

Mobilité des compétences : causes, conséquences et recommandations

Cas de la Sonatrach

Skilled mobility: causes, consequences and recommendations

Sonatrach-case

Mohamed BERRADJA *

Centre universitaire Morsly Abdellah – Tipaza-Algerie

Beradja.mohamed@cu-tipaza.dz

Date de soumission : 16/01/2024

Date d'acceptation : 18/05/2024

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier les causes qui sont à l'origine de la mobilité des compétences, au sein de l'entreprise publique Algérienne, en considérant Sonatrach comme cas d'étude. Après avoir cerné la définition du terme mobilité et après une revue de littérature sur les différents déterminants de la mobilité, nous présentons les résultats issus d'une étude descriptive (questionnaire adressé à 92 Ingénieurs et Cadres). Les résultats indiquent que les salariés se plaignent en 1^{er} du salaire en 2^{ème} de la gestion des carrières, en 3^{ème} de la qualité du management en 4^{ème} de la considération, en 5^{ème} des conditions de travail, en 6^{ème} du climat social et enfin en 7^{ème} des avantages sociaux.

Mots clés : Mobilité, Compétences, causes de la mobilité des compétences, turnover, l'entreprise Publique.

Abstract

The objective of this study is identifying the causes of the skilled employees' mobility, in the Algerian public enterprise, considering Sonatrach as a case study. After defining the term of skilled employees' mobility and Conducting a literature review about the causes of skilled employees' mobility, we present the results of a descriptive study (a questionnaire was submit to 92 executive and engineer). The results indicate that employees complain; 1st about salary, 2nd about career management, 3rd about the quality of management, 4th about consideration, 5th about working conditions, 6th about the social climate and finally, 7th about social advantages.

Keywords: skilled mobility; Skills, causes of skilled mobility, turnover, public company

*Auteur correspondant : Berradja Mohamed, Email: beradja.mohamed@cu-tipaza.dz **

Introduction

Le phénomène de la mobilité professionnelle de la main d'œuvre n'est pas tout à fait récent, bien au contraire, il est courant dans la vie d'une entreprise ou même d'un pays. Néanmoins il peut s'avérer inquiétant, comme c'est le cas maintenant, surtout quand il touche une population qui participe activement au développement et la croissance de l'économie Algérienne.

La globalisation de l'économie mondiale, qui a contraint l'économie Algérienne à s'ouvrir sur l'extérieur, conjuguée à la politique d'immigration sélective adoptée par les pays développés, a provoqué un départ massif, depuis un certain temps, de la main d'œuvre qualifiée des entreprises publiques Algériennes vers la concurrence en Algérie et à l'étranger. Ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur et ces entreprises se retrouvent dans l'incapacité de sauvegarder leur savoir-faire et leur personnel qualifié. « Elles assistent impuissantes au départ de cohortes de cadres qualifiés qu'ils ont formé, mais pour lesquels elles n'offrent aucune condition favorable pouvant les empêcher de partir ». (H. Kendel, 2008). Des départs massifs et ciblés qui touchent directement les intérêts de ces entreprises, car ce sont généralement des personnes compétentes, occupant des postes critiques qui, quittent leurs entreprises.

La Sonatrach, n'étant pas préparée est frappée de plein fouet par ce phénomène. D'ailleurs son Président Directeur Général l'a clairement souligné dans son allocution lors de la 8^{ème} conférence des cadres du groupe Sonatrach tenue les 16, 17 et 18 juin 2008 à HassiR'Mel. Il a déclaré « ...aussi, avons-nous eu très tôt à connaître le phénomène de la déperdition de nos ressources humaines, mais jamais dans les proportions qu'il a pris aujourd'hui où nous voyons se présenter sur le marché du travail Algérien. Des offres de recrutement à nos personnels sous forme parfois d'organigramme d'usines entières, nous avons ainsi vu partir nombre de nos ingénieurs et spécialistes qu'il devient de plus en plus difficile de remplacer dans les conditions et délais requis ». (Revue de Sonatrach N° 56 octobre 2008)

Sonatrach qui comptait dans le cadre de son PMTE (Plan à Moyen Terme) 2017-2021, élever le niveau des investissements à 70 milliards de dollars, mise sur ses Ressources Humaines dont la valorisation constitue un axe stratégique. Il s'agit de dire que la richesse la plus déterminante pour la Sonatrach ne sont pas les machines ou les capitaux mais se sont ses hommes et ses femmes.

Cependant, les compétences recrutées et formées par la Sonatrach et capitalisant une expérience recherchent ailleurs de meilleures conditions de travail, des conditions de travail que la Sonatrach n'aurait peut-être pas pu leur offrir. Ces départs massifs et ciblés touchent directement les intérêts l'entreprise, car ce sont des compétences avérées occupant des postes critiques qui partent vers les concurrents. Le cas des ingénieurs forage en est exemple illustrant ; la sonatrach a connu une terrible saignée de ces cadres notamment les ingénieurs forage qui représentent le cœur de métier de l'entreprise. Des ingénieurs qui ont recrutés formés mais enfin de compte livré sur un plateau d'argent aux autres entreprises pour ne pas dire aux concurrents. Le cas aussi du secteur sanitaire, ou selon la presse algérienne, L'Algérie a été confrontée, en 2021, à un départ massif de médecins. Selon un syndicat, près de 1200 d'entre eux vont aller travailler en France.

L'objet de notre recherche est donc, de tenter d'apporter des solutions alternatives à ce problème, offrant des moyens de préserver et de fidéliser ces compétences, en suggérant des réponses, en fonction des données disponibles, à la problématique de la mobilité des compétences à la Sonatrach et proposer sans prétention aucune des solutions qui pourraient contribuer plus ou moins freiner ce phénomène.

Nous présenterons d'abord les notions de Mobilité professionnelle et les déterminants de celle-ci. Ensuite nous procéderons à l'analyse des causes de la mobilité professionnelle au sein de Sonatrach, à travers une enquête menée auprès de 92 cadres et Ingénieurs. Ceci en exploitant les données recueillies du questionnaire qui leur a été adressé ayant trait au salaire, à la Gestion de Carrière, aux Conditions de travail, à la considération, à la Qualité du Management, au Climat social, et enfin aux avantages sociaux fournis par l'entreprise aux travailleurs. La méthodologie sera ensuite développée pour préciser les caractéristiques de notre population et les outils d'analyse utilisés, puis les résultats seront présentés et discutés.

Problématique

« Le nombre des départs du personnel compétents de la SONATRACH est très important. Il s'est accentué au fil des années et en progression permanente. Il concerne principalement les opérationnels, tels que les Superviseurs Forage et les Ingénieurs Réservoir. Par conséquent, l'Entreprise enregistre une perte d'expertise dans les filières de Forage et de Réservoir ainsi qu'une perte importante de la mémoire de l'Entreprise ». (Revue quadrimestrielle -Sonatrach 2020).

La Sonatrach a donc, une forte mobilité des compétences sur lesquelles elle a beaucoup investi en termes de temps (sélections des candidats, tests divers, le temps qu'il faut pour qu'il devienne opérationnel, etc...) et d'argent (annonce, appel à un ou des cabinets de recrutement, budget pour les former, etc...) et qui serait difficile de les remplacer.

En plus de la situation économique (et parfois politique) qui prévaut en Algérie depuis la libéralisation de l'économie, l'environnement externe de l'entreprise publique est caractérisé par une concurrence rude et acharnée. Une concurrence qui offre à ces compétences des meilleures conditions de travail et un environnement propice et approprié à leur épanouissement professionnel technique et social, lorsque l'entreprise publique ne peut pas offrir suffisamment d'avantages en échange de l'implication de ses salariés, elle s'expose en effet à un désinvestissement de la part de ses salariés et par conséquent à leur départ.

Les entreprises publiques algériennes ont donc un double défi, celui d'évoluer dans un environnement encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais concurrentiel. La conséquence de ce double défi est qu'elles vivent aujourd'hui un paradoxe. Comment retenir et fidéliser leurs Ressources Humaines, qui sont considérées comme une ressource active et déterminante pour la croissance, tant au niveau macroéconomique qu'à l'échelle de l'entreprise. Alors que de par son statut de Société Par Action (SPA), dont les capitaux sont détenus par l'état, en tant qu'autorité publique, l'entreprise

publique, ne peut par exemple, opté pour la libéralisation des salaires, pour retenir ses compétences à l'instar de ce qui est pratiqué au niveau des autres compagnies privées et/ou étrangères du même secteur d'activité.

La Sonatrach qui intègre dans sa stratégie opérationnelle les filiales qui lui sont rattachées a en charge la Recherche, l'Exploitation et la Production des Hydrocarbures, ses missions sont principalement axées sur :

- La recherche et la découverte de nouveaux gisements,
- le développement des gisements découverts,
- l'amélioration du taux de récupération,
- la mise à jour des réserves.
- Augmenter sa production de gaz à plus de 140 milliards de m³ d'ici 2023.

Mais comment la Sonatrach peut-elle faire face à ce challenge connaissant l'impact important des départs des compétences vers la concurrence et les départs en retraite des sachant. Que faut-il faire pour préserver et fidéliser ses ressources humaines, facteur de réussite pour réaliser ses missions et atteindre ses objectifs.

La question centrale de recherche qui naît donc de ce constat est la suivante : Dans quelle mesure la qualité des facteurs organisationnels au sein de Sonatrach incitent-elle les ressources humaines à quitter l'entreprise, cette ressource qui est considérée comme facteur de réussite pour Sonatrach afin de réaliser ses missions et atteindre ses objectifs ?

Il ressort de celle-ci, les interrogations suivantes :

1. le salaire, est-elle à l'origine de la déperdition des compétences ?
2. la Gestion de Carrière, est-elle à l'origine de la déperdition des compétences ?
3. les Conditions de travail, sont-ils à l'origine de la déperdition des compétences ?
4. la Considération, est-elle à l'origine de la déperdition des compétences ?
5. la Qualité du Management, est-elle à l'origine de la déperdition des compétences ?
6. le Climat social et enfin, est-il à l'origine de la déperdition des compétences ?
7. les Avantages Sociaux, sont-ils à l'origine de la déperdition des compétences ?

Buts de la recherche

Nous allons tenter à travers cette recherche d'analyser les facteurs organisationnels au sein de la Sonatrach afin de déterminer les causes de la mobilité des compétences. Les facteurs organisationnels analysés sont comme suit :Le salaire, la Gestion de Carrière, les Conditions de travail, la Considération, la Qualité du Management, le Climat social, Les avantages sociaux.

1. Apports théoriques :

1.1 Définition de la mobilité professionnelle :

A la lecture de la littérature, il nous a paru difficile, compte tenu de la complexité et de la disparité de ses formes, de cerner la notion du terme 'mobilité professionnelle' ; en effet, ce concept traite de plusieurs problématiques intrinsèques notamment à la gestion des ressources humaines et par conséquent plusieurs interprétations sont possibles. Cependant, les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines, considèrent généralement 'la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou d'établissement' (Cadin et al. 2003) ou, dans un cadre plus restreint, comme une 'succession d'emploi ou un changement d'affectation dans

une structure organisationnelle'' (Rosembaum, 1979 ; Galambaud 1991 ; Vateville, 2003) cité par (A. Roger et S. Ventolini, 2005).

Nous pouvons donc retenir essentiellement deux formes de mobilité, la mobilité externe qui est le *changement d'employeur et*, la mobilité interne qui est assimilé au *changement de poste de travail, de métier, de fonction* au sein de la même entreprise ou du même groupe. Les raisons de la mobilité que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié sont multiples : si elle se fait en interne en horizontal ou en vertical c'est pour la motivation, la promotion ou même une sanction ; si elle se fait à l'extérieur des périmètres de l'entreprise c'est soit voulue par le salarié en cas de démission ou subie pour des raisons disciplinaires par exemple. (E. M'Barek 2009).

Le thème qui nous occupe aujourd'hui est la mobilité externe des collaborateurs de l'entreprise, au sein de l'entreprise publique, l'indicateur classique est la mesure du turn-over (ou indicateur de rotation du personnel). On identifie souvent cet indicateur en % en comparant les démissions survenues dans l'année à l'effectif moyen de cette même année (éventuellement à l'effectif à une date donnée, 1^{er} janvier par exemple). Notre intérêt portera plus spécifiquement sur :

- Les départs vers l'extérieur (par opposition à la rotation interne vers un autre poste)
- Les départs du fait du collaborateur (et non ceux du fait de l'employeur, ni les licenciements économiques ou autres)
- Les départs maîtrisables par l'entreprise (par opposition à ceux non maîtrisables par l'entreprise, déménagement pour suivre le conjoint à l'étranger, départ en retraite, par exemple). (C. Hirsch & L. Firoben. 2002).

1.2 Causes de la mobilité professionnelle :

Le turnover (*mobilité professionnelle*) selon la littérature est un phénomène presque naturel, il peut parfois avoir des effets positifs en ce qu'il assure un renouvellement des ressources humaines et des pratiques, mais il peut aussi s'avérer dangereux s'il traduit un mal-être généralisé dans l'entreprise. La priorité dans ce cas-là, est à la recherche des causes. Dans la littérature, de nombreux facteurs externes et internes à une entreprise ont été identifiés comme agissant sur son niveau de turn-over. Ainsi, la rotation du personnel est souvent influencée par l'environnement extérieur (contexte économique et social) de l'entreprise et aussi par les pratiques de management de la main d'œuvre, l'implication de salarié à son poste, le niveau de salaire et les conditions de travail apparaissent souvent comme des arguments permettant de justifier la mobilité de la main-d'œuvre (Huselid, 1995 ; Cotton et Tuttle, 1986 ; Sieben 2005) cités par (K. Leduc 2010).

Selon une étude (Mathieu Lahierre 2010), 30% des démissions ont des causes exogènes à l'entreprise, donc 70% des départs sont dues à des causes interne à l'entreprise : mauvaises conditions de travail font partie du lot des causes sans pour autant en être la principale. Un salarié frustré est un risque pour son employeur aussi bien en termes de productivité que de loyauté (fuite d'information et passage à la concurrence facilité).

1.2.1 Contexte économique et social

Outre les caractéristiques générales des entreprises (taille, secteur d'activité, croissance...), l'environnement qui les entoure, tel que la croissance du secteur, le taux de chômage, le niveau de concurrence, semble tout aussi important à prendre en compte lorsque l'on étudie le taux de rotation des salariés (Cotton et Tuttle, 1986 ; Mueller et Price, 1990) cité par (Leduc, 2010). La présentation, donc, du cadre global de l'économie Algérienne est indispensable pour cerner, en temporalité et évolution prospective, le phénomène de la mobilité des compétences au sein des entreprises publiques Algériennes.

L'économie Algérienne, après avoir connue une situation de plein emploi particulièrement durant les années 70, a commencé à émettre des signaux d'essoufflement et de stagnation à partir des années 80. Les années 90 sont marquées par une croissance économique négative liée essentiellement à une dette extérieure de plus de 34 Milliard de dollars, une chute dramatique des prix du cours de pétrole, et une obligation de mise en œuvre des résultats des négociations de rééchelonnement du remboursement de la dette extérieure avec les institutions financières internationales. (Laourari Hacene 2010).

Cette période eu égard à l'environnement économique international du moment, va également correspondre à l'engagement par l'Algérie d'un processus de transition d'une économie administrée à une économie libérale. On parlera alors du Plan d'Ajustement Structurel (P.A.S), imposé au début des années 1990 par le FMI, l'autonomisation des entreprises publiques économiques, l'amorce d'une politique de privatisation des entités dites non viables du secteur économique public... etc. ce qui a conduit à des compressions massives des effectifs par le biais du départ volontaire et de la retraite anticipée ce qui a concerné entre autre, les personnels les plus qualifiés et les plus expérimentés, (Laourari Hacene 2010).

Il faut souligner que ces réformes économiques imposées sont intervenues en même temps que sur le plan politique un mouvement terroriste a entraîné le pays dans un cycle de violences sans précédent pendant plus de dix années consécutives. Le phénomène de la fuite des compétences a alors connu une apogée entre les années 1992 et 1996 où il a été dénombré selon (Baghdad Lakhdar, 2009) que plus de 420.000 algériens ont quitté le pays parmi lesquels se trouvait un nombre très important de cadres de divers secteurs de la vie économique, sociale et culturelle du pays. Les secteurs les plus touchés ont été la recherche, la médecine et les nouvelles technologies. Cette perte est estimée à environ 40 milliards de dollars vu les coûts de formation et d'opportunité.

1.2.2. Facteurs organisationnels

De par les stratégies et les politiques que l'entreprise adopte et les comportements qui la caractérisent, tels que les modes de gestion, à travers lesquels elle privilégie ou non l'ancienneté, la qualité du management, le développement des compétences, les conditions de travail etc, peuvent être à l'origine de la mobilité des compétences. Mais la mauvaise gestion n'est pas la seule raison de la déperdition des compétences. Les textes de loi pénalisant l'acte de gestion contenu dans le Code pénal Algérien, empêchent

les managers compétents de prendre des initiatives, et par conséquent les pousse à quitter carrément l'entreprise et chercher des conditions plus favorables pour la prise d'initiative et pour l'épanouissement professionnel.

Algérie Telecom, "entreprise publique", dans un souci de réduire les effectifs, en encourageant ses cadres à créer leurs propres entreprises, a failli perdre toutes ses compétences. Déjà pratiquée au milieu des années 2000 par des opérateurs étrangers confrontés au problème de sureffectif, la méthode dite "essaimage" a eu comme effet de provoquer le départ massif des compétences. Ce sont généralement les cadres compétents qui partent pour créer leurs propres entreprises. Résultat : l'essaimage n'a pas permis de réduire les effectifs dans ces entreprises mais il a failli les vider de leurs compétences.

L'environnement de travail ou le climat social tient aussi une place importante dans la motivation. Une entreprise peut certes conserver ses salariés, à conditions qu'ils soient respectés et valorisés, et viennent travailler avec plaisir. Le salarié recherche un certain degré de satisfaction dans son travail ainsi que la reconnaissance/considération de ses collaborateurs et de sa hiérarchie. Le manque de considération est parmi les principales raisons qui conduisent à un désengagement des salariés, voire à leur départ. L'absence de considération peut entraîner morosité, frustrations, colère, conflits, dysfonctionnements, dégradation des relations et départs. (V. Bonniol, 2010).

Un manager «non respectueux» de ses collaborateurs aura du mal à réaliser ses objectifs, puisque la légitimité ne lui est pas reconnue par ses salariés. Autrement dit, il va dépenser beaucoup d'énergie pour que le travail soit réalisé, et quand bien même les salariés vont réaliser ce qui leur a été demandé, ils ne vont pas donner du sens à leur travail et être dans le collectivement gagnant. D'où la déperdition d'énergie, le turn-over, la non capitalisation sur les actions, la non-confiance dans l'organisation. (M. El Yousfi, 2012).

« Les conditions salariales dans lesquelles évoluent les salariés jouent également un rôle non négligeable, voir primordial, sur leur décisions de rester dans une entreprise ou de la quitter et donc sur le niveau global du turn-over ». (Leduc, 2010). 51% des cadres Algériens travaillant dans des groupes étrangers basés en Algérie interrogés par (Lincoln Associés) en janvier 2007 envisageaient de changer d'entreprise courant l'année qui suit. Les salaires constituent la première cause de cette mobilité exceptionnelle.

Un turn-over qui donne une vision des difficultés de mise en œuvre d'une politique RH, lorsque l'environnement économique et politique de l'entreprise, ne permet pas d'engager en toute sérénité certaines décisions. Des décisions liées notamment à l'augmentation des salaires de ses employés et en particulier au profit des « compétences avérées » pour éviter les déperditions au profit d'entreprises concurrentes. Certes, « Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont » (Dalton, 2005) cité par (L.Guilbert et S.Henda). Cependant, ce choix n'est pas toujours évident. Il y a en effet un dilemme à résoudre : faut-il fidéliser tout le monde par une rémunération fixe élevée, au risque de démotiver les meilleurs ? Ou faut-il fidéliser les meilleurs par une rémunération au mérite individuel élevé, au risque de démotiver le plus grand

nombre ? Néanmoins, un salaire même s'il correspond aux rémunérations du marché est une condition nécessaire mais non suffisante pour fidéliser les salariés. D'autres avantages financiers et sociaux peuvent être proposés par l'entreprise.

Les services à la personne (œuvres sociales) s'ils sont pratiqués d'une manière équitable, contribuent directement et/ou indirectement au bien être, au confort et au plaisir des salariés, et par conséquent, impact positivement la qualité du travail des cadres, libérant ainsi les esprits des personnes qui en bénéficient tels que la crèche, le sport, la couverture sanitaire, etc.

2. Méthodologie de recherche :

Compte tenu du manque de données sur la déperdition des compétences au sein de la Sonatrach et afin d'enrichir notre enquête, on a jugé utile de procéder à une investigation sous forme de questionnaire. L'enquête porte sur un échantillon de convenance composé de quatre-vingt-douze (92) salariés Hommes et Femmes, regroupant des cadres, Ingénieurs, ayant œuvrant dans les métiers de base au niveau des structures situées dans le nord du pays et celles situées dans le sud. Le choix de la catégorie socioprofessionnelle n'a pas été aléatoire, Nous avons exclu volontairement les agents d'exécution généralement non concernés par la déperdition.

2.1 Echantillon de l'étude :

La Description de l'échantillon est exprimée selon la table suivante.

Table 1. Caractéristiques de l'échantillon.

Sexe	Fréquences	Pourcentages (%)
Homme	73	80
Femme	19	20
Age		
26-30	4	4
31-35	12	13.4
36-40	20	22.04
41-45	25	27
46-50	28	30
51-55	3	2.76
Poste occupé		
Cadre	34	37
Ingénieur	58	63

Source auteur.

La majorité des répondants sont dans la catégorie d'âge [46-50], soit 30,43% des répondants au questionnaire, suivi par les catégories [41-45] et [36-40] avec respectivement 27,17% et 21,73%. Les catégories les moins représentées sont celles de [26-30] et de [51-55] avec respectivement (4.34%). Quant à la catégorie d'âge de [31-35] elle est moyennement représentée avec un taux de 13%. L'échantillon est hétérogène quant au genre (homme 80%, femmes 20%), ceci s'explique par le fait que les hommes sont plus aptes à changer d'entreprise que les femmes.

Un peu plus (63%) des répondants sont des cadres, le reste étant avec un taux de 36,95% sont des ingénieurs.

2.2 Le questionnaire : Le questionnaire tel que structuré, comprend sept thèmes, et est composé de 28 questions (4 questions pour chaque thème) qui traitent des causes pouvant être à l'origine de la déperdition. Les thèmes en question sont : le salaire, 2. la Gestion de Carrière, 3. les Conditions de travail, 4. la Considération, 5. la Qualité du Management, 6. Le Climat social et enfin, 7. Les Avantages Sociaux.

Les propriétés psychométriques du questionnaire : Afin de vérifier les propriétés psychométriques du questionnaire, 31 exemplaires ont été distribués à un échantillon pilote et les résultats suivants ont été obtenus :

Table 2. Calcul de la fiabilité du questionnaire avec le coefficient de l'alpha de Cronbach

thèmes	coefficient de fiabilité
Le salaire	0.88
la Gestion de Carrière	0.85
les Conditions de travail	0.85
Considération	0.77
la Qualité du Management	0.83
Le Climat social	0.81
Avantages Sociaux	0.79

Source auteur.

On constate dans le tableau 2, que le coefficient de fiabilité du questionnaire se situe entre 0,77 et 0,88. C'est ce qui caractérise le questionnaire par un haut degré de fiabilité qui le rend adapté à son utilisation dans cette étude.

Table 3. Calcul de la validité du questionnaire avec le coefficient de l'alpha de Cronbach

thèmes	Coefficient de validité	Niveau de signification
Le salaire	0.90	0.01
la Gestion de Carrière	0.88	0.01
les Conditions de travail	0.80	0.01
Considération	0.67	0.01
la Qualité du Management	0.58	0.01
Le Climat social	0.62	0.01
Avantages Sociaux	0.83	0.01

Source auteur.

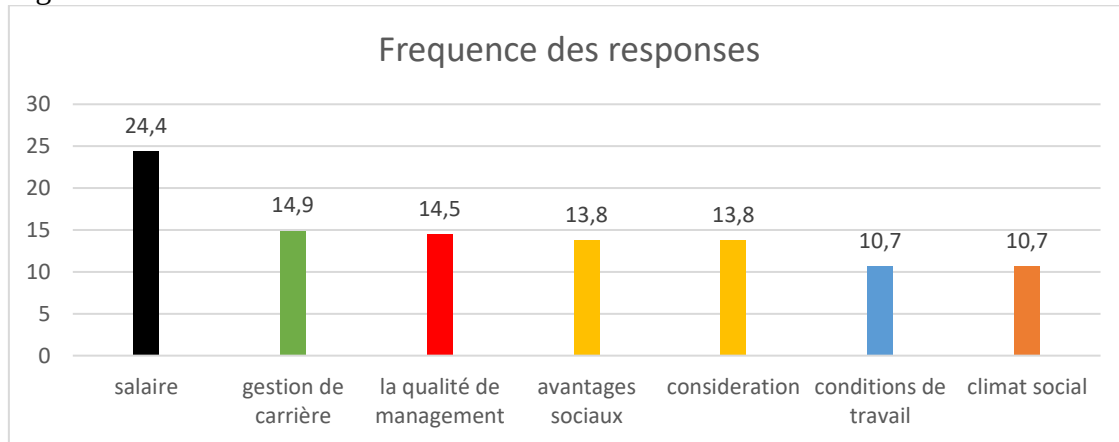
On constate dans le tableau que la validité du questionnaire est élevée, puisque le ratio des thèmes varie entre 0,58 et 0,90 et est significatif au niveau de 0,01. C'est ce qui caractérise le questionnaire par un haut degré de validité qui le rend adapté à son utilisation dans la présente étude.

L'analyse descriptive est la principale forme d'analyse, à travers les fréquences et les pourcentages utilisés.

3. Résultats:

La mobilité des compétences au niveau de la Sonatrach, est la conséquence de plusieurs causes complexes et évolutives, dont il faudrait en premier lieu en analyser la nature pour s'interroger ensuite sur la réponse des salariés face à ces causes qui sont les suivantes. (Voir Figure 1).

Fig.1



Le salaire avec 24,4%, La gestion des carrières avec 14,9%, La qualité du management avec 14,5%, La considération avec 13,8%, Les conditions de travail avec 10,7%, Le climat social avec 10,8%, Les avantages sociaux 10,8%.

Table 4 : Causes de la déperdition des compétences au niveau de Sonatrach Activité /Exploration-Production

Questions	Echelle de Likert		
	Vrai	Je ne sais pas	faux
A/Salaire			
1/ votre salaire correspond aux taches qui vous sont allouées ?	8	1	83
2/ En comparant votre salaire à celui octroyé par d'autres entreprises pensez-vous qu'il soit justifié ?	7	1	84
3/ Le salaire que vous percevez vous permet-il de vivre décemment ?	9	1	82
4/ Le salaire, peut-il être à lui seul un argument pour vous retenir ?	6	2	84
Score total	30	5	333
%	8,2	1,4	90,5
B/ Gestion de carrière			
1/ Vos possibilités d'avancement sont t'elles satisfaisantes ?	25	7	60
2/ Pensez-vous que votre avenir à Sonatrach soit intéressant ?	25	22	45
3/ Percevez-vous des perspectives de carrière à Sonatrach ?	22	21	49
4/ Existe-t-il un système d'évaluation de rendement et de développement à Sonatrach ?	28	14	50

Score total	100	64	204
%	27,2	17,4	55,4
C/ Qualité du management			
1/ la manière dont votre supérieur hiérarchique dirige ses employés est-elle satisfaisante ?	25	9	58
2/ Votre supérieur hiérarchique fait preuve de compétence dans la prise de décisions ?	25	23	44
3/ votre supérieur hiérarchique vous inculque (enseigne) ?	22	24	46
4/ Toutes critiques vous sont données en privé par votre supérieur hiérarchique ?	28	14	50
Score total	100	70	198
%	27,2	19,0	53,8
D/ Considération			
1/ Vos suggestions et commentaires sont considérés et mis en application ?	25	12	55
2/ Recevez-vous des compliments de la part de vos collègues pour la réalisation d'un bon travail ?	27	23	42
3/ Votre supérieur hiérarchique apprécie t'il vos efforts à leur juste valeur ?	26	23	43
4/ Êtes-vous considéré par rapport à votre compétence ?	29	14	49
Score total	107	72	189
%	29,6	19,6	51,4
E/ Conditions de travail			
1/ N'êtes-vous pas contraint par des règles inutiles dans votre poste de travail	25	25	42
2/ La manière dont les règles et les procédures internes de SH sont mises en application est-elle bonne ?	35	27	30
3/ La circulation de l'information entre les différentes structures est-elle bonne ?	35	24	33
4/ Avez-vous une large autonomie dans l'exécution de votre tâche ?	30	21	41
Score total	125	97	146
%	34,0	26,4	39,7
F/ Climat social			
1/ La communication est facile entre vos collègues ?	25	25	42
2/ Une ambiance de travail chaleureuse et sociale règne dans l'entreprise ?	35	26	31
3/ Il n'existe pas de favoritisme au sein de votre entreprise ?	32	27	33
4/ Vos collègues vous encouragent et vous soutiennent au travail	30	21	41
Score total	122	99	147
%	33,2	26,9	39,9
G/ Avantages sociaux			
1/ N'existe-t-il pas une discrimination dans l'octroi des logements ?	40	10	42
2/ Les possibilités d'accès aux soins sont-elles mêmes pour tous les travailleurs ?	32	30	30

3/ L'affectation à des lieux de détente se fait d'une manière claire ?	28	30	34
4/ Le tirage au sort pour (voyages organisés, lieux saints...) se fait-il d'une manière transparente ?	34	16	42
Score total	134	86	148
%	36,4	23,4	40,2

3.1 Le salaire :

Le salaire, considéré comme critère de satisfaction par excellence, désigne les besoins autres que vitaux, ce sont les besoins de confort et de culture tels que : logement bien aménagé, loisirs culturels et sportifs, voitures, etc. Le manque de prise en charge de ces besoins sans cesse croissant engendre un sentiment de frustration qui amène les salariés à chercher ailleurs de meilleures opportunités.

Les résultats de l'enquête (voir figure 1) confirme cet état de fait, et montre que la raison principale de la mobilité du personnel compétent est essentiellement due au salaire avec 24,4%. Ceci indique, que la sonatrach risque encore de perdre d'autres compétences du fait qu'elle ne peut aligner ses salaires sur ceux des compagnies étrangères car l'écart est trop important.

La majorité des répondants 90,5% estime qu'ils sont mal payés alors que 8,2% pense le contraire et 1,4% hésite à répondre :

- 90,2% pense que le salaire ne correspond pas aux tâches qui leurs sont allouées, contre 8,7%, 1,1% ne répond pas.
- 91,3% affirme que leur salaire n'est pas justifié en comparaison avec celui octroyé par d'autres entreprises contre 7,6%, 1,1% ne s'avance pas.
- 89,1% avance que le salaire qu'ils perçoivent ne leur permet pas de vivre décemment contre 9,8%, 1,1% s'abstienne.
- 91,3% déclare que le salaire, n'est pas à lui seul un argument pour les retenir, contre 6,5%, 2,2% hésite à répondre

L'objectif du nouveau système de rémunération dont l'application effective a pris effet courant 2009, est d'instaurer progressivement une nouvelle équité des salaires fondée essentiellement sur la différenciation entre "métiers de base" qui concourent directement à la création de valeurs et les métiers de soutien. En d'autres termes, Sonatrach, compte à travers ce nouveau système privilégier les métiers de base sur les métiers de soutien en termes de rémunération. Cependant ce choix n'est pas toujours évident. Il y a en effet un dilemme à résoudre : faut-il fidéliser tout le monde par une rémunération fixe élevée, au risque de démotiver les meilleurs ? Ou faut-il fidéliser les meilleurs par une rémunération au mérite individuel élevé, au risque de démotiver le plus grand nombre ?

3.2 Gestion des carrières:

Le professionnel des ressources humaines applique la politique de gestion de carrières définie par la DRH. Ses responsabilités sont assez étendues : il doit non seulement veiller à l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, repérer les futurs cadres supérieurs (dans le cadre du plan de relève), recenser les besoins prévisionnels en poste en accord avec les politiques RH, (à travers le Plan

Moyen Terme RH). Des tâches qui exigent bien entendu que le gestionnaire de carrières soit à l'écoute des besoins des salariés de l'entreprise. Le salarié doit être bien évidemment impliqué dans ce processus dans le cadre de son évolution professionnelle. Cependant, est-ce le cas à la Sonatrach ? La carrière à la Sonatrach fait l'objet de critiques par les agents dont la progression professionnelle est lent et peu différenciée.

L'analyse des fréquences indique que 55,4% de la population ciblée pense qu'elle n'a pas eu une bonne gestion de carrière à la Sonatrach contre 27,2% qui pensent le contraire et 17,4% hésitent à répondre.

- 65,2% sont insatisfaits de leur avancement contre 27,2%, 7,6% hésitent à répondre.
- 48,9% pensent que leur avenir à Sonatrach n'est pas intéressant contre 27,2%, 23,9% s'abstiennent.
- 53,3% ne voient pas de perspectives de carrière à la Sonatrach contre 23,9%, 22,8% n'avancent rien.
- 54,3% affirment qu'il n'existe pas de système d'évaluation de rendement et de développement de carrière à Sonatrach contre 30,4%, 15,2% ne se prononcent pas.

Les nouvelles politiques mise en œuvre à compter de juin 2006 ont assigné à la DRH le triple objectif de rendre compte des facteurs de rigidités, d'analyser les expériences innovantes conduites dans les entreprises étrangères pétrolières implantées en Algérie, et enfin de formuler des propositions de nature à permettre une gestion plus souple et plus dynamique des carrières dans le respect des principes fondamentaux de la politique à l'échelle nationale.

3.3 Qualité du management :

Diriger une entreprise ou une équipe ne s'improvise pas. Même si de nombreuses personnes aspirent à devenir chef, et ainsi commander leurs collègues, les compétences et les qualités nécessaires pour relever ce défi, ne sont pas forcément en adéquation avec la personnalité et le parcours de chacun. D'ailleurs 53,8% des répondants pensent qu'au niveau de la Sonatrach, le management n'est pas bon contre 27,2% qui pensent le contraire, alors que 19% hésitent à répondre.

Les résultats obtenus sont la résultante des détails suivants :

- 63% pensent que la manière dont leur supérieur hiérarchique dirige ses employés n'est pas satisfaisante, contre 27,2%, 9,8% s'abstienne de répondre.
- 47,8% pensent que leur supérieur hiérarchique ne fait pas preuve de compétence dans la prise de décisions, contre 27,2% et 25% ne s'est pas prononcé
- 50% pensent que leur supérieur hiérarchique ne les inculque (enseigne) pas, contre 23,9% qui affirment le contraire, 26,1% hésite à répondre.
- 54,3% prétendent que toutes critiques ne leur sont pas données en privé par leur supérieur hiérarchique, contre 30,4% 15,2% s'abstienne de répondre.

Le manager ne doit pas se contenter, de donner des ordres que ses subordonnés doivent appliquer sans la moindre contestation. C'est un comportement qui peut être à l'origine de la démotivation de la majorité des travailleurs. Bien au contraire, il se doit de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de ces décisions, et de les rallier à son point de vue.

3.4 Consideration :

Le jugement de la hiérarchie vis-à-vis du travail fourni par l'échantillon des répondants montre, globalement, la qualité de la considération portée par la hiérarchie à ce personnel. A propos de l'évaluation, celle-ci a un rôle important dans la fidélisation des compétences. Afin de comprendre l'évaluation dans l'entreprise, nous nous intéresserons au point de vue du salarié vis-à-vis de l'évaluation et de l'impact de cette dernière sur la motivation des salariés. D'après les résultats, on constate que plus de la moitié des répondants 51,4% n'est pas satisfaite de l'évaluation faite par sa hiérarchie. Cependant, moins d'un tiers des répondants 29,6% est moyennement satisfait de cette appréciation. Seulement 19,6% des répondants déclarent être indifférents à celle-ci.

- 59,8% affirment que leurs suggestions et commentaires ne sont pas considérés et mis en application, contre 27,2% 13% hésite à répondre
- 45,7% avancent qu'ils ne reçoivent pas des compliments de la part de leurs collègues pour la réalisation d'un bon travail, contre 29,3%. 25% hésite à répondre.
- 46,7% prétendent que leur supérieur hiérarchique n'apprécie pas les efforts à leur juste valeur, contre 28,3%. 25% ne s'est pas prononcé.
- 53,5% pensent qu'ils ne sont pas considérés par rapport à leur compétence, contre 31,5% et 15,2% hésite à répondre.

3.5 Conditions de travail :

L'objectif global de l'enquête est de dresser un état des lieux sur les conditions de travail à la Sonatrach, ainsi que de donner une idée de la qualité des relations de travail ayant des conséquences directes sur le moral des effectifs. L'enquête contient une analyse des liens entre organisation du travail et méthodes de gestion des ressources humaines (GRH). L'analyse des fréquences montre que plus de 39,7% des répondants trouve quelle est parfois confrontée à la complexité des situations de travail et pense que les conditions de travail au sein de Sonatrach deviennent de plus en plus difficiles, contre 34% qui avancent le contraire et 26,4% qui restent neutre.

- 45,7% jugent qu'ils sont contraints par des règles inutiles dans leur poste de travail contre 27,2%. 27,2% hésitent à répondre.
- 32,6% pensent que la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en œuvre est mauvaise, contre 38% et 29,3% restent neutre.
- 35,9% pensent que la circulation de l'information entre les différentes structures est distordue, contre 38% et 26,1% restent neutre.
- 44,6 % affirment qu'ils n'ont pas une large autonomie dans l'exécution de leur tâche, contre 32,6% et 22,8% restent neutre.

3.6 Climat Social :

Afin d'analyser le climat social au sein de la Sonatrach, nous avons récolté quelques données sur la qualité des rapports, l'échange d'information ainsi que la coordination dans la résolution des problèmes, entre les salariés. Un peu plus de la moitié des enquêtés 39,9% affirment qu'ils ont de mauvais rapports avec leur collègues. Seulement 33,2% des répondants estiment que la qualité d'échange d'information entre les salariés est bonne. Le reste 26,9% hésitent à répondre.

Les résultats obtenus sont la résultante des détails suivants :

- 45,7% prétendent que la communication est difficile entre collègues, contre 27,2%, et 27,2% s'abstiennent.

- 33,7% pensent qu'une ambiance de travail tendue et pas chaleureuse et non sociale règne dans l'entreprise, contre 38%, 28,3% hésite à répondre.
- 35,9% pensent qu'il existe du favoritisme au sein de L'entreprise, contre 34,8%, 29,3% ne réponde pas.
- 44,6% pensent que ses collègues ne l'encouragent pas et ne le soutiennent pas au travail, contre 32,6% et 22,8 ne se prononce pas

3.7 Avantages sociaux :

La politique des œuvres sociales telle qu'elle est conçue à la Sonatrach, met en avant l'objectif de veiller au bien-être des collaborateurs et de leurs familles sur l'ensemble du territoire national. Cette activité s'exprime à travers de nombreuses activités médico-sociales et socioculturelles. Néanmoins l'analyse des fréquences indiquent que 40,2% des répondants pensent que seule une catégorie de personnes bénéficie des avantages sociaux au sein de la Sonatrach, contre 36,4% qui pensent le contraire, 23,4% hésite à répondre.

Les résultats obtenus sont la résultante des détails suivants :

- 45,7% Pensent qu'il existe une discrimination dans l'octroi des logements, contre 43,5%, 10,9% hésite à répondre.
- 32,6% Pensent que les possibilités d'accès aux soins (en Algérie et à l'étranger) ne sont pas les mêmes pour tous les travailleurs, contre 34,8%, 32,6% ne répondent pas.
- 37% prétendent que l'affectation à des lieux de détente se fait d'une manière non claire contre 30,4%, 32,6 s'abstiennent de répondre.
- 45,7% affirment que le tirage au sort pour (voyages organisés, lieux saints...) se fait d'une manière pas transparente, contre 37%. 17,4% ne se prononce pas.

La sonatrach considère que la Ressources Humaine est le gisement le plus précieux, que c'est un atout crucial. Toutefois, il devient de plus en plus difficile de recruter et de conserver des employés qualifiés en raison du climat extrêmement concurrentiel qui sévit dans le secteur des hydrocarbures. Il est donc capital d'offrir aux candidats potentiels un régime d'avantages sociaux intéressant. En offrant un régime d'avantages sociaux approprié, la sonatrach sera mieux placée pour établir les bases d'une relation à long terme avec ses employés et bénéficiera d'un avantage concurrentiel, sinon elle risque de perdre encore ses compétences.

La figure ci-dessus, donne un aperçu de l'évaluation de la Sonatrach fait par son personnel à travers l'enquête menée. Il apparaît d'une manière assez claire que tous les axes d'évaluation doivent être pris en charge et améliorés pour arriver à offrir au personnel un cadre de travail agréable et donc les inciter à rester à la Sonatrach. Néanmoins le volet rémunération est à prendre en charge d'une manière urgente car c'est un facteur, qui est porteur de mécontentement et d'insatisfaction et qui, répond aux besoins physiologiques. Les autres volets sont plutôt des facteurs qui concernent essentiellement le contenu du travail ou la satisfaction qu'il procure.

Les meilleures rubriques à savoir le climat social avec 10,8%, les avantages sociaux 10,8%, et conditions de travail avec 10,7% vient juste après la considération avec 14,9% et la qualité du management avec 14,5 % et enfin la gestion des carrières avec 14,9%.

En conclusion, et à partir de la lecture des résultats obtenus, nous pouvons déduire que la Sonatrach au même titre que les entreprises évoluant dans le secteur de l'énergie, est

loin d'être une structure qui fonctionne selon une logique de compétence irréprochable malgré la volonté de cette dernière d'introduire des politiques RH capables de fidéliser et de retenir ses compétences. On considère donc qu'il y a urgence à agir. Une restructuration rapide des politiques RH aura un impact profond et quasi-immédiat, parce que la Sonatrach dispose, dans ses atouts, de ressources humaines de grande qualité. Cet effort de restructuration devra s'inspirer aussi de ce que d'autres entreprises du secteur ont mis en place, et pourra avoir valeur d'exemplarité dans d'autres domaines, en tenant compte bien entendu, des dimensions, sociales, économiques et politiques. Dans ce sens, la Sonatrach a pris des mesures correctives et des mesures incitatives, qu'on examinera dans le chapitre suivant, en vue de freiner la déperdition des compétences.

4. Mesures entreprises par Sonatrach

Pour parer aux déperditions des compétences que connaissent les fonctions clés, en raison des offres salariales faites par les entreprises privées et étrangères en Algérie et à l'étranger, Sonatrach a pris l'engagement à mettre en œuvre une politique de rémunération basée sur la reconnaissance des compétences et des performances, qui à côté de prestations sociales, présente un moyen de fidélisation. L'accent a été aussi mis sur le facteur de l'épanouissement des compétences qui constitue également une cause de perte de valeurs dans une conjoncture concurrentielle où la connaissance, le savoir-faire et surtout la capacité d'innovation sont considérés comme des atouts stratégiques majeurs dans le développement et la pérennité des entreprises. Les politiques adoptées se traduisent sur le terrain par des mesures correctives et des mesures incitatives qu'on pourrait résumer comme suit :

4.1 Mesures correctives

4.1.1 Instaurer systématiquement un contrôle médical interne pour tout arrêt de travail portant la mention « maladie longue durée » par le médecin du travail de la structure.

4.1.2 Traduire l'intéressé en conseil de discipline pour abandon de poste si la personne concernée ne répond pas à la convocation médicale du médecin de travail de la structure concernée après trois convocations.

4.1.3 Appliquer la réglementation relative à la demande de mise en disponibilité qui ne doit pas être systématique.

4.2 Mesures incitatives

4.2.1 Mettre en place des mesures incitatives valorisant les compétences ;

- Publication des performances individuelles,
- Instauration d'une tradition exprimant la reconnaissance des performances individuelles.
- Accorder une attention particulière pour l'octroi des avantages sociaux aux agents exerçant dans les métiers de base en priorité.
- Prêts sociaux : Construction, Aide au logement, Véhicule...,
- Loisirs : pour le travailleur et sa famille,
- Soins médicaux et cures thermales.
- Et enfin, instaurer un bon climat professionnel serein, où le management doit être à l'écoute des travailleurs et donner suite aux doléances des travailleurs.

Cependant, ces mesures aussi louables soient elles, notamment en ce qui concerne les mesures incitatives, ne peuvent être concrétisées que si les principes suivants sont respectés :

- Une action continue
- Une implication du manager hiérarchique
- Une évaluation permanente
- Une évaluation conjointe (RH+ Opérationnel)

Encore faut-il que l'application donne des résultats satisfaisants, quand on sait que la Sonatrach fait appel le plus souvent à des écoles de gestion de renommée internationale pour enseigner les principes de gestion sans pour autant obtenir le succès escompté.

Les principes étaient bien saisis, mais la mise en pratique ne se faisait pas. Pourquoi ?

Parce que la dimension culturelle de la gestion est souvent négligée. Ainsi donc, au lieu d'avoir su adapter les outils de gestion aux situations particulières de l'entreprise, l'utilisation de modèles fondés sur des valeurs autres que les nôtres, n'ont pas produit les changements escomptés. Cet état de fait, aura fait comprendre que les composantes culturelles ne peuvent être absentes des outils de gestion appliqués dans l'Entreprise.

D'autre part, quel que soit la qualité des mesures adoptées par la Sonatrach pour endiguer le phénomène de la Déperdition des compétences, il ne faut pas perdre de vue que l'engagement du top management ne peut à lui seul booster la machine et inscrire l'entreprise dans une logique de performance. Son engagement dans la mise en œuvre d'une quelconque MESURE n'est pas suffisant ; il a besoin de compression afin d'aboutir. Extraire du gaz et du pétrole, le mettre en route vers l'AVAL et la Commercialisation c'est bien, mais l'accompagner par "des boosts " au niveau des stations de pompage et une garantie pour son acheminement à bon port. (Revue RH/Sonatrach N°08 octobre 2005).

A quoi bon de penser et de dégager un système d'appréciation, de rémunération, une directive de gestion des carrières, s'il n'y a pas assez d'enthousiasme pour les mettre en œuvre. Recevoir une directive sur la nécessité d'apprécier le collectif et de le noter en passant directement au changement de ladite note sans appréciation aucune n'est pas du management. Hoher la tête devant un " décideur " c'est bien, mais il est meilleur d'être fidèle et dévoué à la stratégie et à la politique de son entreprise, à condition bien entendu, que chaque collaborateur connaisse la stratégie et la politique de l'entreprise, Si le rôle du top management est de donner un sens à l'entreprise (stratégie et politique), le rôle du management opérationnel c'est de maintenir le cap et garantir la mise en œuvre de la politique.(Revue RH/Sonatrach N°08 octobre 2005).

5. Autres mesures

Nous tenterons dans ce chapitre, après avoir passé en revue les mesures préconisées par sonatrach pour retenir ses compétences, de proposer quelques alternatives qui nous espérons contribueront à freiner plus ou moins le rythme effrayant des départs de compétences. Pour cela nous allons nous baser sur une quinzaine d'années d'expérience passée à Sonatrach durant lesquelles nous avons vécu des situations qu'on considère comme cas d'école et durant laquelle avons aussi relevé

des observations dans l'exercice quotidien de notre fonction de Responsable Ressources Humaines.

1/ Accorder de l'attention aux opérations de recrutements des collaborateurs ; Les erreurs de recrutement, sont souvent à l'origine de la démotivation des collaborateurs.

2/ l'encadrement et l'accompagnement des nouvelles recrues ; Une fois le collaborateur recruté, il est abandonné à lui-même, et c'est à lui de trouver le moyen pour s'intégrer.

3/ Commencer par lui fournir le descriptif de poste qu'il occupe, dans lequel ses tâches sont définies et les objectifs sont fixés. Lui donner l'occasion de s'exprimer et bien sûr écouter ce qu'il a à dire.

4/ S'intéresser à ce qu'il fait, voir les résultats de ses activités, de quelle manière il exerce ses compétences, et comment il communique, sa hiérarchie, avec le reste de l'équipe chose qu'il va le motiver.

5/ Avoir un contact régulier avec lui, pour faire le point avec lui, l'encadrer, l'encourager, le féliciter quand il le faut, lui demander ce qu'il attend de sa hiérarchie de son équipe.

6/ Développer ses compétences par le biais de la formation l'envoyer à des séminaires le faire participer à des réunions le proposer pour qu'il fasse partie des commissions (commission des marchés, commission du personnel, commission d'évaluation etc...). Organiser de telles actions est un moyen de montrer l'intérêt que porte l'entreprise envers ses salariés

7/ Lui fournir les conditions favorables pour travailler, le doter de l'outil informatique, mettre à sa disposition et à tout moment l'imprimante, lui affecter une "carte sim" pour lui faciliter la communication avec ses collaborateurs et sa hiérarchie, le téléphone portable est devenu maintenant un outil de travail par excellence.

8/ Le promouvoir quand il le mérite, ce qui le conforte dans le choix qu'il a fait en choisissant cette entreprise et le motivera davantage.

9/ Le rémunérer en concordance avec sa contribution et ses efforts et sa performance.

10/ faire en sorte qu'il n'y ait pas mésintelligence, pour éviter tout conflit qui rendrait le climat de travail malsain et par conséquent le démotiverait.

11/ Le respecter, voire l'aider dans sa recherche d'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

Conclusion

En définitive, jamais les chances pour Sonatrach de s'imposer sur la scène énergétique internationale et d'augmenter ses revenus n'ont été aussi grandes. Tout repose sur ses Ressources Humaines et ses capacités à saisir les opportunités qui se présentent aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger. Les succès en cours donnent un élan de croissance à l'entreprise. Mais n'oublions pas, que pour accroître sa présence et conforter ses positions en situation de marché ouvert, elle doit mener des efforts quotidiens pour transcender ses limites, non seulement par une promotion de la Recherche & Développement afin de réduire sa dépendance technologique, mais surtout par une gestion des Ressources Humaines à même de motiver et développer sa main-d'œuvre et fidéliser ses compétences. Ce sont autant de chantiers si indispensables à son évolution future face à une concurrence beaucoup plus agressive.

D'autre part, malgré les lacunes de ce travail causé par les divers problèmes rencontrés sur le terrain, nous à néanmoins, permis de déduire un ensemble de remarques. De là découle une ouverture pour des recherches futures. En effet, l'élargissement du champ d'investigation à d'autres enquêtes, permettra certainement de répondre à de nouvelles interrogations telles que :

- Réfléchir à des voies alternatives offrant des moyens de récupérer, pourquoi pas, cette richesse, un départ n'est pas forcément une perte, mais peut être considéré comme une ressources qui peut être capitalisé, il faut penser à inverser la tendance.
- Réfléchir à la manière de multiplier les ressources pour mobiliser cette richesse.
- Réfléchir aussi à d'autres pistes pour retenir ses compétences ; à défaut de retenir les hommes, on peut récupérer compétences et expériences grâce à une bonne gestion des compétences de l'entreprise

Les références :

Bonniol V, (2010), « Fidéliser les salariés : leurs attentes », www.travailleursante.fr/...et.../fideliser-les-salaries-leurs-attentes.html

Cadin L., Bender A. F., Saint-Giniez V. (2003), *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert

El Yousfi M., *Conditions de travail : Le savoir-vivre en entreprise est régi par l'éducation propre de chaque individu*
<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/conditions-de-travail-le-savoir-vivre-en-entreprise-est-regi-par-l-education-propre-de-chaque-individu-21114.html>

Guilbert L. et Henda S. (2008). « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire ». 5ème journée d'étude sur les carrières « Carrières et contextes », Lyon 22, 23 mai 2008.
centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf

Hirsch C. & Firoben. L. (2002). Atelier « Gestion des RH et fidélisation du personnel » CCRH – Plénière de printemps 2002
www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/021/21_09.pdf

Kendel H., (2008) « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie » International Journal of ISDM (3ème trimestre 2008).
<http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms34/isdms34.pdf>

Lakhdar B., (2009). « *Société de connaissances / société de savoir* ». Les universités au temps de la mondialisation/globalisation et de la compétition pour l'excellence. Colloque du 11 au 13 mai 2009. Université Paris 8
<http://www2.univ-paris8.fr/colloque-mai/>

Lahierre M. (2010), « le turn-over : gérer le risque de départ des collaborateurs »
<http://www.ielovepme.com/securite/421>

Laourari H., (2010) Colloque « des formations pour quel emploi : regards croisés Universités-Entreprises ». Mantouri Constantine : juin 2010.

Problématique de l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur en Algérie : Etat des lieux et pistes de réflexion

www.umc.edu.dz/vf/images/relations-universite.../presentation1.pdf

Leduc, K., (2010), “ Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question.

CEPS/INSTEAD : Population & Emploi, n°02 p3.

<http://www.ceps.lu/pdf/3/art1504.pdf>

Lincoln Associés 2007)

www.nrecrutic.com/article/Enquete_sur_le_cadre_algerien.asp - Algérie

M'Barek, E., (2007), « Le développement des compétences et la mobilité professionnelle ». Institut Supérieur de Gestion de Tunis - MASTERE 2007

www.memoireonline.com/.../le-d%C3%A9veloppement-des-comp%C3%A9tences-et-l-...

Roger A., Ventolini S. (2005), « La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques », 15^e Congrès de l'ALGRH, Montreal. AGRH- Congrès 2004

http://www.agrh2004-esq.uqam.ca/pdf/Tome3/Roger_Ventolini.pdf

(Revue RH/Sonatrach N°08 octobre 2005

(Revue RH/Sonatrach N°56 octobre 2008)

(Revue quadrimestrielle N°02 / Septembre 2020 : publiée par la Division Laboratoires de l'Activité Exploration - Production (Sonatrach)