés nécessitant une planification de la relève. Parmi les exemples de postes clés figurent : Chauffeur, pompiste, chef de centre, directeur commercial, cadre technico-commercial de vente ; ces postes, bien que ne relevant pas nécessairement du management, sont considérés comme clés car ils sont spécifiques à l'activité de NAFTAL, porteurs de valeur ajoutée pour l'entreprise et difficiles à pourvoir par des recrutements externes.

Question 02 : Quels sont les critères utilisés pour identifier les postes sources de potentiels ? Quelles méthodes utilisez-vous pour établir la liste des employés occupant les postes sources de potentiels ?

Réponse : Pour identifier les postes sources de potentiels, NAFTAL s'appuie sur les critères suivants :

Niveau hiérarchique N-1 ; Les postes sources de potentiels doivent se situer au niveau hiérarchique N-1 par rapport au poste cible. Cela signifie que les occupants de ces postes ont acquis une expérience et des compétences préliminaires dans le domaine d'activité concerné et sont donc potentiellement aptes à évoluer vers le poste cible.

Domaine d'activité similaire ; Les postes sources de potentiels doivent appartenir au même domaine d'activité que le poste cible. Cette similarité garantit que les occupants de ces postes ont une compréhension approfondie des enjeux et des défis spécifiques du domaine, ce qui constitue un atout précieux pour une succession réussie.

Une fois les postes sources de potentiels identifiés, pour établir la liste des employés concernés ; on utilise le registre du personnel de l'entreprise qui constitue une source

d'information précieuse pour identifier les employés occupant les postes sources de potentiels ou les tenants de poste sources.

Question 03 : Qu'est ce que vous voulez dire par la présélection des candidats, et quels sont les critères, outils et les méthodes utilisés pour la présélection des candidats ?

Réponse : Après avoir identifier les poste source de potentiels et les tenants de ces postes, on présélectionne les candidats vont faire l'objet d'une évaluation à travers des conditions d'accès précises.

Les critères de présélection des candidats : on a commence par un critère primordial qui est l'Age, il faut identifier des gens qui vont rester dans le poste et dans l'entreprise, deuxième critère le diplôme, il faut qu'il répond directement au diplôme exigé dans le poste cible, aussi comme troisième critère, on a l'expérience ; c'est à dire l'ancienneté dans le poste actuel , pour chaque poste cible y a un minimum d'années d'expérience pour être considéré comme potentiel, et tout ça va apparaitre dans les fiche des carrières de chaque agent, et comme dernier critère et c'est prochainement qu'on va l'introduire ; la motivation pour occuper des postes supérieurs ; sinon ce n'est pas efficace d'investir dans une évaluation pour des gens qui ne veulent pas progresser et assumer des responsabilités plus hautes.

➤ **Chef de service étude et développement au niveau du département gestion des carrières :**

Question 01 : Qui est chargé de la préparation des fiches d'évaluation ?

Réponse : C'est le département de gestion de carrière et préparation de la relève, plus précisément l'équipe de préparation de la relève qui est chargée de la préparation et l'élaboration des fiches d'évaluation. Maintenant tout dépend la taille de population, si la population est d'une taille significative on doit partager le travail, sinon si la population est restreinte une seule personne peut faire le travail.

Question 02 : Comment faites vous la transmission des fiches d'évaluation ?

Réponse : Pour la transmission des fiches dévaluation dans le cadre du processus de PGR. Ce processus vise à garantir que les fiches dévaluation soient transmises aux évaluateurs concernés de manière efficace et en temps opportun.

Les fiches dévaluation sont transmises par un courrier signé par le Directeur Exécutif des Ressources Humaines (DERH). Ce courrier est adressé au premier responsable hiérarchique des candidats à évaluer.

Le courrier est adapté en fonction de la localisation des candidats à évaluer. Si les candidats se situent au niveau de la direction exécutive stratégie et planification (SPE) par exemple, le courrier est signé par le DERH pour le directeur exécutif SPE. Si d'autres candidats se situent dans la Direction Administrative et Générale (DAG), un autre courrier est adressé à la DAG. Il est également possible de combiner les deux listes de candidats dans un seul courrier.

Le courrier de lancement dévaluation contient les éléments suivants ; une liste nominative des candidats à évaluer, les fiches dévaluation préremplies, un délai de 15 jours pour la complétion et le retour des fiches dévaluation

Si aucune réponse n'est reçue au-delà du délai imparti, un courrier de rappel est envoyé aux évaluateurs concernés.

Les fiches dévaluation complétées sont généralement reçues par courrier électronique via Outlook. Outlook est considéré comme un moyen officiel de communication dans NAFTAL.

Une fois toutes les fiches dévaluation reçues, elles sont analysées par le département de gestion des carrières et préparation de la relève pour identifier les potentiels et établir les plans de développement des talents.

Question 03 : Quels sont les critères que vous prenez en compte lors de la conception des fiches dévaluations des compétences ?

Réponse : Le diplôme, l'expérience et la formation complémentaire exigée, ainsi que les compétences managériales, comportementales et opérationnelles, on trouve ces compétences dans le référentiel des compétences.

Question 04 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de la préparation des fiches dévaluations des compétences ? et comment collaborez-vous avec les autres membres de l'équipe de PGR pour harmoniser les fiches dévaluations ?

Réponse : Généralement il n'y a pas de problème récurrent lors de l'exploitation des fiches, mais il existe une seule contrainte ; les responsables ne respectent pas vraiment les délais exigés pour remettre les fiches.

Lors de la réception des fiches dévaluation, le service RH procède à un contrôle minutieux pour identifier les fiches incomplètes ou comportant des erreurs.

Si une fiche dévaluation est jugée incomplète ou erronée, elle est renvoyée au responsable concerné par courrier électronique. Le message d'accompagnement précise les points à corriger ou à compléter.

Question 05 : Quelles méthodes et outils utilisez-vous pour analyser les données dévaluation des candidats ?

Réponse : NAFTAL utilise principalement Microsoft Excel comme outil d'analyse des données dévaluation. Les notes attribuées par les responsables sont saisies dans des tableaux structurés et des formules de calcul sont appliquées pour générer des indicateurs clés et des synthèses des données.

Le premier volet de l'analyse porte sur le profil des candidats, en comparant leurs qualifications et leur expérience au profil primaire requis pour le poste. Les écarts entre le profil du candidat et le profil cible sont identifiés et pondérés en fonction de leur importance pour le poste.

Le deuxième volet de l'analyse se concentre sur les compétences des candidats, en évaluant leur niveau de maîtrise des compétences requises pour le poste. Les notes attribuées par les évaluateurs sont pondérées en fonction du degré d'exigence de chaque compétence.

Les résultats des analyses du profil et des compétences sont compilés dans des tableaux synthétiques qui présentent les écarts globaux de chaque candidat. Ces écarts sont classés en trois catégories : positifs, neutres et négatifs.

Sur la base de ces écarts, NAFTAL définit un barème pour identifier les potentiels à court, moyen et long terme. Les candidats présentant un pourcentage élevé d'écarts positifs et un faible ou inexistant écart négatif sont considérés comme des potentiels à court terme.

L'analyse des données dévaluation permet également d'identifier les besoins en formation des candidats. Les écarts négatifs et neutres servent de base pour définir des plans de développement des compétences personnalisés.

Question 06 : C'est quoi un plan de relève ?

Réponse : Un plan de relève à NAFTAL est un document stratégique qui définit la démarche pour assurer la succession efficace des employés occupants un poste clé donné. Il

sagit d'un outil essentiel pour la PGR et vise à garantir la pérennité des compétences critiques pour l'entreprise.

Ce document exhaustif comprend une description détaillée du poste cible, les objectifs du plan, l'historique du poste, la méthodologie utilisée pour identifier les potentiels, les résultats des évaluations de compétences, le diagnostic des écarts, le bilan général, le classement des successeurs potentiels, leurs caractéristiques, la pyramide des âges, la répartition par profil, domaine d'activité, structure d'appartenance et région géographique. Il inclut également les prévisions de départ en retraite et des plans de développement individualisés pour chaque potentiel successeur...etc., c'est un document qui décrit toute la démarche de PGR pour un poste cible donné.

Le plan de relève est un document confidentiel utilisé par le département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève, le PDG, le premier responsable et les candidats évalués. Il est régulièrement mis à jour pour refléter les changements de l'environnement de l'entreprise et le développement des potentiels.

Bien que NAFTAL n'ait pas de dispositif réglementaire spécifique pour le plan de relève, son élaboration et sa mise en œuvre constituent une diligence essentielle de la part du département gestion des carrières et préparation de la relève pour garantir la continuité des compétences critiques et la pérennité de l'entreprise.

1.9. Analyse des réponses de l'entretien :

1.9.1. Le Lancement dans une démarche de PGR au sein de NAFTAL EN 2006 (externe) :

En 2006, le groupe SONATRACH a été confronté à un défi majeur dans sa gestion des ressources humaines ; La fuite croissante des talents clés vers des entreprises concurrentes, menaçait sérieusement la continuité de ses opérations et son excellence à long terme.

La principale préoccupation était la perte de personnes essentielles à l'entreprise, attirées par des offres plus attractives sur le marché. Cette situation mettait en péril l'expertise et le savoir-faire indispensables à NAFTAL pour maintenir sa position de leader dans le secteur énergétique algérien.

Pour faire face à ce défi, le ministère de l'Énergie et des Mines a émis une directive en 2005, exigeant la mise en place d'une démarche de préparation de la relève au sein des

entreprises du secteur et la création des structures spéciales pour la préparation de la relève des postes clés, la directive a concerné seulement les postes de la sphère managériale

NAFTAL n'a pas opté pour la gestion interne de son processus de relève en 2006, en raison de l'urgence de la situation. Face à une pénurie critique de personnel clé, l'entreprise devait agir rapidement pour assurer la continuité de ses opérations.

Externaliser le processus à l'ISGA a permis à NAFTAL de bénéficier immédiatement de l'expertise externe et de gagner du temps dans la mise en place d'un programme complet de préparation de la relève.

1.9.2. Les postes concernés par la PGR au sein de NAFTAL :

Le processus de PGR depuis 2006 concerne seulement les postes de la sphère managériale ; notamment ; directeur de Branche, directeur Exécutif Directeur Central, directeur de soutien directeur d'Activité, directeur district, chef de département...etc. Autrement dit, ceux du management supérieur, stratégique, intermédiaire ou opérationnel.

1.9.3. Raisons de l'internalisation du processus de PGR EN 2017 :

En 2017, NAFTAL a pris la décision stratégique d'internaliser la gestion de son processus de PGR, qui était auparavant confiée à un prestataire externe, l'ISGA depuis 2006, Cette décision a été motivée par plusieurs facteurs contextuels :

- **Gels des contrats et marchés :** De plus, en tant que filiale de SONATRACH, NAFTAL a été indirectement affectée par le gel des contrats et marchés liés aux ressources humaines au sein de sa maison mère. Cette restriction a limité les possibilités de collaboration avec des prestataires externes pour la gestion du processus de PGR.
- **L'arrivée du nouveau directeur :** L'arrivée d'un nouveau président, provenant d'un autre secteur, a également entraîné une nouvelle approche stratégique, étant donné qu'il n'était pas familiarisé avec l'historique du processus de PGR à NAFTAL, il n'a pas donné son accord pour poursuivre la collaboration avec un prestataire externe.
- **L'existence du système d'évaluation des compétences interne depuis 2015 :** Depuis 2015, NAFTAL dispose d'un système interne d'évaluation des compétences, Cette infrastructure interne a fourni à l'entreprise les outils et l'expertise nécessaires en matière d'évaluation des compétences.

Cependant, à cause de ces facteurs, NAFTAL a décidé de ne pas abandonner le processus de PGR. L'entreprise avait déjà acquis un certain nombre d'outils et d'expertises grâce à sa collaboration avec l'ISGA, tels que le système d'évaluation des compétences, les fiches de postes, les référentiels des compétences, et les fiches d'évaluation.

Ces ressources, combinées à la volonté interne de maintenir l'élan déjà engagé, ont conduit NAFTAL à prendre la décision d'internaliser la gestion du processus de PGR en 2017.

1.9.4. Objectifs généraux de la PGR fixé par NAFTAL :

Les objectifs généraux de la PGR fixés par NAFTAL peuvent être regroupés en quatre grandes catégories :

- **Garantir la pérennité de Naftal et son adaptabilité :** NAFTAL vise à assurer la survie et le succès continu de l'entreprise à long terme. Il s'agit d'un objectif fondamental pour

toute organisation qui souhaite se maintenir compétente et prospère dans un environnement en constante évolution.

Afin d'atteindre cet objectif ; le processus PGR au sein de NAFTAL veille à :

- Assurer la continuité des compétences et connaissances critiques ;
- Favoriser l'innovation et la créativité en encourageant la mobilité interne et le développement des compétences et en exposant les employés à de nouvelles expériences et à de nouvelles perspectives ;
- Renforcer la motivation et l'engagement des employés ; par la mise en place d'un processus de PGR transparent et équitable et offrir des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière ;
- Améliorer la gestion des risques ; atténuer les risques liés à la perte de personnel clé ; en ayant une réserve de talents prêts à prendre le relais, pour que NAFTAL soit mieux préparée à faire face aux départs imprévus d'employés clés ;
- Favoriser une culture d'apprentissage continu, en mettant l'accent sur le développement des compétences et la formation ;

- **Anticiper les mouvements sur les postes de management stratégiques :** NAFTAL vise à garantir que l'entreprise dispose toujours des compétences et des talents nécessaires pour occuper les postes de direction clés. Il est essentiel pour assurer la continuité des compétences clés et la performance organisationnelle à long terme.

Afin d'atteindre cet objectif ; le processus PGR au sein de NAFTAL veille à :

- Identifier les postes stratégiques, et comprendre les compétences critiques nécessaires pour les occuper ;
- Mettre en place un système de veille stratégique qui permet de suivre les départs à la retraite, les démissions et les autres mouvements de personnel potentiels ;
- Développer des plans de succession, La PGR permet d'identifier les candidats potentiels pour les postes clés et de définir les étapes de leur développement pour assurer une transition fluide ;

- **Constituer un vivier de compétences validées et reconnues :** NAFTAL vise à créer une réserve de talents internes qualifiés et prêts à assumer des responsabilités accrues.

Il est essentiel pour garantir que NAFTAL dispose des compétences nécessaires pour répondre à ses besoins futurs en matière de compétences et de gestion.

Afin d'atteindre cet objectif ; le processus PGR au sein de NAFTAL veille à :

- Identifier les employés à haut potentiel ;
- Mettre en place des programmes de développement des talents afin de développer les compétences et les aptitudes des employés à haut potentiel ;
- Favoriser la mobilité interne des employés afin de leur permettre d'acquérir de nouvelles expériences et de développer leurs compétences dans différents domaines de l'organisation.

- **Développer les capacités au plan managérial** : NAFTAL vise à renforcer les compétences et les aptitudes managériales de ses employés pour garantir que les managers de NAFTAL disposent des compétences nécessaires pour diriger et motiver leurs équipes, prendre des décisions judicieuses et contribuer à la réussite de l'organisation.

Afin d'atteindre cet objectif ; le processus PGR au sein de NAFTAL veille à :

- Identifier les besoins en formation managériale ;
- Développer des programmes de formation managériale ; couvrant des domaines tels que le leadership, la communication, la prise de décision, la gestion des équipes et la gestion des conflits.
- Favoriser le développement continu des managers en encourageant les managers à se former en continu et à développer leurs compétences managériales tout au long de leur carrière.

1.9.5. Le processus de PGR met en pratique au sein de NAFTAL :

NAFTAL a connu des résultats positifs en externalisant la gestion de son processus de PGR entre 2006 et 2015, cette démarche a permis d'améliorer l'identification des potentiels, de renforcer leur formation et de favoriser leur évolution de carrière. Conscient de l'importance stratégique de ce processus pour la pérennité de l'entreprise, NAFTAL a décidé de ne pas laisser tomber cette initiative et d'internaliser la gestion du PGR en 2016.

La Direction des Ressources Humaines a également mis en place un système d'évaluation des compétences en interne en 2015, et elle a mené des campagnes d'évaluation en 2017 afin de poursuivre la démarche de PGR en interne, en particulier pour les postes de management opérationnel.

Ces évaluations ont permis d'identifier les employés à fort potentiel et de les inscrire dans des plans de formation individuels et collectifs, en fonction des besoins spécifiques révélés par l'évaluation.

Le processus de PGR mis en place à NAFTAL, à partir du mois d'avril 2017 et articule autour de six phases clés, tant en externe qu'en interne, avec des outils et des méthodes spécifiques à chaque étape.

Tableau 18 : Les phases et les étapes détaillées de processus de PGR met en pratique en interne chez NAFTAL

Phase	Explication
<p>Phase 1 : Montage des outils</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape 01 : Identification des postes cibles : Définir les postes clés pour qui une préparation de la relève est nécessaire, dans NAFTAL en se concentrer pour le moment sur les postes de management supérieur, stratégique et intermédiaire/opérationnel. - Étape 02 : Élaboration des fiches de poste : Créer ou réviser les fiches de poste pour chaque poste cible, en précisant le profil requis en matière de parcours professionnel, les missions exigées dans le poste, les compétences requises. - Étape 03 : Constitution du référentiel des compétences : Rassembler les compétences clés requises pour la réussite dans le poste et définir le degré d'exigence pour chaque compétence (compétence impérative, très exigée, exigée, souhaitée) dans chaque poste, et le degré d'exigence de chaque compétence diffère

	<p>dans chaque poste, pour enfin établir un référentiel de compétences global dévaluation.</p> <p>Remarque : NAFTAL travaille pour le moment seulement sur les compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour l'emploi managérial compétences</p>
<p>Phase 2 : Identification des postes sources de potentiels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape 01 : Identification des postes source de potentiel : Identifier les postes de niveau N-1 directement liés aux postes cibles, autrement dit, les postes en N-1 qui travaillent dans le même domaine d'activité que le poste cible. - Étape 02 : Élaboration de la liste des occupants des postes source de potentiel : Extraire du registre du personnel la liste des tenants des postes source de potentiel.
<p>Phase 3 : Présélection des candidats potentiels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape 01 : Définition des critères de présélection : Établir des critères précis pour présélectionner les candidats à évaluer de la liste des tenants des postes source de potentiel en collaborant avec le DERH, incluant le diplôme, l'expérience, l'âge et prochainement on va rajouter la motivation, c'est à dire la motivation à assumer des rôles de plus hautes responsabilités et ces critères changent d'un poste cible à un autre. - Étape 02 : Élaboration de la liste nominative des candidats à évaluer : Exploiter un logiciel pour identifier les candidats présélectionnés pour l'évaluation répondant aux critères définis afin d'élaborer la liste nominative des candidats à évaluer ou on peut avoir le profil initial de chaque candidat.
<p>Phase 4 : Évaluation des candidats présélectionnés et constitution du profil</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape 01 : Auto-évaluation : Demander aux candidats de compléter une fiche d'auto-évaluation pour cerner leur perception de leurs compétences. - Étape 02 : Évaluation par les N+1 et N+2 : Réaliser une évaluation des candidats par leurs responsables hiérarchiques

<p>détenu par les candidats :</p>	<p>directs (N+1) via une fiche dévaluation dédiée, et valider cette évaluation par le responsable hiérarchique (N+2).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étape 03 : Entretiens individuels : Mener des entretiens individuels approfondis (40-45 minutes) avec chaque candidat présélectionné, animés par des psychologues. - Étape 04 : Constitution des dossiers d'évaluation : Rassembler les fiches d'auto-évaluation, dévaluation N+1, d'entretien et de synthèse pour constituer un dossier complet pour chaque candidat qui sert comme un profil complet détenu par le candidat.
<p>Phase 5 : classement des successeurs et l'élaboration des plans de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Étape 01 : Analyse des données d'évaluation : Examiner les données collectées pour chaque candidat et identifier les écarts entre le profil détenu par l'évalué et le profil requis pour le poste cible. - Étape 02 : Classement des potentiels : Établir un classement des potentiels (A à Z) en fonction des écarts identifiés au poste cible, en distinguant les potentiels à court, moyen et long terme. - Étape 03 : Élaboration de plans de développement : Définir des plans de développement personnalisés pour chaque potentiel, basés sur les écarts identifiés lors de l'évaluation, autrement dit, proposer des formations afin de combler les écarts identifiés.
<p>Phase 6 : Élaboration du plan de relève :</p>	<p>Dans cette phase, NAFTAL élabore un plan de relève détaillé décrivant sa stratégie et les actions concrètes pour identifier, développer et préparer des candidats potentiels à occuper un poste clé donné en cas de départ d'un employé actuel, il contient aussi le classement des potentiels et les successeurs potentiels du poste cible.</p> <p>Même si NAFTAL ne dispose pas d'un cadre réglementaire spécifique pour son plan de relève, son élaboration et sa mise en œuvre demeurent des priorités essentielles pour le département en charge de la gestion des carrières et de la préparation de la relève, cette diligence est indispensable pour assurer la continuité des compétences vitales et la pérennité de l'entreprise.</p>

Source : Élaboré par nous mêmes sur la base des informations recueillies de l'entretien

Remarque : Remarque : NAFTAL a adopté une approche similaire pour la Planification et Gestion de la Relève (PGR) à la fois en interne et en externe, capitalisant sur son expérience passée avec un organisme externe entre 2006 et 2015. Cependant, la principale différence entre les deux processus réside dans la phase des entretiens individuels.

Actuellement, en interne, cette phase est suspendue en raison de l'absence d'une structure spécialisée pour mener ces entretiens. NAFTAL envisage de remédier à cette lacune en organisant ces entretiens au sein de son pôle de sélection. Cette initiative vise à garantir une évaluation des compétences plus objective et alignée sur les besoins spécifiques de l'entreprise, tout en maintenant la rigueur et la qualité du processus de PGR.

Ces travaux sont réalisés par la Direction Exécutive Ressources Humaines, Département Gestion des Carrières et Préparation de la Relève, avec l'étroite collaboration des représentants RH des Branches d'Activités, précisément le Département Emploi (Chef de Département Emploi et son Chef de Service Gestion des Carrières)

1.9.6. Analyse des données, identification des potentiels et classement des successeurs :

La phase d'analyse des informations des fiches d'évaluation chez NAFTAL est un processus méthodique et structuré, basé principalement sur l'utilisation de Microsoft Excel comme outil d'analyse des données. Voici comment cette phase est organisée :

- **Collecte des données d'évaluation :** Les données d'évaluation des candidats sont collectées à partir des fiches d'évaluation remplies par les responsables et les évaluateurs, ces fiches contiennent des informations sur les qualifications, l'expérience et les compétences des candidats, ainsi que des notes attribuées par les évaluateurs.
- **Utilisation de Microsoft Excel :** Les données d'évaluation sont saisies dans des tableaux structurés dans Microsoft Excel, des formules de calcul sont ensuite appliquées pour générer des indicateurs clés et des synthèses des données.
- **Analyse du profil primaire des candidats :** Le premier volet de l'analyse consiste à comparer les qualifications et l'expérience des candidats au profil primaire requis pour le poste. Les écarts entre le profil du candidat et le profil cible sont identifiés et pondérés

en fonction de leur importance pour le poste (l'écart négatif (coefficient 1), écart neutre (coefficient 4), écart positif (coefficient 5)).

Tableau 19 : Exemple sur l'identification des écarts et attribution des notes pour le profil primaire du candidat évalué.

/	Profil requis pour le poste cible	Profil détenu par l'évalué	Écart	Coefficient
Âge	Maximum 42 ans	39 ans	Positif	5
Nbre d'Années d'Expérience sur le poste	10 ans ou plus	11 ans	Positif	5
Diplôme	Diplôme Master En comptabilité et finances	Diplôme Master En comptabilité et finances	Neutre	4
Total pondéré	/	/	/	14/15

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des informations recueillies de l'entretiens et les outils internes de l'entreprise

Généralement, les candidats évalués dans cette étape ont tous un profil primaire neutre ou positif car ils étaient au présélectionnés pour l'évaluation à partir de ces critères, par exemple

- **Analyse des compétences des candidats** : Le deuxième volet de l'analyse se concentre sur l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour le poste par les candidats.

Les notes attribuées par les évaluateurs sont pondérées en fonction du degré d'exigence de chaque compétence, le degré d'exigence de chaque compétence diffère d'un poste à un autre (impérative (coefficient 4), très exigée (coef 3), exigée (coef 2) et lorsqu'elle est souhaitée (coef 1)), les compétences dans la fiche de l'évaluation sont notées par les responsables hiérarchiques par une échelle de notation (A (expertise, coef 5), B (maîtrise,

coef 4), C(maîtrise suffisante, coef 3), D (maîtrise insuffisante, coef 2), E (non maîtrise ou Compétence inexistante ou inobservée, coef1)), il suffit de serrer directement les notes attribués aux évalués par les responsable et les écarts vont apparaitre automatiquement par le logiciel tout dépend le degré d'exigence de chaque compétence pour chaque poste (positif, neutre ou négatif) pour chaque compétence, et la note finale c'est l'addition des (note x degré d'exigence).

Tableau 20 : Exemple sur l'identification des écarts et attribution des notes pour les compétences managériales du candidat 'évalué.

Compétences managériales			
Compétences	Référentiel des compétences	Appréciation du Responsable Hiérarchique	Écart
C1	Très exigée (3)	A (5)	Positif
C2	Impérative (4)	A (5)	Neutre
C3	Exigée (2)	E (1)	Négatif
C4	Souhaitée (1)	C (3)	Positif
Total	/	/	40

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des information recueillies de l'entretiens et les outils internes de l'entreprise

- **Compilation des résultats** : Les résultats des analyses du profil et des compétences sont compilés dans des tableaux synthétiques qui présentent les écarts globaux de chaque candidat. Ces écarts sont classés en trois catégories : positifs, neutres et négatifs.
- **Identification des potentiels** : Sur la base de ces écarts et notes attribuées, NAFTAL définit un barème pour identifier les potentiels à court, moyen et long terme. Les candidats présentant un pourcentage élevé décartes positifs et un faible ou inexistant écart négatif sont considérés comme des potentiels à court terme.

Tableau 21 : La grille d'interprétation des écarts et classement des potentiels.

/	Taux Ecart Positif	Taux Ecart Neutre	Taux Ecart Négatif
Potentiel à court terme Successesurs N-1 (Prêt à occuper le poste cible au bout d'une année de préparation)	Supérieur à 50% ou Égal à 100%	Inférieur à 50%	Égal à 0%
Potentiel à moyen terme Successesurs N-2 (Prêt au bout de deux à trois ans de préparation)	Égal ou Supérieur à 0% et inférieur à 100%	Égal ou Supérieur à 0% et inférieur à 100%	Inférieur ou Égal à 20%
Potentiel à long terme Successesurs N-3 (Prêt au bout de quatre à cinq ans de préparation)	Peu importe le résultat obtenu	Peu importe le résultat obtenu	Supérieur à 20% et Inférieur ou Égal à 50%
Non potentiel (éliminé du plan de la relève)	Peu importe le résultat obtenu	Peu importe le résultat obtenu	Supérieur à 50%

Source : documents internes de l'entreprise

- **Définition des besoins en formation** : L'analyse des données d'évaluation permet également d'identifier les besoins en formation des candidats. Les écarts négatifs et neutres servent de base pour définir des plans de développement des compétences personnalisés, voici un exemple fait par NAFTAL :

Tableau 22 : Un exemple d'un plan de développement interne des potentiels à court terme

DIRECTI ONS	DEPARTEME NT	CANDID ATS	OBSER VATION S	Recommandations
	FORMATION /DFD	X	Potentiel court terme	Sa maturité professionnelle est présente dans l'ensemble des dimensions évaluées. Ses qualités managériales sont également appréciables, elle sait faire preuve d'assertivité dans sa communication et présente des capacités à défendre un point de vue et convaincre.
		X	Potentiel court terme	Fait preuve de réactivité et sait contourner les difficultés et contraintes pour atteindre ses objectifs. Formations proposées : Management opérationnel, réglementation, ingénierie de la formation.
	PLAN, BUDGET et REPORTING	X	Potentiel court terme	Outre la maîtrise des chiffres inhérente à l'activité, Il fait montre de rigueur dans la prise en charge des activités qui lui sont dévolues et s'y investit pleinement. Formation proposée : La fonction Ressources Humaines dans son ensemble.
DEF	CREDIT ET COMMERCE EXTERIEUR /TRESORERI E	X	Potentiel court terme	Fait montre de qualités professionnelles et personnelles et de capacités entrepreneuriales et managériales. Formation proposée : Être accompagnée au plan acquisition des connaissances dans les autres volets de la fonction finances pour compléter son profil.
	BUDGET ET CONTRÔLE/ COUT BUDGET ET CONTROLE	X	Potentiel court terme	Fait partie des potentiels avérés de la DEF et est en mesure à court terme d'assumer des responsabilités de rang de département. Il fait montre de curiosité intellectuelle, sur le plan théorique et pratique. Ses capacités à conduire son activité, à faire preuve de rigueur sont mises en valeur autant que son attachement à réaliser un travail de qualité. Formation proposée : Management d'équipe.

Source : documents internes de l'entreprise.

En résumé, cette phase d'analyse des informations des fiches d'évaluation chez NAFTAL est essentielle pour identifier les potentiels des candidats, établir des plans de développement des talents et prendre des décisions éclairées en matière de recrutement et de formation.

1.9.7. Défis rencontrés lors de la démarche PGR au sein de NAFTAL

La démarche de PGR au sein de NAFTAL se heurte à plusieurs défis :

- Cartographie précise des compétences et talents internes, rendant difficile l'identification des successeurs potentiels pour les postes clés ;
- Motivation des employés à participer activement au PGR, en leur faisant comprendre les avantages pour leur développement professionnel et leur contribution à l'entreprise.
- Intégration du PGR dans la culture organisationnelle, nécessitant son incorporation aux processus RH existants et sa formalisation à travers les politiques et procédures de l'entreprise ;
- Sensibilisation de tous les managers et employés à l'importance stratégique du PGR ;
- Compréhension des motivations individuelles des employés et développement de référentiels de compétences adaptés à chaque poste ;
- Communication claire et continue du processus de PGR au sein de l'entreprise pour assurer une compréhension et une adhésion optimales.

1.10. Synthèse des résultats de l'entretien :

- En 2006, NAFTAL confronté à une fuite de personnel clé, a externalisé sa PGR à IISGA pour une réponse rapide ;
- En 2017, NAFTAL internalise son PGR, influencé par le gel des contrats avec SONATRACH, un nouveau leadership, et l'existence d'un système interne d'évaluation depuis 2015 ;
- Depuis 2006, la PGR vise les postes de la sphère managériale : directeurs de branche, exécutifs, centraux, et chefs de département ;
- Les objectifs généraux de NAFTAL en mettant en pratique le processus de PGR sont ; la garantie de la pérennité et l'adaptabilité de l'entreprise, anticipation sur les postes de management stratégiques, constitution d'un Vivier de Compétences validées et reconnues afin d'assurer la relève et le développement des Capacités Managériales ;

- Le processus de PGR met en pratique sarticule autour de six phases clés essentielles ; le montage des outils du diagnostic précis de profil requis et compétences clés, l'identification des postes sources de potentiel, la présélection des candidats potentiels, l'évaluation objective des candidats présélectionnés et constitution du profil détenu par les candidats, le classement des successeurs et l'élaboration des plans de développement et enfin l'élaboration du plan de relève.
- Chez NAFTAL, l'évaluation des candidats se base sur une fiche d'évaluation hiérarchique ; qui se distingue par son approche à trois niveaux : auto évaluation, évaluation hiérarchique (N+1), validation de la fiche par le responsable hiérarchique (N+2) permettant de recueillir des perspectives multiples et de limiter les biais subjectifs.
- Chez NAFTAL, l'analyse des fiches d'évaluation pour la PGR repose sur un processus rigoureux utilisant Microsoft Excel. Les données des candidats sont collectées et analysées pour évaluer leurs qualifications, leur expérience et leurs compétences par rapport aux exigences des postes à pourvoir afin d'identifier les écarts entre les deux et par conséquent les combler par le biais des formations spécialisées. (Exemple dans le tableau)
- Suite à l'analyse et l'exploitation des fiches d'évaluation ; on identifie les potentiels à court, moyen et long terme en fonction des écarts entre les profils des candidats et les besoins spécifiques des postes.
- Le plan de la relève au sein de NAFTAL, ne constitue pas un dispositif règlementé dans les procédures de l'entreprise, il reste une diligence de la part du département de gestion des carrières et préparation de la relève.
- Le processus de PGR au sein de NAFTAL, rencontre plusieurs défis importants ; La cartographie précise des compétences internes reste complexe, motiver activement les employés à participer au processus de PGR et intégrer cette pratique dans la culture organisationnelle, sensibiliser tous les acteurs à l'importance stratégique de la PGR et enfin développer des référentiels de compétences adaptés à chaque postes clés reste une tâche complexe afin de garantir le succès à long terme de cette initiative chez NAFTAL.

2. Section 02 : Étude quantitative :

Dans la troisième partie, nous avons entrepris une enquête auprès des employés ayant bénéficié d'une promotion grâce au plan de relève mis en place en 2015 pour le poste cible de chef de département chez NAFTAL. L'objectif principal de cette enquête était d'évaluer l'efficacité globale du processus de PGR de NAFTAL. Nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure ce processus contribue à assurer la continuité des compétences clés au sein de NAFTAL, ainsi qu'à identifier les aspects où des améliorations pourraient être apportées. Les résultats de cette enquête joueront un rôle crucial dans notre analyse finale, permettant de tirer des conclusions pertinentes sur l'impact réel du processus de PGR sur la continuité des compétences clés au sein des postes managériaux de NAFTAL.

2.1. Méthode d'échantillonnage, la population ciblée et la taille de l'échantillon :

La méthode d'échantillonnage utilisée est la méthode des quotas, la population ciblée est : employés ayant bénéficié d'une promotion grâce au plan de relève mis en place en 2015 chez NAFTAL qui représente selon les documents internes de NAFTAL cités précédemment ; 112 employés, nous avons interrogé plus de 33% (36 employés) de cette population dans notre enquête.

Remarque : Pour la taille de la population des employés qui ont connu une évaluation de carrière dans le cadre de plan de la relève de 2015, on a pris en considération le taux de départ des employés identifié dans le tableau précédemment cité ; 12% des candidats évalués pour le plan de la relève de 2015 (30 employés) ont quitté l'entreprise depuis 2015, qui rend la taille de la population des candidats évalués à cette année 220 au lieu de 250 employés, et 51 % de ces employés ont bénéficié d'une promotion depuis 2015 (112 employés).

2.3. Présentation du questionnaire :

2.3.1. Définition :

Le questionnaire est défini comme « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un

prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »⁸⁸.

2.3.2. Le contenu de questionnaire :

Le questionnaire que nous avons utilisé pour notre recherche était composé de 9 questions réparties en deux parties :

- La première partie contient 5 questions liées au processus de PGR ;
- La deuxième partie contient 4 questions liées à la continuité des compétences clés.

2.3.3. Les types des questions :

Dans notre questionnaire, nous avons utilisé différents types de questions, notamment :

➤ Questions à choix multiples :

Elles permettent une richesse de collecte et une certaine liberté pour le répondant.

Les questions à plusieurs réponses, par exemple :

Quels aspects du processus de préparation de la relève pourraient être améliorés ?

- Étendre le processus de PGR aux postes opérationnels
- Offrir des formations de développement plus complètes aux employés en préparation de la relève.
- Mettre en place un système de mentorat et coaching
- Améliorer la communication sur le processus de préparation de la relève.
- Diversification des méthodes d'évaluation
- Autre (veuillez préciser)

➤ Questions dichotomiques :

Le candidat doit choisir l'une des deux réponses. Par exemple :

⁸⁸ CHABANI, (S) et OUACHRINE, (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1^{ère} édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre prise de fonction liées à un manque de compétences clés ?

- Oui
- Non

➤ **Les questions sous forme d'échelle :**

Ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitude, par exemple :

A votre arrivée sur le nouveau poste, dans quelle mesure avez-vous senti que vos compétences comportementales, opérationnelles et managériales correspondaient aux exigences du poste ?

- J'ai eu l'impression de maîtriser toutes les compétences requises pour le poste
- J'ai eu l'impression de maîtriser la plupart des compétences requises pour le poste.
- J'ai identifié quelques écarts de compétences mineurs que j'ai pu combler.
- J'ai rencontré des difficultés significatives liées à un manque de compétences dans certains domaines clés.

2.3.3.1. Le dépouillement de questionnaire :

Une fois que toutes les réponses ont été recueillies, nous avons organisé et structuré les données afin de constituer une base de données. Par la suite, nous avons employé le logiciel statistique SPSS afin de classer les données et élaborer des graphiques pertinents pour notre analyse. La principale méthode utilisée est : Le tri à plat, qui nous a donné l'opportunité d'analyser chaque question de manière individuelle en calculant les réponses en fonction du nombre et du pourcentage.

2.4. Les résultats du questionnaire :

2.4.1. Profil des employés :

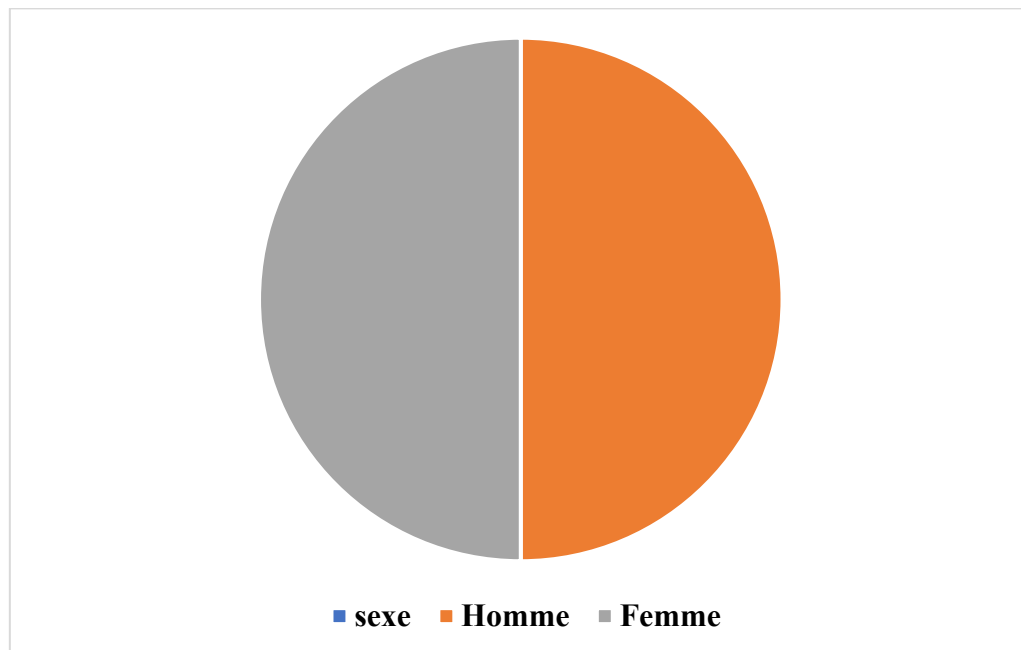
➤ Sexe :

Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon sexe

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Homme	18	50,0
	Femme	18	50,0
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 9 : Diagramme en secteur : La répartition de l'échantillon selon sexe



Source : Logiciel SPSS

Commentaire et interprétation

Le tableau et le diagramme montrent une répartition égale entre les hommes et les femmes parmi les employés promus, avec 50 % d'hommes et 50 % de femmes.

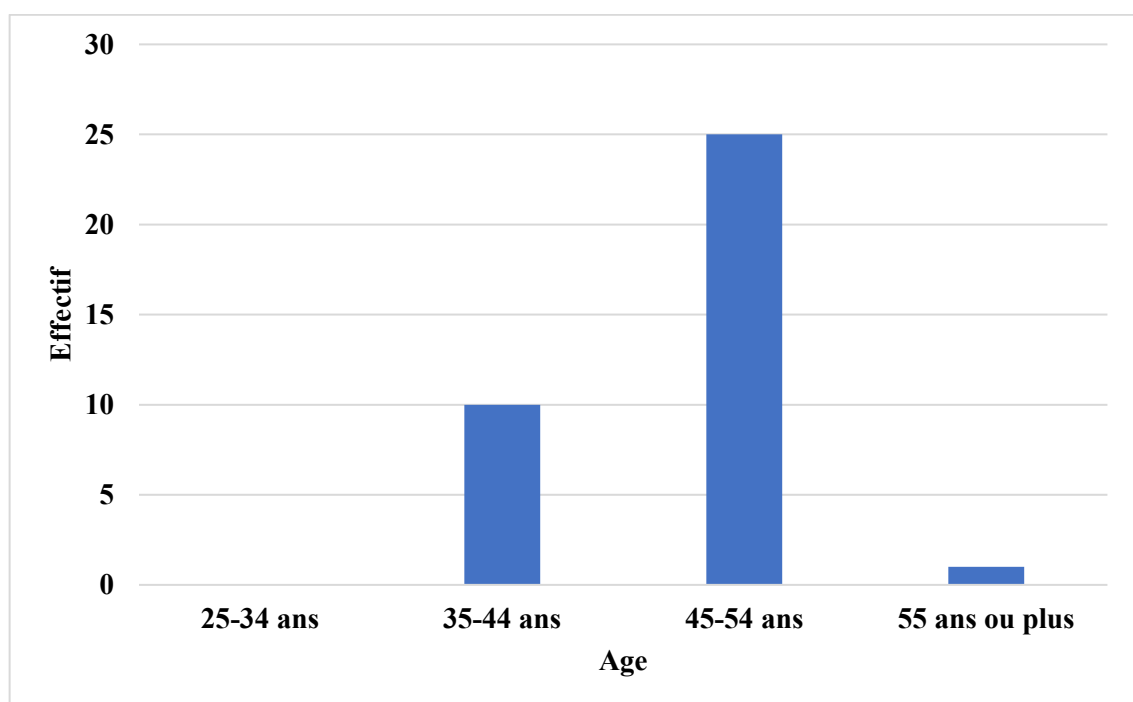
Cette répartition équitable suggère que le processus de sélection des promotions dans le cadre de la PGR n'a pas été discriminatoire à l'égard du sexe ou de l'autre.

➤ Tranche d'âge :

Tableau 24 : Répartition de l'échantillon selon tranche d'âge

		Fréquence	Pourcentage
Valide	35-44 ans	10	27,8
	45-54 ans	25	69,4
	55 ans ou plus	1	2,8
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 10 : Diagramme en barre : La répartition de l'échantillon selon tranche d'âge

Source : Logiciel SPSS

Commentaire :

- La majorité des promotions (69,4%) ont été accordées aux employés âgés de 45 à 54 ans ;
- Les employés âgés de 35 à 44 ans représentent 27,8% des promotions ;
- Seuls 1% des promotions ont été accordées aux employés âgés de 55 ans ou plus ;
- Aucune promotion jusqu'à maintenant a été accordé aux employés âgés de 25 à 34 ans.

Interprétation

Les résultats du tableau suggèrent que le plan de relève de Naftal a accordé une priorité aux employés expérimentés, en particulier ceux âgés de 45 à 54 ans. Cela peut s'expliquer par le besoin de l'entreprise de maintenir et de transmettre les connaissances et l'expertise acquises par ces employés au fil du temps.

Malgré la prédominance des employés expérimentés, le plan de relève a également permis de promouvoir des jeunes talents (35-44 ans). Cela indique que Naftal est soucieuse de préparer la relève et de garantir la continuité des compétences clés à long terme.

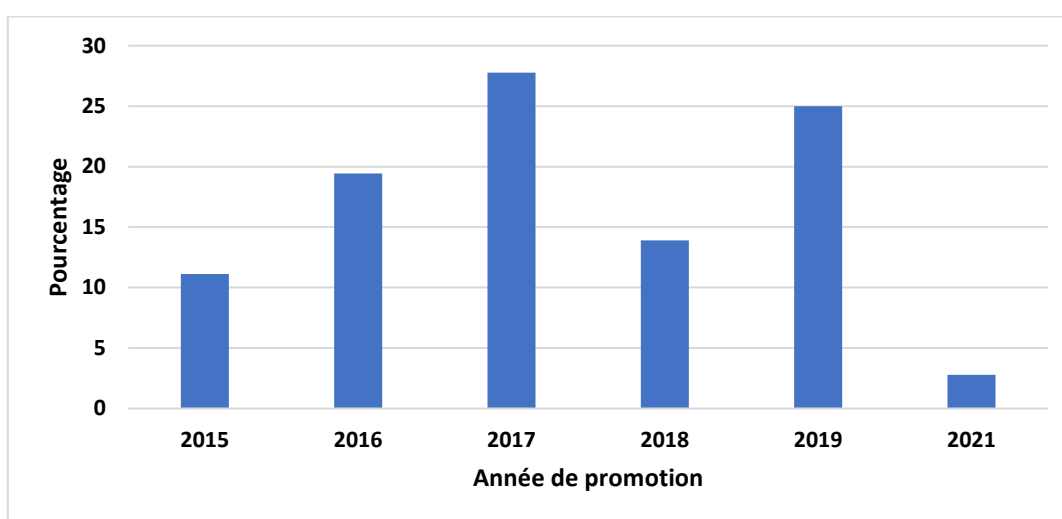
➤ **Année de promotion :**

Tableau 25 : Répartition des promotions de l'échantillon par année dans le cadre du plan de relève de Naftal de 2015

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	2015	4	11,1	11,1
	2016	7	19,4	30,6
	2017	10	27,8	58,3
	2018	5	13,9	72,2
	2019	9	25,0	97,2
	2021	1	2,8	100,0
	Total	36	100,0	

Source : Logiciel SPSS

Figure 11 : Diagramme en barres : La répartition des promotions par année dans le cadre du plan de relève de Naftal de 2015



Source : Logiciel SPSS

Commentaire :

- 11 % des employés identifiés comme potentiel dans le plan de la relève en 2015, ont bénéficié d'une promotion en 2015 ;
- 19,4 % des employés identifiés comme potentiel dans le plan de la relève en 2015, ont bénéficié d'une promotion en 2015 ;
- Plus de 27,8% des promotions ont été réalisées en 2017 ;
- 13,9% des employés identifiés comme potentiel dans le plan de la relève en 2015, ont bénéficié d'une promotion en 2018 ;
- 25% des employés identifiés comme potentiel dans le plan de la relève en 2015, ont bénéficié d'une promotion en 2019 ;
- 2,8% des employés identifiés comme potentiel dans le plan de la relève en 2015, ont bénéficié d'une promotion en 2021 ;

Interprétation :

Parmi les employés identifiés comme potentiels pour le poste de chef de département dans le plan de relève de Naftal en 2015, plus de 27,8% et 25% ont été promus à ce poste en 2017 et 2019 respectivement. Cette hausse significative des promotions suggère une augmentation des besoins en chefs de département au sein de l'entreprise durant ces deux années.

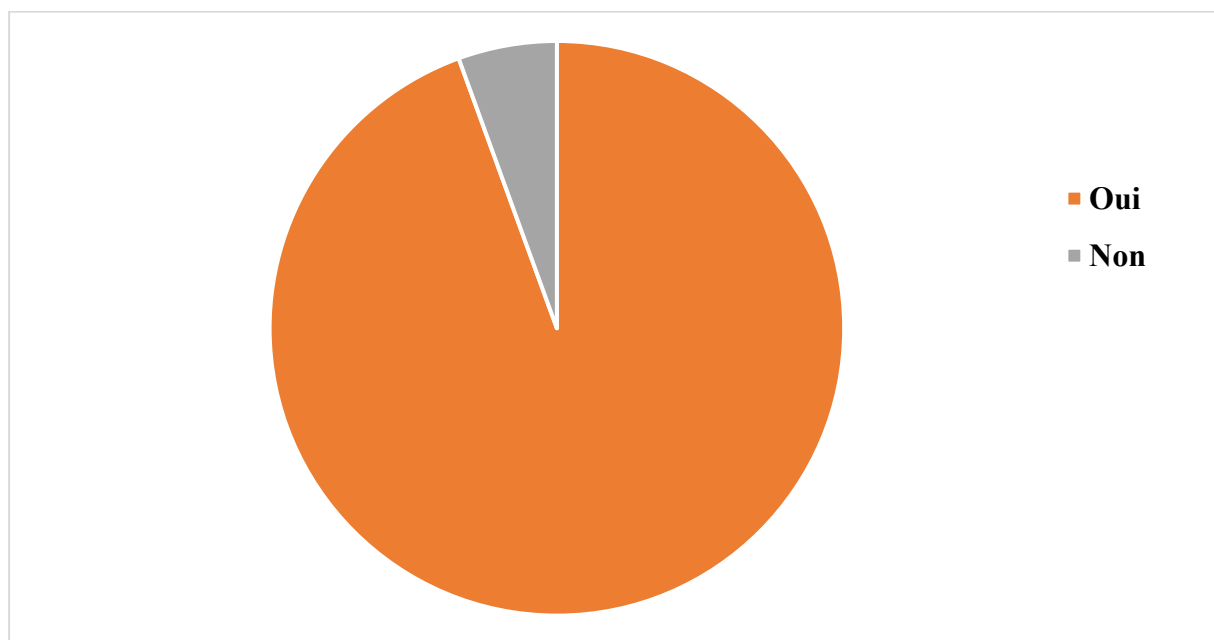
2.4.2. Processus de PGR :

- **Question N°01 : Avez-vous été informé de processus de PGR avant votre promotion ?**

Tableau 26 : Communication du processus de PGR aux employés

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	34	94,4
	Non	2	5,6
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 12 : Diagramme en secteur : Communication de processus de PGR aux employés

Source : Logiciel SPSS

Commentaire et interprétation :

Près de la totalité des employés (94,4%) ont été informés du processus de PGR mis en place par NAFTAL. Cela indique que NAFTAL s'engage à communiquer de manière transparente le processus de PGR à ses employés.

➤ **Question N°2 : Si oui, comment avez-vous été informé de processus de PGR ?****Tableau 27** : Les moyens de communication du processus PGR aux employés

		Réponses	
		N	Pourcentage
Communication du processus PGR	Communication directe par le supérieur hiérarchique	23	63,9%
	Documentations écrite (brochure, manuel, etc...)	1	2,8%
	Bouche à oreille	8	22,2%
	Autres (entretien avec ISGA)	4	11,1%
Total		36	100,0%

Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- La majorité des employés (63,9 %) ont été informés du processus de PGR directement par leur supérieur hiérarchique ;
- Très peu d'employés (2,8 %) ont reçu des informations par le biais de documents écrits tels que des brochures ou des manuels.
- Une part significative des employés (22,2 %) ont appris le processus de PGR par la bouche à oreille.
- Une minorité d'employés (11,1 %) ont été informés par d'autres moyens, la réponse la plus répétée est ; entretien d'évaluation avec l'organisme ISGA.

Interprétation

La communication hiérarchique est le principal canal utilisé par NAFTAL pour transmettre des informations importantes sur le processus de relève, et en deuxième position les réseaux informels comme la bouche à oreille et cela montre l'importance des réseaux informels de communication au sein de l'entreprise.

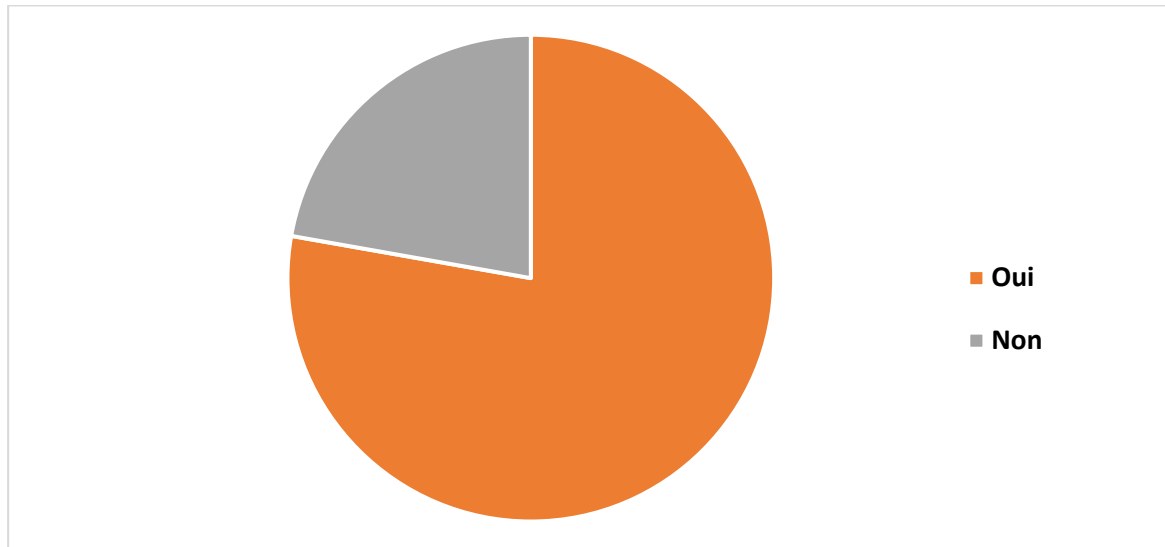
- **Question N°03 : Avez-vous connaissance de votre statut de candidat potentiel pour la relève d'un poste cible avant votre promotion ?**

Tableau 28 : Connaissance de statut de candidat potentiel pour la relève d'un poste cible

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	28	77,8
	Non	8	22,2
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 13 : Diagramme en secteur : Connaissance de statut de candidat potentiel pour la relève d'un poste cible



Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Une grande majorité des employés (77,8 %) étaient informés de leur statut de candidat potentiel avant leur promotion ;
- Environ un quart des employés (22,2 %) n'étaient pas informés de leur statut de candidat potentiel avant leur promotion.

Interprétation

Les résultats montrent que la majorité des employés (77,8 %) avaient connaissance de leur statut de candidat potentiel avant leur promotion, Cela indique que NAFTAAL communique efficacement à ses employés leur potentiel de progression dans l'entreprise, Une telle transparence renforce l'engagement des employés, les incitant à investir davantage dans leur travail et dans le développement de leurs compétences. Cependant, le fait que 22,2 % des employés n'étaient pas informés indique qu'il y a encore des améliorations à apporter pour assurer que tous les employés soient au courant de leurs opportunités de carrière.

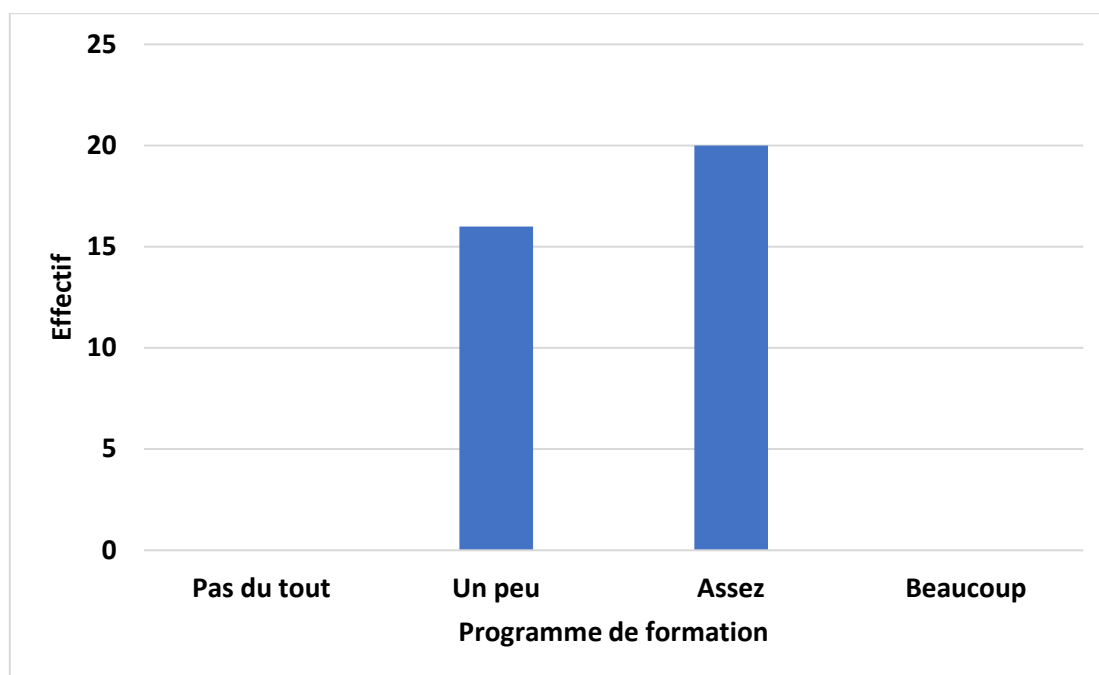
- **Question N°04 : Dans quelle mesure le programme de formation que vous avez suivi à NAFTAL vous a-t-il permis de relever efficacement les défis et les exigences de votre nouveau poste dès votre prise de fonction ?**

Tableau 29 : Mesure de l'efficacité de programme de formation chez Naftal à la relève des défis et exigences de nouveau poste

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout	00	00,0
	Un peu	16	44,4
	Assez	20	55,6
	Beaucoup	00	00,0
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 14 : Diagramme en Barres : Mesure de l'efficacité de programme de formation chez Naftal à la relève des défis et exigences de nouveau poste



Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Aucun employé n'a choisi l'option "pas du tout" ;
- Près de la moitié des employés (44,4 %) ont répondu que le programme de formation les a aidés "un peu" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste ;

- La majorité des employés (55,6 %) ont estimé que le programme de formation les a aidés "assez" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste ;
- Aucun employé n'a trouvé que le programme de formation les a aidés "beaucoup" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste.

Interprétation

Aucun employé n'a choisi l'option "pas du tout", ce qui est un signe positif. Cela signifie que tous les employés ont trouvé au moins un certain niveau d'utilité dans le programme de formation offert par NAFTAL.

Près de la moitié des employés ont estimé que le programme de formation les a aidés "un peu" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste. Cela suggère que, bien que le programme ait eu une certaine utilité, il pourrait ne pas avoir été suffisant pour une adaptation complète et efficace à leur nouveau rôle.

Une majorité des employés ont trouvé que le programme de formation les a aidés "assez" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste. Cela montre que le programme est relativement efficace pour plus de la moitié des participants, mais laisse encore une marge d'amélioration pour atteindre un niveau de satisfaction plus élevé.

Aucun employé n'a trouvé que le programme de formation les a aidés "beaucoup" à relever les défis et les exigences de leur nouveau poste. Cela est un indicateur clair que, bien que le programme ait une certaine efficacité, il manque de profondeur ou de pertinence pour être considéré comme très efficace par les employés.

En conclusion, le programme de formation est considéré comme utile par tous les employés promus dans le cadre de plan de relève 2015, au moins à un certain degré.

- **Question N°05 : Quels aspects du processus de préparation de la relève pourraient être améliorés ?**

Tableau 30 : Les améliorations du processus de PGR proposées par les employés

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Améliorations du processus PGR	Étendre le processus de PGR aux postes opérationnels	13	14,6%	36,1%
	Formations plus complètes	29	32,6%	80,6%
	Système mentorat et coaching	18	20,2%	50,0%
	Améliorer la communication sur le processus de PGR	20	22,5%	55,6%
	Diversification des méthodes d'évaluation	9	10,1%	25,0%
Total		89	100,0%	247,2%

Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Une minorité des employés (14,6%) pense que le processus de PGR devrait s'étendre aux postes opérationnels. Cependant, cette suggestion a une importance relative modérée avec 36,1% des observations.
- La suggestion la plus fréquente est la proposition des formations plus complètes, indiquant que près d'un tiers des employés (32,6%) estiment que les formations actuelles sont insuffisantes, Avec 80,6% d'observations.
- Un cinquième des employés (20,2%) recommande l'instauration d'un système de mentorat et de coaching, et cette recommandation est soutenue par la moitié des observations.
- Une proportion significative d'employés (22,5%) estime que la communication sur le processus de PGR doit être améliorée. Avec 55,6% des observations.
- Bien que moins mentionnée (10,1%), la diversification des méthodes d'évaluation est perçue par un quart des observations comme nécessaire.

Interprétation

Les données montrent que les employés de NAFTAL ont identifié plusieurs domaines clés pour l'amélioration du processus de PGR. Les formations plus complètes et le système de mentorat et coaching sont les domaines prioritaires, indiquant un besoin important de développement des compétences et d'accompagnement, ces améliorations sont perçues comme cruciales pour mieux préparer les employés pour les postes de relève.

L'amélioration de la communication et l'extension aux postes opérationnels sont également jugées essentielles pour rendre le processus plus inclusif et transparent. Concernant les opportunités et les critères du processus de relève.

Enfin, la diversification des méthodes d'évaluation, bien que moins prioritaire, cela peut indiquer que les méthodes actuelles sont jugées insuffisantes ou non représentatives des compétences des employés, L'évaluation des compétences au sein de NAFTAL est reconnue comme un aspect à améliorer pour assurer une évaluation équitable et exhaustive des candidats à la relève.

2.4.3. Continuité des compétences clés :

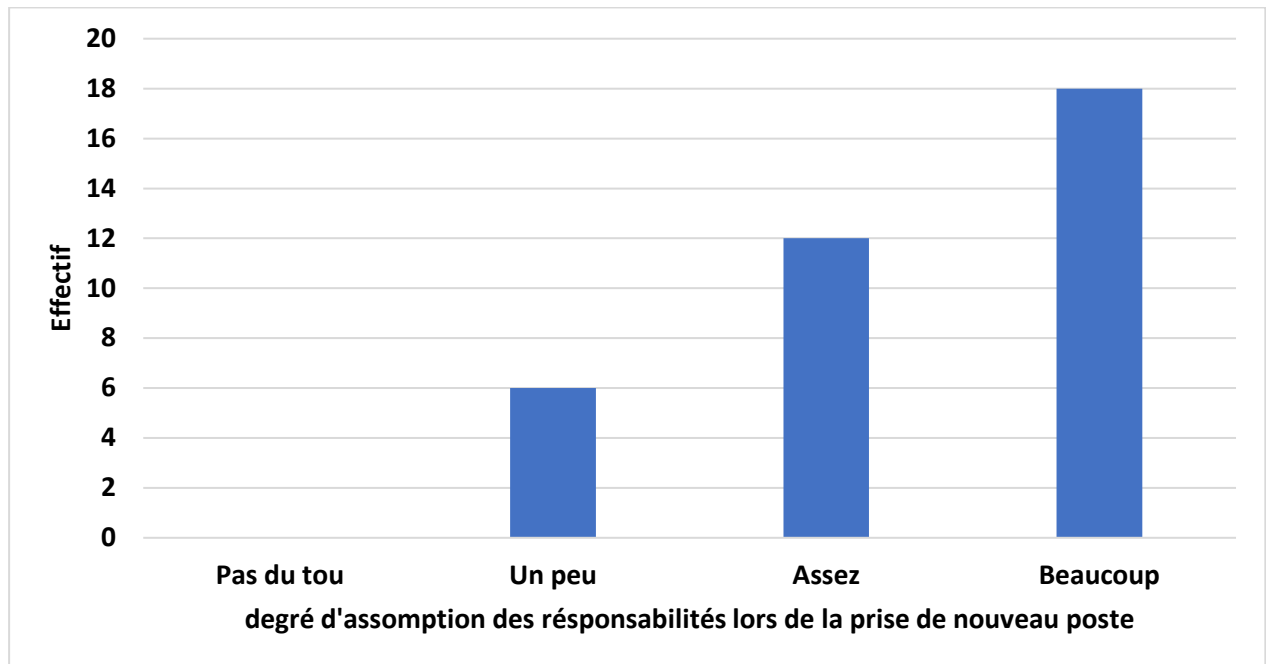
- **Question N°1 : Dans quelle mesure êtes-vous senti(e) prêt(e) à assumer vos nouvelles responsabilités lors de votre prise de fonction ?**

Tableau 31 : Le degré d'assomption des nouvelles responsabilités lors de la prise de la nouvelle fonction

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Pas du tout	0	00,0
	Un peu	6	16,7
	Assez	12	33,3
	Beaucoup	18	50,0
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 15 : Diagramme en barres : Le degré d'assomption des nouvelles responsabilités lors de la prise de la nouvelle fonction



Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Aucun employé n'a ressenti une incapacité totale à assumer ses nouvelles responsabilités lors de la prise de fonction ;
- Une minorité (16,7%) des employés a ressenti une préparation minimale ("un peu") pour assumer leurs nouvelles responsabilités ;
- Un tiers des employés (33,3%) se sont sentis "assez" prêts pour assumer leurs nouvelles responsabilités.
- La moitié des employés (50,0%) se sont sentis "beaucoup" prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités.

Interprétation

Le fait que, Aucun employé n'a ressenti une incapacité totale à assumer ses nouvelles responsabilités lors de la prise de fonction, cela indique que, dans l'ensemble, tous les employés ont eu au moins un certain degré de préparation ou de confiance.

Et en ce qui concerne la des employés a ressenti une préparation minimale ("un peu") pour assumer leurs nouvelles responsabilités, cela suggère que certains employés ont peut-être rencontré des difficultés initiales ou ont estimé que leur préparation n'était pas entièrement adéquate.

Les résultats montrent que la majorité des employés (83,3%) se sentaient au moins "assez" prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités, avec une proportion notable (50%) se sentant "beaucoup" prêts, cela reflète globalement une bonne efficacité de processus de PGR et du plan de relève mis en place par NAFTAL en 2015.

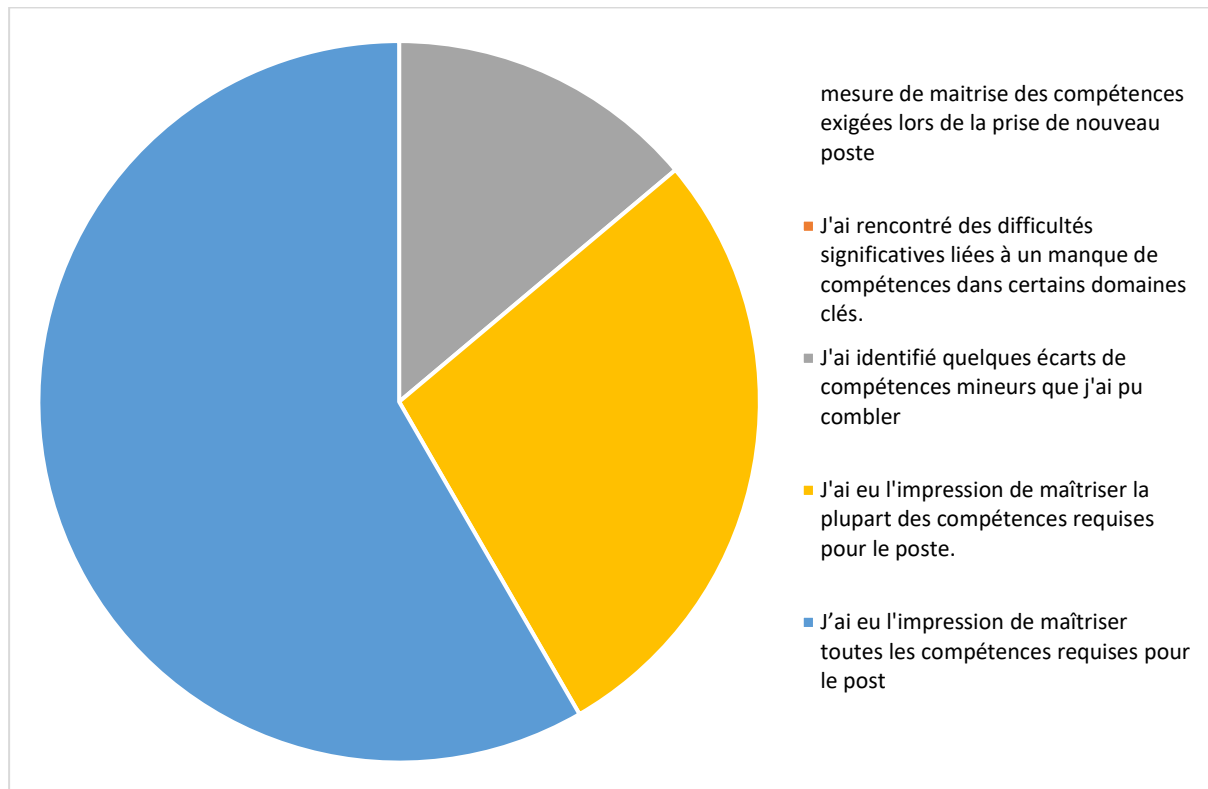
- **Question N°02 : A votre arrivée sur le nouveau poste, dans quelle mesure avez-vous senti que vos compétences comportementales, opérationnelles et managériales correspondaient aux exigences du poste**

Tableau 32 : Le degré de maîtrise des compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour le nouveau poste

		Fréquence	Pourcentage
Valide	J'ai rencontré des difficultés significatives liées à un manque de compétences clés dans certains domaines clés.	0	00,0
	J'ai identifié quelques écarts de compétences clés mineurs que j'ai pu combler	5	13,9
	J'ai eu l'impression de maîtriser la plupart des compétences clés requises pour le poste.	10	27,8
	J'ai eu l'impression de maîtriser toutes les compétences requises pour le post	21	58,3
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 16 : Diagramme en secteur : Le degré de maîtrise des compétences comportementales, opérationnelles et managériales requises pour le nouveau poste



Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Aucun des employés interrogés n'a rencontré de difficultés significatives dues à un manque de compétences clés dans des domaines essentiels ;
- Une minorité (13,9%) des employés a identifié des écarts mineurs dans certaines compétences clés qu'ils ont dû combler ;
- Environ 27,8% des employés ont l'impression de maîtriser la plupart des compétences clés requises pour le poste ;
- La majorité des employés (58,3%) estime maîtriser toutes les compétences requises pour leur nouveau poste.

Interprétation

La plupart des employés (86,1% combiné) se sentent suffisamment préparés pour leur nouveau poste, avec une majorité se sentant complètement à l'aise avec les compétences requises. Seule une petite fraction a dû travailler sur des écarts de compétences mineurs, et aucun n'a rapporté de difficultés significatives. Cela reflète une bonne adéquation entre les compétences des employés promus et les exigences de leurs nouveaux rôles, ce qui peut être

attribué à une sélection et une préparation efficace des candidats dans le cadre du plan de relève de NAFTAL.

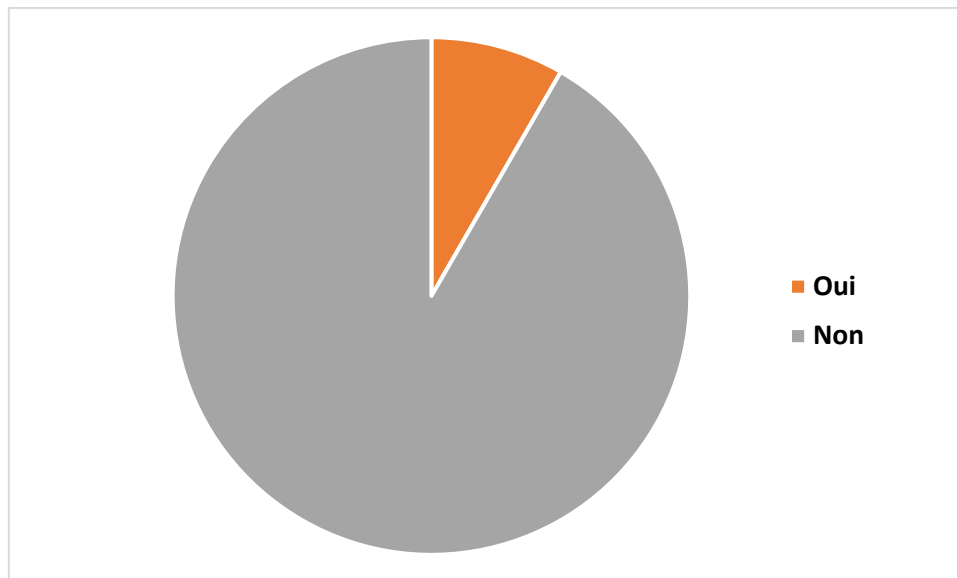
➤ **Question N°03 : Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre prise de fonction ?**

Tableau 33 : La rencontre des difficultés lors de la prise de nouvelle fonction

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	3	8,3
	Non	33	91,7
	Total	36	100,0

Source : Logiciel SPSS

Figure 17 : Diagramme en secteur sur le Rencontre des difficultés lors de la prise de nouvelle fonction



Source : Logiciel SPSS

Commentaire

- Une petite proportion des employés (8,3%) a rencontré des difficultés lors de la prise de leur nouvelle fonction ;
- La grande majorité des employés (91,7%) n'a pas rencontré de difficultés lors de la prise de leur nouvelle fonction.

Interprétation

Les résultats montrent que la grande majorité des employés promus (91,7%) n'a pas éprouvé de difficultés significatives lors de la prise de leur nouvelle fonction. Seuls 8,3% ont rencontré des difficultés. Ces résultats sont très positifs et indiquent que le processus de PGR dans le cadre du plan de relève de NAFTA a été largement efficace, permettant à la plupart des employés de s'adapter sans heurts à leurs nouveaux rôles.

➤ **Question N°4 : Si oui, quelles difficultés avez-vous rencontrées ?**

Tableau 34 : Les difficultés rencontrées lors de la prise de nouveau poste

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Les difficultés rencontrés	Manque de clarté sur les attentes et les exigences du poste	3	75,0%	100,0%
	Besoin de formation plus approfondie et complétée ou plus spécialisée	1	25,0%	33,3%
Total		4	100,0%	133,3%

Source : Logiciel SPSS

Commentaire et interprétation

Parmi les 36 employés interrogés, 3 (soit 8,3%) ont déclaré avoir rencontré des difficultés lors de leur intégration. Parmi ces 3 employés, les 3 (soit 75 %) ont évoqué des problèmes liés au manque de clarté concernant les attentes et les exigences de leur poste, et un employé parmi ces 3 employés (soit 25 %) a exprimé le besoin d'une formation plus approfondie, plus complète ou plus spécialisée.

Bien que le pourcentage d'employés rencontrant des difficultés reste relativement faible (8,3%), il est essentiel de s'attaquer aux défis identifiés pour garantir que tous les employés promus aux postes clés ayant les compétences clés exigés par le poste clés afin d'assurer la continuité des compétences clés dans tous les postes clés.

2.5. Synthèse des résultats du questionnaire :

Le questionnaire administré auprès des employés de NAFTA a permis d'évaluer l'efficacité du processus de PGR en termes de continuité des compétences clés au sein de l'entreprise. Les résultats fournissent des insights précieux sur les perceptions des employés concernant leur préparation aux nouvelles responsabilités et l'adéquation de leurs compétences aux exigences des postes de relève.

2.5.1. Profil des Répondants

Les répondants au questionnaire étaient répartis équitablement entre les hommes et les femmes (50% chacun), ce qui suggère une absence de discrimination de genre dans le processus de sélection pour la relève. La majorité des répondants étaient âgés de 45 à 54 ans (69%), suivis de ceux âgés de 35 à 44 ans (28%).

2.5.2. Préparation aux Nouvelles Responsabilités

Aucun employé n'a ressenti une incapacité totale à assumer ses nouvelles responsabilités. Une minorité (16,7%) s'est sentie seulement un peu préparée, tandis qu'un tiers (33,3%) s'est senti assez prêt, et la moitié (50%) s'est sentie beaucoup prête. Ces résultats montrent une préparation générale positive parmi les employés promus.

2.5.3. Adéquation des Compétences Clés

Aucun des employés n'a rencontré de difficultés significatives liées à un manque de compétences. Une minorité (13,9%) a identifié des écarts mineurs qu'ils ont pu combler, 27,8% ont estimé maîtriser la plupart des compétences requises, et 58,3% ont senti qu'ils maîtrisaient toutes les compétences nécessaires. Ces données indiquent que le processus de PGR a été efficace pour préparer les employés à leurs nouveaux rôles et garantir la continuité des compétences clés au sein des postes clés.

2.5.4. Difficultés Rencontrées

Une minorité des employés (8,3%) a signalé avoir rencontré des difficultés lors de la prise de leurs nouvelles fonctions, ce qui est relativement faible et suggère une transition majoritairement sans heurts pour la majorité des promus.

2.5.5. Améliorations Proposées

Les employés ont identifié plusieurs aspects du processus de PGR susceptibles d'amélioration :

- **Formations plus complètes** : 32,6% des employés ont estimé que les formations actuelles étaient insuffisantes, avec une importance relative de 80,6% des observations.
- **Système de mentorat et coaching** : Recommandé par 20,2% des employés, soutenu par 50% des observations.
- **Amélioration de la communication** : Jugée nécessaire par 22,5% des employés, soutenue par 55,6% des observations.
- **Extension aux postes opérationnels** : Proposée par 14,6% des employés avec une importance relative modérée (36,1% des observations).
- **Diversification des méthodes d'évaluation** : Mentionnée par 10,1% des employés, perçue comme nécessaire par 25% des observations.

Les résultats du questionnaire montrent que le processus de PGR de NAFTAL est perçu globalement comme efficace par les employés en termes de préparation et d'adéquation des compétences aux compétences exigées dans les postes clés afin d'assurer une continuité des compétences clés au sein de ces postes.

Toutefois, des améliorations dans les domaines de la formation, du mentorat, de la communication et des méthodes d'évaluation pourraient renforcer davantage l'efficacité de ce processus. Ces ajustements contribueraient à mieux préparer les employés pour les postes de relève et à assurer une continuité optimale des compétences clés au sein de l'entreprise.

2.6. Recommandations pour améliorer le processus de PGR au sein de NAFTAL :

- Réglementer le dispositif du plan de la relève à travers une instruction de gestion et procédures approuvée par la direction qui permettra l'engagement fort des cadres dirigeants et l'implication parfaite et rigoureuse dans l'ensemble du collectif NAFTAL ;
- Former l'ensemble du personnel de la société sur l'utilisation de la fiche d'évaluation des compétences ;

- L'inscription de la PGR dans le cadre d'une stratégie plus globale de GPEC à tous les niveaux de l'hierarchie et sans restriction aux seuls postes clés ;
- S'assurer de l'objectivité de l'évaluation des candidats en procédant à la validation des résultats par collision central composée à titre d'exemple : les directeurs des branches, les directeurs centraux, ensemble des directeurs districts qui auront notamment pour mission de mener des entretiens individuels avec chaque potentiel ;
- Ne plus inscrire les postes ciblés par une PGR dans la bourse de l'emploi, et épuiser directement du vivier des potentiels ;
- Accorder dans un premier temps, l'intérim sur le poste cible aux potentiels à court terme afin de mieux les former et ainsi les préparer à assurer leurs nouvelles fonctions ;
- Construire et entretenir une collaboration active et permanente entre DRH branche et les la DCRH qui constitue une condition importante de l'efficacité de ce système ;
- Décharger le département gestion des carrières et les services gestion des carrières au niveau des branches de la gestion administrative traditionnelle, pour lui permettre de mieux se consacrer à la réalisation des objectifs RH tracés par la Direction générale dans les délais impartis ;
- Instaurer un système de coaching et mentorat afin de former les potentiels d'une manière plus complète ;
- Proposer des formations plus complètes, ciblées et spécialisées pour les compétences clés ;

Nous pouvons conclure ce chapitre en affirmant que la mise en œuvre d'une stratégie de PGR efficace est indispensable pour assurer la continuité des compétences clés au sein des postes stratégiques de NAFTAL.

Ces compétences clés sont critiques pour le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise. Dans un contexte où la technologie évolue rapidement, les industries réglementées où la conformité est essentielle, et les entreprises en croissance ou celles confrontées à une main-d'œuvre vieillissante.

De plus, les organisations qui cherchent à maintenir leur avantage concurrentiel en développant et en retenant leurs talents clés comme Naftal ; trouvent également une grande valeur dans une PGR efficace.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire de fin de cycle est de savoir comment la mise en œuvre d'un processus de PGR garantit-elle la continuité des compétences clés au sein des entreprises. Notre étude s'est concentrée sur le thème "**Planification et Gestion de la Relève : Assurer la Continuité des Compétences Clés**", avec pour problématique principale : **Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un processus de planification et de gestion de la relève garantit -elle la continuité des compétences clés ?** Pour approfondir ce sujet, nous avons consulté divers ouvrages, revues spécialisées et sites internet. De plus, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise NAFTAL acronyme de Société Nationale de Distribution des Produits Pétroliers, qui se positionne comme un acteur incontournable du paysage énergétique algérien, la PGR et la continuité des compétences clés sont des enjeux majeurs pour NAFTAL, car la perte de personnel clé et des compétences clés pourrait compromettre son expertise et son savoir-faire nécessaires pour préserver sa position de leader dans le secteur énergétique.

Notre mémoire est organisé en deux parties distinctes ; une théorique et l'autre pratique. La partie théorique comprend deux chapitres principaux. Le premier chapitre est divisé en trois sections dédiées à l'introduction des concepts fondamentaux de la PGR, soulignant l'importance cruciale de la PGR dans les entreprises modernes et il présente les théories et études existantes dans ce domaine. Le deuxième chapitre théorique se compose également de trois sections, approfondissant le lien entre les compétences et la PGR, ainsi que le processus utilisé par les entreprises pour identifier, développer et maintenir ces compétences clés nécessaires à leur succès, ce chapitre s'est achevé par la mise en évidence de l'impact positif de la mise en œuvre d'un processus de PGR efficace sur la garantie d'une relève réussie aux postes clés ainsi l'assurance de la continuité des compétences clés.

Nous avons cherché à répondre à notre problématique concernant l'impact de la mise en œuvre efficace d'un processus de PGR sur la continuité des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL.

En premier lieu, nous avons recueilli des informations sur le processus formel de PGR au sein de NAFTAL, ainsi que les opérations spécifiques réalisées dans ce cadre au fil des années en analysant les documents internes de l'entreprise, ensuite on a mené une étude qualitative afin d'examiner en détail le processus complet de PGR tel qu'il est pratiqué par NAFTAL, en mettant en lumière son historique, ses objectifs et les défis rencontrés par l'entreprise lors de sa mise en œuvre. Enfin on a opté pour une étude quantitative pour évaluer

quantitativement l'efficacité de ce processus de PGR dans la préservation des compétences clés pour les postes stratégiques au sein de NAFTAL.

L'étude menée sur la mise en œuvre de la PGR au sein de NAFTAL révèle une approche stratégique visant à assurer la continuité des compétences clés dans l'entreprise. NAFTAL a structuré un processus rigoureux en six phases clés. Ce processus comprend le diagnostic précis des compétences requises, l'identification des potentiels, la présélection des candidats, leur évaluation objective et la mise en place de plans de développement adaptés.

Les résultats combinés de l'analyse documentaire, des entretiens et du questionnaire administré aux employés montrent une préparation adéquate des promus en matière des compétences clés, avec une minorité (13,9%) a identifié des écarts mineurs qu'ils ont pu combler, 27,8% ont estimé maîtriser la plupart des compétences requises, et 58,3% ont senti qu'ils maîtrisaient toutes les compétences nécessaires. Cette préparation est soutenue par un système d'évaluation hiérarchique rigoureux et l'utilisation d'outils comme Microsoft Excel pour analyser les écarts de compétences et proposer des formations spécialisées afin de les combler.

Malgré ces succès, plusieurs défis persistent pour NAFTAL, notamment la complexité de la cartographie des compétences internes, la motivation des employés à s'engager dans le processus de PGR, et l'intégration de cette pratique dans la culture organisationnelle. Néanmoins, les résultats du questionnaire montrent que la transition vers de nouvelles fonctions est généralement bien gérée, avec seulement une minorité signalant des difficultés (8,3%).

L'approche proactive de NAFTAL en matière de PGR semble jouer un rôle crucial dans la préservation et le développement des compétences essentielles à ses opérations stratégiques. Cette démarche contribue à renforcer la résilience et l'adaptabilité de l'entreprise face aux défis futurs.

Afin d'orienter et d'organiser notre réflexion de manière plus efficace, nous pouvons résumer ce qui a été évoqué sous forme d'un ensemble d'hypothèses que nous avons confirmées ou infirmées comme suit :

- **H1** : La réalisation d'un diagnostic précis des compétences clés des postes clés garantit la continuité des compétences clés : **confirmée**

Effectivement, La réalisation d'un diagnostic précis des compétences clés des postes stratégiques ; notamment, la fiche de poste et le référentiel des compétences, est essentielle pour

garantir la continuité des compétences au sein d'une organisation. Ce processus permet d'identifier de manière détaillée les compétences techniques, comportementales et managériales nécessaires à chaque poste clé. En identifiant clairement ces compétences clés, l'entreprise peut alors élaborer des stratégies d'évaluation, de développement et de préparation des successeurs potentiels afin d'assurer une continuité des compétences clés au sein des postes clés et ainsi garantir une relève réussie.

- **H 2** : L'évaluation objective des compétences permet une sélection efficace des successeurs et ainsi une continuité des compétences clés : **confirmée**

En utilisant des critères mesurables et transparents, cette évaluation permet d'identifier avec précision les individus qui possèdent les compétences requises ou clés pour occuper avec succès des postes stratégiques à l'avenir et ainsi assurer la continuité de ces compétences.

En pratiquant une évaluation objective, l'entreprise minimise les biais subjectifs et favorise une prise de décision éclairée basée sur les compétences réelles des candidats. Cela garantit que les successeurs sélectionnés sont non seulement capables de répondre aux exigences du poste, mais aussi préparés à maintenir la performance et à soutenir la stratégie organisationnelle.

- **H 3** : La formation et les plans de développement ciblés des employés en fonction des compétences diagnostiquées permettent de combler les écarts des compétences clés afin d'assurer la continuité des compétences clés : **confirmée**

Les programmes de formation adaptés aux besoins spécifiques de chaque individu permettent aux collaborateurs identifiés comme potentiels successeurs de renforcer leurs compétences clés existantes et d'acquérir de nouvelles compétences clés pour assurer la réussite dans ce poste en cas de promotion ce qui contribue ainsi à garantir la continuité des compétences clés dans ce poste clé.

Pendant la réalisation de cette étude, nous avons rencontré plusieurs défis, notamment celui lié à la collecte d'informations, en raison de la complexité et de la sensibilité du sujet abordé. En raison de sa profonde influence sur l'avenir stratégique et opérationnel d'une organisation. La PGR implique des décisions cruciales concernant les futurs leaders, en raison de sa profonde influence sur l'avenir stratégique et opérationnel d'une organisation. La planification et gestion de la relève impliquent des décisions cruciales concernant les futurs leaders, de ce fait, l'entreprise n'a pas souhaité nous fournir des statistiques actualisées, elle n'a

pas donné son accord pour inclure des exemples d'outils utilisés, tels que la fiche d'évaluation ou le référentiel des compétences concernant la PGR. Nous avons également rencontré des difficultés dans la gestion du temps et des ressources, notamment pour coordonner efficacement les entretiens et les analyses nécessaires.

À l'avenir, NAFTAL prévoit de passer vers une approche proactive dans sa PGR en adoptant une GPEC pour anticiper les besoins en compétences futures. L'entreprise renforcera l'implication du management de proximité dans l'identification et le développement des talents, tout en diversifiant les sources de recrutement et en favorisant la mobilité interne. Des initiatives telles que l'introduction de tests psychotechniques pour évaluer les motivations individuelles, la création de référentiels de compétences adaptés à chaque poste, y compris dans les domaines techniques et opérationnels, ainsi que la promotion d'une culture d'apprentissage continu et de formations approfondies, sont également prévues. Enfin, NAFTAL intensifiera la communication interne sur le processus de PGR pour sensibiliser les employés à son importance stratégique et garantir ainsi la pérennité des compétences clés face aux défis contemporains.

Bibliographie :

Ouvrages :

- ❖ ASRI (Wafa), El ALAM (Amina) et BERGERON (Jocelyne) : *Benchmark des compétences clés*, Projet RÉAPC, affaires mondiales canada, Mars 2017, 214.p.
- ❖ BAYHAM (W.C), SMITH (A.B) et PAESE (M.J) : *Grow Your Own Leader : How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*, Financial Times : Prentice Hall,inc, America, 2002, 376.p.
- ❖ BERKE, (David) : *succession planning and management a guide to organizational systems and practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, 2005, 52.p.
- ❖ BOYATZIS, (Richard.E) : *The Competent Manager : A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982, 328P.
- ❖ CASCIO, (Wayne F) : *Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits*, 12^{ème} édition, McGraw-Hill Irwin, NY, 2015, 704.p.
- ❖ CHABANI (Smain) et OUACHRINE (Hassane) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1^{ère} édition, EHEC Alger, 2013.
- ❖ DELONG, (David W) : *Lost knowledge : confronting the threat of an aging workforce*, Oxford university Press, NY, 2004, 258.p.
- ❖ GILMORE, (Thomas North) : *Making a Leadership Change : How Organizations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*, Authors choice press, NY, 2003, 281.p.
- ❖ LEMIRE, (Louise), CHAREST (Éric), MARTEL(Gaetan), LARIVIERE (Jacques) : *La planification stratégique des ressources humaines*, presses de l'université du Québec, Canada, 2011, 445.p
- ❖ LÉVY-LEBOYER, (Claude) : *La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2^{eme} édition, Éditions Eyrolles, 2011, 144.p.
- ❖ MORRISON, (Ann M) : *The New Leaders : Guidelines on Leadership Diversity in America*, Proquest Csa Journal Division, America, 1992, 343.p.
- ❖ OCDE. : *La définition et la sélection des compétences clés*, 2005, 20.p.
- ❖ ROTHWELL, (William J) : *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within*, Américan management association, 4^{ème} édition, 2010, 448.p

- ❖ ROTHWELL, (William.J) : *Effective succession planning : Ensuring leadership and continuity and building talent from within*, 3^{ème} édition, American Management Association, 2005, 400.p.
- ❖ SHERMANN, (A) et alii : *Managing Human Resource*, 8^{ème} Edition, South-western publishing co, 1988
- ❖ SPENCER, (Lyle M), SPENCER (Signe M) : *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1993, 372.p.
- ❖ WHITMORE, (John) *Coaching for Performance : Growing Human Potential and Purpose—The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4th Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, 2009, 240.p.

Articles :

- ❖ ATHEY (Timothy R) et ORTH (Michael S) : “*Emerging competency methods for the future*” *Human Resources Management*, volume. 38, N° 3, 1999, p. 215-225.
- ❖ BARNETT, (Robert) et DAVIS, (Sandra) : “*Creating greater success in succession planning*”. *Advances in developing human resources*, Volume 10, N°5, 2008 p. 721-739.
- ❖ BARUCH, (Yehuda) et PEIRPEL (Maury) : “*Career Management Practices : An Empirical Survey and Implications*”, John Wiley & Sons, Inc , volume 39, N°4, 08 Jan, 2001, pp 347-366.
- ❖ BERNATCHEZ (Jean C) et COSSETTE (Claude) : “*Le plan de relève chez Cascades*”. *Revue internationale sur le travail et la société*, volume 5, N° 3, p. 74-84.
- ❖ BERNTHAL, (Paul) et WELLINS, (Richard) : “Trends in Leader Development and Succession”. *Human Resource Planning*, 2006, Vol.ume29, N° 2, p.29.
- ❖ BOLTON (Julia) et ROY (Wendy) : “*Succession planning : Securing the future*”. *The Journal of Nursing Administration*, Volume 4, N°12, 2004, p.589-593.
- ❖ BOYATZIS, (Richard E) : “Competencies in the 21st century. *Journal of management development*”, volume. 27, N°1, 2008, p. 5-12.
- ❖ CAMPION (Micheal A), FINK (ALEXIS A), RUGGEBERG (Brian J.), CARR (Linda), PHILLIPS (Geneva M) et ODMAN (Ronald B) : *Doing competencies well: Best practices in competency modeling*. *Personnel Psychology*, volume 64, N°1, 2011, p. 225-262.

- ❖ CONGER, (Jay A) et FULMER (Robert M) : “*Developing Your Leadership Pipeline*”, Harvard Business Review, Volume 81, N°12, décembre 2003, p.76-85.
- ❖ COULET, (Jean-Claude) : “ *Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité*”, Activités, volume 13, N°13-1, 2016.
- ❖ GANDHI (Deepakshi) et KUMAR (Pradeep). “*Succession planning : Developing leaders for tomorrow to ensure organizational success*”. The International Journal of Business & Management, volume2, N° 3, 2014, p. 1.
- ❖ GARMAN, (Andrew N) et TYLER, (J. Larry) : “*Strategic planning : what kind of CEO will your hospital need next? A model for succession planning*”. Trustee : the journal for hospital governing boards, 2004, volume. 57, N°9, p. 38-40.
- ❖ GROVES, (Kevin.S) : “*Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices*”. Journal of Management Development, College of Business and Economics, California State University, Los Angeles, California, USA, Volume 26, N°3, Mars, 2007, p. 239-260.
- ❖ HEWITT, (Susan D) : “*The secrets of successful succession planning in the new age wave*”. Industrial and commercial training, Volume 41, N° 4, 2009, p. 181-186.
- ❖ HUANG, (Tung-Chun) : “*Succession Planning Systems and Human Resorce Outcomes*”, International Journal of Manpower, Vol ume 22, N°8, février, 2001, p736-747.
- ❖ IBARRA, (Patrick) : “*succession planning : an idea whose time has come*”, Public Management, 2005.
- ❖ JARNIAS (Sylvie) et OIRY (Ewan) : “*Vers un repérage des types de référentiels de compétences*” @ GRH, N° 3, 2013, p. 11-41.
- ❖ JOUVENOT, (Christian). “*Élaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*”. Anact, 2005.
- ❖ LESNE, (Marcel), MONTLIBERT (Christian) et al : *Formation et analyse sociologique du travail*, Bibliothèque du CEREQ, N°2, 1972.
- ❖ LOUFRANI FEDINA, (Sabrina) : “*Les compétences fonctionnelles et d'intégration : des compétences essentielles aux projets de développement de nouveaux produits : Le cas des compléments alimentaires*”. Revue française de gestion industrielle, volume 26, N°2, 2007, p. 37-58.

- ❖ LYNN, (Dahlia Bradshaw) : “*Succession Management Strategies in Public Sector Organizations : Building Leadership Capital*”, Review of Public Personnel Administration, volume 21, N°2, 2001, p 114-132.
- ❖ MASSON (Antoine) et PARLIER (Michel) : *Les démarches compétence*. Paris : Anact, 2004.
- ❖ MCCLELLAND, (David C) : “*Testing for competence rather than for "intelligence"*”, American psychologist, volume 28, N° 1, 1973, p. 1-14.
- ❖ MEGAHED, (Nada) : “*A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling*”, Knowledge E, University of Bahrain , 15 October, 2018, p.104-126.
- ❖ PARRY, (Scott B) : “*The quest for competencies. Training*”, 1996, volume. 33, N°7, p. 48-54.
- ❖ ROTHWELL, (William J) : “*Putting success into your succession planning. Journal of Business strategy*”, 2002, volume. 23, N°3, p. 32-37.
- ❖ ROTHWELL, (William J) : *Replacement planning : A starting point for succession planning and talent management*. International Journal of Training and Development, Volume. 15, N°1, 2011, p. 87-99.
- ❖ SHIREY, (Maria R) : “*Building the leadership development pipeline : A 5-step succession planning model*”. Clinical Nurse Specialist, Volume 22, N°5, 2008, p. 214-217.
- ❖ VAZIRANI, (Nitin) : “*Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application*”, SIES Journal of management, volume 7, N° 1, 2010, p. 121-131.
- ❖ ZULQURNAIN (A), BABAK (M), SAIRA (E), SHEIKH FARHAN (A) : “*Impact of Succession Planning on Employee’s Performance : Evidence from Commercial Banks of Pakistan*”, European Journal of Social Sciences Volume44, N°2, September, 2014.

Travaux universitaires :

- ❖ ICART, (Noami) : *La gestion de la relève dans l’administration publique québécoise*, Université Laval, Canada, 2006, p.13-14
- ❖ HUNTE-COX, (Donna Elizabeth) : *Executive Succession Planning and the Organizational Learning Capacity*, Ph.D. dissertation, School of Education and Human Development, George Washington Univ, Gorgia State, USA, Jan 2004, p.1-24.

- ❖ SHIPMAN, (Freda Bailey) : *Formal Succession Planning in Healthcare Organizations : Meeting Leadership Needs in a Changing American Workforce*, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Spalding Univ.,Louisvilk, Kentucky, USA, 2007, p.1-24.
- ❖ KRAUS, (J.A) : *Succession Planning and Talent Management Recommendation to Reduce Workforce Attrition and Preparation for an Aging Population*, Ph.D. dissertation, Wilmington Univ.,Wilmington, USA, 2007.
- ❖ MONVILLE, (Marie) et LÉONARD (dimitri) : *La formation professionnelle continue*, éditions CRISP, Courrier hebdomadaire, n° 1987-1988, 2008, p7-67.
- ❖ FRANCHER, (Lori Powers) : *The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning*, Ph.D. dissertation, Dept. Policy Studies, Georgia State Univ. Gourgia, USA, 28 Mars, 2007, p.279.
- ❖ MANDI, (Abdulla Rashed) : “*A Case Study Exploring Succession Planning*”, Ph.D. dissertation, The School of Eng. And Applide Science, St.Louis, USA, George Washington Univ., 20 Mars, 2008, 341.p.
- ❖ LEVITZ, (Amy M) : *Succession Planning Leadership Development*, Ph.D. dissertation, Dep. Education, Wilmington Univ. Wilmington, USA, 2008.
- ❖ COUTERET (Paul), ST-JEAN (Etienne) et AUDET (Josée) : *Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur*, 23e conférence du CCPME/CCSBE. 2006.

Webographie :

- ❖ <https://www.plasticompetences.ca/wp-content/uploads/2012/05/Chapitre-6.pdf>, *Planification de la relève, guide RH, plasti compétences, (consulté le 25/04/20024 à 17 :08)*
- ❖ <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/la-fiche-de-poste.html> , (Publié le 11 octobre 2019, consulté le 11/10/2024 à 18:30)
- ❖ <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/referentiel-competences/>. (Consulté le 05/05/2024)
- ❖ <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>, (Publié le 12 novembre 2019, par Gaspard Claude, Mis à jour le 7 décembre 2020, consulté le 10/05/2024)
- ❖ <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/Planification-de-la-relève>, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Québec, (Dernière mise à jour : 09/11/2023, consulté le 10/04/2024 à 9 :36)

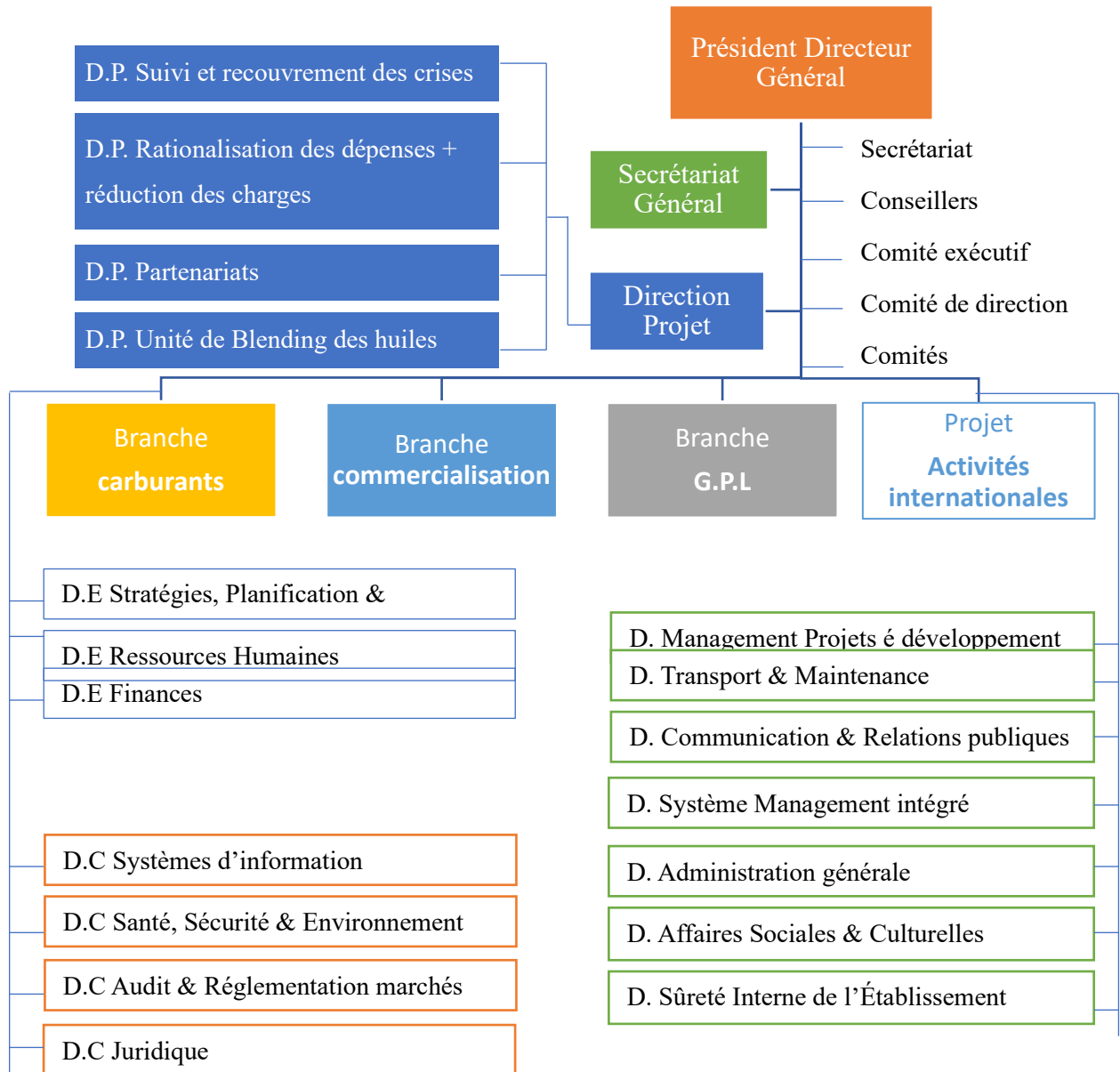
- ❖ <https://culture-rh.com/fiche-de-poste-directeur-des-ressources-humaines-drh/> ,READY Jessica, (Publié le 4 octobre 2019, consulté le 10/05/2024 à 11 :43)

Dictionnaires :

- ❖ Dictionnaire académie française illustré, <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8R0944> , (consulté le 15/03/2024 à 15 :30).

Annexes :

Annexe 1 : Schéma organisationnel de la société NAFTAL :



D.E : Direction Exécutive
 D.C : Direction Control
 D : Direction Soutien

Source : Documents interne de l'entreprise

Annexe 2 : Un exemple d'une fiche de poste de DRH

Intitulé du poste : DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
Localisation du poste :
Rémunération / Statut du poste :
Evolution possible :
Position du service dans l'organigramme : <pre>graph TD; S1[Service N+1] --- L1[]; L1 --- S2[Service RH]; L1 --- S3[Autre Service]; L1 --- S4[Autre Service];</pre>
Position du poste dans le service : <pre>graph TD; N2[Intitulé du N+2] --- N1[Intitulé du N+1]; N1 --- DRH[Directeur RH];</pre>
Liaisons hiérarchiques : <ul style="list-style-type: none">➤ Rapporte à : <i>intitulé du poste et statut du N+1</i>➤ Encadre : <i>nombre de personnes, intitulés des postes des collaborateurs</i>
Liaisons fonctionnelles : <ul style="list-style-type: none">➤ A l'intérieur de l'entreprise : <i>services et personnes avec qui le salarié devra travailler dans le cadre de ses missions</i>➤ A l'extérieur : <i>clients, fournisseurs, sous-traitants</i>
Description générale du poste : Le Directeur des Ressources Humaines gère l'ensemble des services RH de la société en tenant compte des objectifs de sa direction générale et en supervisant ses équipes.

Missions principales :

Ses principales missions seront les suivantes :

- Définir et piloter les stratégies et politique RH de l'entreprise en accord avec la direction
- Encadrer l'ensemble des services RH ainsi que le personnel de la société
- Mettre en place des projets RH dans le but de continuer à faire évoluer la société

Activités et Tâches :

Ses principales tâches et activités seront les suivantes

- Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise : échanger et mettre en place la stratégie RH de l'entreprise avec la Direction Générale en tenant compte des objectifs de la société (CA, évolutions, ...) ; comprendre les problématiques RH de l'entreprise et proposer des solutions adaptées à la Direction Générale ; faire valider l'ensemble des stratégies RH par la direction (politique de recrutement, politique de formation, développement des RH, gestion de la paie, ...) ; fixer des objectifs afin de réaliser les différentes politiques RH validées en amont ; être le représentant de la direction sur l'ensemble des sujets RH ; piloter et maîtriser la masse salariale ; conseiller la direction en matière de ressources humaines
- Encadrer les équipes RH et le personnel de la société : assurer l'interface entre les collaborateurs et la direction de la société en favorisant la communication interne ; superviser le suivi administratif des salariés (congés, contrats, paie, formation, entrée ou sortie, ...) ; encadrer l'ensemble des équipes RH (service recrutement, formation, paie, mobilité, ...) ; mobiliser l'ensemble des compétences des collaborateurs afin de réaliser les objectifs fixés par la direction en termes de CA et d'évolution de la société.
- Mettre en place des projets RH : mise en place de projets RH dans le but de faire évoluer la société (mise en place d'un SIRH, développer la marque employeur, mise en place d'un logiciel de gestion de candidature, développer des projets de formation pour les salariés, ...) ; animer des projets transversaux stratégiques ; améliorer constamment les processus RH ; mise en œuvre de veille juridique et sociale pour rester informés des changements qui pourraient impacter les politiques et projets RH.
- Suivre l'évolution de l'ensemble des stratégies et projets RH mis en œuvre dans la société : garantir la bonne mise en place des stratégies décidées en accord avec la Direction Générale ; suivre l'évolution des projets RH mise en œuvre et contrôler leur bonne exécution ; assurer régulièrement des reportings auprès de la direction ; garantir l'application des dispositions législatives, réglementaires ou encore jurisprudentielles.

Difficultés et spécificités du poste :

Décrire toutes les situations particulières ou délicates auxquelles le

Futur salarié pourrait se trouver confronté (exemple : difficultés liées à l'environnement de l'entreprise / difficultés liées à des contraintes spécifiques du poste, ...)

Compétences requises pour le poste :

Lister l'ensemble des compétences nécessaires pour le poste (compétences professionnelles, techniques, savoir être, ...) et les noter de 1 à 4

- *Connaissance*
- *Pratique*
- *Maitrise*
- *Expertise*

Compétences Humaines

- Le sens de l'écoute
- Être force de proposition
- Être force de conviction
- Bonne communication orale et écrite
- Sens de la discrétion et de la confidentialité
- Notion de travail en équipe
- Polyvalence

Compétences professionnelles

- Maîtrise du droit du travail et du droit social
- Bonne culture économique et financière
- Maîtrise de l'ensemble des services et fonctions RH
- Capacité à manager des équipes
- Gestion des outils informatiques et logiciels RH
- Techniques de négociation
- Capacité à rédiger les comptes rendus
- Capacité à tenir à jour les tableaux de bords RH

Source : <https://culture-rh.com/fiche-de-poste-directeur-des-ressources-humaines-drh/>

,READY Jessica, Directeur des Ressources Humaines (DRH) : Fiche de poste 2024, culture RH, (Publié le 4 octobre 2019, consulté le 10/05/2024 à 11 : 43)

Table des matières	
Résumé	
ملخص	
Abstract	
Dédicace	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	1
LA PARTIE THEORIQUE	5
Chapitre I : Anticiper et maîtriser la relève : Enjeux et fondements théoriques de la planification et gestion de la relève.....	7
1. Section01 : introduction à la PGR	8
1.1. Évolution du concept de la PGR	8
1.2. Origines et définition du concept de la relève	10
1.3. Définition des différents concepts liés à la PGR	11
1.3.1. Les postes clés dans une organisation	11
1.3.2. Hauts potentiels et talent	12
1.4. Définition de la PGR	12
1.5. Approche planification et à la gestion de la relève	14
2. Section 02 : Enjeux de la PGR	15

2.1.	Les principales tendances de la PGR	15
2.2.	Pourquoi une PGR est importante ?	17
2.3.	Les principes clés d'une PGR efficace et réussie	20
2.4.	PGR : Vers un avenir professionnel juste et ouvert à tous	21
3.	Section 3 : Des études sur la PGR	22
3.1.	Byham, Smith et Paese (2002) : Développer une réserve de talents pour les postes de direction : Le modèle de la réserve accélérée	22
3.2.	La PGR et le leadership	22
3.2.1.	Shipman 2007 : Répondre aux besoins de leadership dans un secteur de la santé américain en mutation	22
3.2.2.	Groves (2007) : Modèle de bonnes pratiques pour le développement optimal du pipeline de leadership	23
3.2.3.	Levitz (2008) : Importance stratégique de PGR et du développement du leadership	23
3.3.	La PGR et la culture organisationnelle	24
3.3.1.	Krauss 2007 : Alignement avec la culture organisationnelle	24
3.3.2.	Fancher (2007) : Influence de la culture organisationnelle sur le processus de PGR	24
3.3.3.	Hunte-Cox (2004) : la PGR et l'apprentissage organisationnel : un lien fort	25
3.4.1.	Baruch et Peipert (2000) : La PGR est essentiel pour une gestion de carrière efficace	25
3.4.2.	Huang (2001) : Impact des systèmes de PGR sur les performances RH : Une analyse des entreprises locales	25
3.5.	Mandi 2008 : Indicateurs de réussite pour la PGR	26
	Conclusion du premier chapitre	27

Chapitre II : Les compétences dans la PGR.....29

1. Section 01 : les compétences dans la PGR.....	30
1.1. Définition du concept de la compétence	30
1.2. Types des compétences dans une organisation	32
1.2.1. Les compétences essentielles	32
1.2.2. Les compétences fonctionnelles / spécialisées	33
1.2.3. Les compétences techniques (hard skills)	33
1.2.4. Les compétences générales /transversales (soft skills)	33
1.3. Réalisation d'études d'identification des compétences dans la PGR	34
1.4. Leffet de halo et la vision erronée de lefficacité	34
2. Section02 : la PGR et la modélisation des compétences	36
2.1. Comprendre la modélisation des compétences	36
2.2. Meilleures pratiques de la modélisation des compétences	37
2.3. Les Modèles des compétences et performance organisationnelle	39
2.4. Comment les modèles de compétences sont-elles utilisées dans la PGR ?	41
2.5. Compétences managériales ou techniques ?.....	42
3. Section 03 : processus de la PGR et la continuité des compétences clés	43
3.1. Le modèle de ROTHWELL : Le modèle en étoile à sept branches de la PGR :	43
3.2. Outils fondamentaux de la PGR	45
3.2.1. Fiche de poste	45
3.2.2. Référentiel de compétences	46
3.2.3. Plan de relève	47
3.3. Les approches de développement des compétences	47
3.3.1. La formation	47
3.3.2. Le mentorat et le coaching	47

3.3.3.	Lauto -apprentissage	48
3.3.4.	Les expériences professionnelles	48
3.4.	La PGR : Un garant de la continuité des compétences clés	49
3.4.1.	Anticipation des besoins en compétences	49
3.4.2.	Identification des talents potentiels	49
3.4.3.	Développement ciblé des compétences	49
3.4.4.	Gestion des transitions	49
Conclusion du deuxième chapitre :		50

LA PARTIE PRATIQUE : Étude de cas NAFTAL51

Chapitre III : Analyse et interprétation des documents et procédures internes de l'entreprise.....53

1. Section 01 : Présentation de NAFTAL 54

1.1. Historique 55

1.1.1. Les infrastructures de l'entreprise 57

1.1.2. Analyse de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL 57

1.1.2.1. La direction générale 57

1.1.2.2. La direction fonctionnelle 57

1.1.2.3. Les structures opérationnelles 58

1.2. Mission de l'entreprise NAFTAL 59

1.3. NAFTAL : Distribution et commercialisation des produits pétroliers en Algérie 60

1.4. La Structure d'accueil et analyse de son organigramme : La Direction Exécutif des Ressources Humaines 62

2. Section 02 : La PGR au sein de NAFTAL 65

2.1. Contexte et directive ministérielle 65

2.2.	Définition de la PGR à NAFTAL	65
2.3.	L'approche méthodologique de la PGR à NAFTAL : principes directeurs	66
2.3.1.1.	Le principe du pragmatisme	67
2.3.1.2.	Le principe itératif	68
2.3.1.3.	Le principe participatif	69
2.4.	Réalisations Majeures de NAFTAL en matière de Planification et Gestion de la Relève de 2006 à 2019	70
2.5.	Les Actions réalisées dans le cadre de processus de PGR au sein de NAFTAL	70
2.6.	Les étapes formalisées du processus de PGR au sein de NAFTAL	71
2.6.1.	Étape 01 : Élaboration des fiches descriptives de postes et des référentiels de compétences	72
2.6.2.	Étape 02 : Évaluation des candidats	72
2.6.3.	Étape 03 : Élaboration du plan de succession	72
2.6.4.	Étape 04 : Plan de développement	72
2.6.5.	Étape 05 : Sélection finale du candidat	72
2.7.	Les outils RH utilisés en matière de PGR	73
2.7.1.	La fiche de poste	73
2.7.2.	Le référentiel des compétences	73
2.7.3.	La fiche de carrière	73
2.7.4.	La fiche d'évaluation	74
2.7.5.	Le plan de développement individuel du potentiel	75
2.7.6.	Le plan de relève	75
2.8.	Analyse des opérations de repérage des potentiels réalisées avec l'ISGA de 2006 à 2015.....	77
2.9.	Analyse des opérations réalisées en interne en matière de PGR via le système d'évaluation des compétences	79
2.10.	Comparaison entre les deux processus externe et interne	80

Chapitre IV : Étude qualitative et étude quantitative83

1. Section 01 : Étude qualitative 84	84
1.1. Justification du choix de la méthodologie descriptive	84
1.2. Définition de l'entretien	84
1.3. Les différents types d'entretien	84
1.3.1. L'entretien non directif	85
1.3.2. L'entretien semi -directif	85
1.3.3. L'entretien direct	85
1.4. Le choix de type d'entretien	85
1.5. Conception du guide d'entretien	86
1.6. Échantillon de l'enquête	86
1.7. Déroulement de l'entretien	86
1.8. Présentation et analyse des résultats de l'enquête	87
1.9. Analyse des réponses de l'entretien	99
1.9.1. Le Lancement dans une démarche de PGR au sein de NAFTAL EN 2006 (externe)	99
1.9.2. Les postes concernés par la PGR au sein de NAFTAL	100
1.9.3. Raisons de l'internalisation du processus de PGR EN 2017	101
1.9.4. Objectifs généraux de la PGR fixé par NAFTAL	101
1.9.5. Le processus de PGR met en pratique au sein de NAFTAL	104
1.9.6. Analyse des données, identification des potentiels et classement des successeurs	107
1.9.7. Défis rencontrés lors de la démarche PGR au sein de NAFTAL.....	112
1.10. Synthèse des résultats de l'entretien	112
2. Section 02 : Étude quantitative 114	114

2.1. Méthode d'échantillonnage, la population ciblée et la taille de l'échantillon	114
2.3. Présentation du questionnaire	114
2.3.1. Définition	114
2.3.2. Le contenu de questionnaire	115
2.3.3. Les types des questions	115
2.3.3.1. Le dépouillement de questionnaire	116
2.4. Les résultats du questionnaire	117
2.4.1. Profil des employés	117
2.4.2. Processus de PGR	120
2.4.3. Continuité des compétences clés	127
2.5. Synthèse des résultats du questionnaire	133
2.5.1. Profil des Répondants	133
2.5.2. Préparation aux Nouvelles Responsabilités	133
2.5.3. Adéquation des Compétences Clés	133
2.5.4. Difficultés Rencontrées	133
2.5.5. Améliorations Proposées	134
2.6. Recommandations pour améliorer le processus de PGR au sein de NAFTAL :	134

Conclusion générale	137
Bibliographie	141
Annexes	147
Table des matières	151

