



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ahmed Ben Bella, Oran1

Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Science de Gestion

**Mémoire de fin d'études Master de Spécialité Management des
organisations et des ressources humaines**

**La gestion des talents dans un contexte de pénurie de
main d'œuvre cas de la classe ouvrières
Une étude de cas à l'entreprise ORSIM**

Présentation par étudiante : MADANI Yamina

MEZILI Imad	Pr. Université Ahmed Ben Bella Oran 1.	Présidente.
BOUZAGHOU Asmaa	MCB, ESE d'Oran	Rapporteur
DIF Aicha	MCA, Université Ahmed Ben Bella Oran1	Examinatrice

Année universitaire :2024/2025

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ahmed Ben Bella, Oran1

Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Science de Gestion

**Mémoire de fin d'études Master de Spécialité Management des
organisations et des ressources humaines**

**La gestion des talents dans un contexte de pénurie de
main d'œuvre cas de la classe ouvrières
Une étude de cas à l'entreprise ORSIM**

Présentation par étudiante : MADANI Yamina

MEZILI Imad	Pr. Université Ahmed Ben Bella Oran 1.	Présidente.
BOUZAGHOU Asmaa	MCB, ESE d'Oran	Rapporteur
DIF Aicha	MCA, Université Ahmed Ben Bella Oran1	Examinatrice

Année universitaire :2024/2025

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu tout-puissant pour sa grâce qui facilite les choses. Merci à Dieu de m'avoir permis de faire cette simple recherche. Nous devons nous rappeler que la connaissance est une grande bénédiction pour nous de la part de Dieu, alors n'oubliez pas de remercier Dieu et de faire preuve d'humilité et d'honnêteté dans votre quête de plus de connaissances.

Et priez pour la miséricorde et le pardon de Dieu pour mon père, qui m'a soutenu dans mes études jusqu'à sa mort. Et j'espère que ton nom sera mentionné dans tous mes succès.

Je tiens à exprimer ma gratitude à tous les enseignants, depuis le début de mes études jusqu'aux professeurs du département de gestion des entreprises et des administrations de l'institut

Yamina

Dédicace

*Le remerciement et la louange sont à Dieu Tout-Puissant qui nous a
permis de réussir cette étape de notre parcours*

Dédiée :

*Tout d'abord, je dédie ceci à mon père décédé, que Dieu lui fasse miséricorde
et le fasse habiter son vaste paradis.*

À la source de tendresse, ma mère que Dieu prolonge sa vie

À mes frères et sœurs que Dieu les protège, "Malika, Amer, Karima"

*Et à mes amis "Wissam, Achwaq, Ikram" ainsi qu'à tous les étudiants, je leur
souhaite beaucoup de réussite.*

À tous les professeurs depuis le début des études jusqu'à maintenant

À Mme Dif Aicha et à un responsable de l'entreprise, Bouchcour Al-Eid

Yamina

Résumé

Ce mémoire traite d'un sujet de grande importance en gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre, en mettant particulièrement l'accent sur un environnement industriel algérien à travers une étude de cas de l'entreprise ORSIM, spécialisée dans la fabrication de boulons.

L'objectif principal était de mettre en lumière la manière de construire une gestion efficace des talents capable d'attirer, de développer et de fidéliser les compétences, malgré les défis importants imposés par la rareté de la main-d'œuvre sur le marché. Les résultats du questionnaire, qui a concerné 100 employés, ont révélé que les politiques de gestion des talents adoptées par l'entreprise ont contribué partiellement à atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre. Toutefois, elles nécessitent un renforcement dans certains aspects, notamment à travers le recrutement proactif, l'élargissement des programmes de motivation, tout en maintenant un bon climat de travail.

Mots-clés : gestion, talent, main-d'œuvre, ressources humaines.

Abstract:

This thesis addresses a highly significant topic in human resources management, namely talent management in the face of labor shortages, with a particular focus on an Algerian industrial environment through a case study of ORSIM, a company specialized in the manufacturing of bolts.

The main objective was to highlight how to build an effective talent management system capable of attracting, developing, and retaining skills, despite the major challenges posed by the scarcity of labor in the market. The results of the questionnaire, which involved 100 employees, revealed that the talent management policies adopted by the company have partially contributed to mitigating the effects of the labor shortage. However, these policies require reinforcement in certain areas, particularly through proactive recruitment, the expansion of motivation programs, and the maintenance of a positive work climate.

Keywords: Management, Talent, Workforce, Human Resources.

ملخص

يتناول هذا التقرير موضوعًا ذا أهمية كبيرة في مجال تسيير الموارد البشرية، وهو إدارة المواهب في ظل نقص اليد العاملة، مع التركيز بشكل خاص على بيئة صناعية جزائرية من خلال دراسة حالة شركة المتخصصة في صناعة البراغي. كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تسليط الضوء على كيفية بناء إدارة فعّالة للمواهب تكون قادرة على جذب الكفاءات، تطويرها، والاحتفاظ بها، رغم التحديات الكبيرة التي يفرضها ندرة اليد العاملة في سوق العمل.

وقد كشفت نتائج الاستبيان، الذي شمل 100 عاملاً، أن السياسات المعتمدة من قبل الشركة اورسيم في مجال إدارة المواهب ساهمت جزئياً في التخفيف من آثار نقص اليد العاملة، لكنها تتطلب تعزيزاً في بعض الجوانب، من خلال التوظيف الاستباقي، وتوسيع برامج التحفيز، مع ضرورة الحفاظ على مناخ عمل جيد.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الموهبة، القوى العاملة، الموارد البشرية.

Liste Abréviation

Abréviations	Significations
ORSIM	Société Industries Mécanique Oued Rhiou
RH	Ressources Humaines
CV	Curriculum vitae
PME	Petites et Moyennes entreprise
KPIs	Key Performance Indicator
PIB	Produit Intérieur brut
IA	Intelligence Artificielle
ATS	Applicant Tracking system
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi

Sommaire

Remerciements	4
<i>Dédicace.....</i>	5
Résumé	6
Liste Abréviation	8
<i>Liste des Tableaux.....</i>	11
<i>Liste des Figures.....</i>	12
<i>Introduction Général.....</i>	13
<i>Chapitre 1 : LA GESTION DES TALENTS ET DE PENURIES DE MAIN-D'ŒUVRE ..</i>	17
I.1 Gestion des talents - Concepts et dimension :.....	19
I.1.1 Le concept de talent et de gestion des talents :	19
I.1.2 L'importance de la gestion des talents et ses objectifs	24
I.1.3 Étapes et stratégies de gestion des talents et les défis auxquels elles sont confrontées	30
I.2 Pénurie de main-d'œuvre :.....	45
I.2.1 Définition de la pénurie de main-d'œuvre :.....	45
I.2.2 Raisons de la pénurie de main-d'œuvre et son impact sur la marche du travail et les institutions.....	47
I.2.3 Les solutions possibles pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre :.....	53
<i>CHAPITRE 2 LA GESTION DES TALENTS ET LA CLASSE OUVRIERE.....</i>	57
I.3 L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la classe ouvrière.....	59
I.3.1 La classe ouvrière ; Concept économique et caractéristiques :	59
I.3.2 Les défis de la pénurie de main-d'œuvre et son impact sur la classe ouvrière :...	60
I.3.3 Le rôle des syndicats dans la protection des droits des travailleurs face aux pénuries de main-d'œuvre :	63
I.4 Stratégies de gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre :.....	64
I.4.1 Recrutement et développement des talents :	65
I.4.2 Motivation des talents en milieu de travail	70
I.4.3 La Rétention des Talents dans l'Environnement de Travail	73
II. Chapitre 3 Étude appliquée sur l'entreprise ORSIM.....	81
II.1 Présentation de l'entreprise, ORSIM :.....	83

II.1.1	La définition de l'entreprise économique :	83
II.1.2	Présentation de l'ORSIM.....	84
II.1.3	L'organigramme général d' ORSIM	85
II.2	Analyse des données et résultats de l'étude :	88
II.2.1	Stratégies de gestion des talents chez ORSIM	88
II.2.2	L'analyse des résultats du questionnaire :	91
II.2.3	Résultat global de l'étude :	102
II.3	Conclusion.....	104
Bibliographie.....		109

Liste des Tableaux

- Tableau 1 : Un tableau montrant le pourcentage de la main-d'œuvre locale formée par des travailleurs étrangers de 2010 à 2018 70
- Tableau 2 : Exemples de gestion réussie des talents en période de pénurie de main-d'œuvre 78
- Tableau 3 : Le sexe 92
- Tableau 4 : Âges des travailleurs 93
- Tableau 5 : Expérience professionnelle des travailleurs 94
- Tableau 6 : participation dans les programmes de formation 95
- Tableau 7 : Difficultés pour trouver des compétences qualifiées 95
- Tableau 8 : Les réponses données à cette question ont été regroupées comme suite par ordre de priorité (concernant les méthodes utilisées par ORSIM pour attirer les talents) 96
- Tableau 9 : Les programmes de formation continue 97
- Tableau 10 : Participer à l'identification des besoins de formation 97
- Tableau 11 : développement des compétences des employés 98
- Tableau 12 : L'évaluation de la performance 98
- Tableau 13 : Les retours de superviseurs 99
- Tableau 14 : Motiver les employés 99
- Tableau 15 : L'environnement de travail encourage la rétention des talents 100
- Tableau 16 : Les promotions dans l'entreprise 100
- Tableau 17 : Raisons qui pourraient amener les employés à quitter l'entreprise 101

Liste des Figures

- Figure 1 : Étapes Clés de la Gestion des Talents 33
- Figure 2 : Evaluation relative de l'importance de chaque stratégie de rétention des talents 75
- Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise ORSIM (Annexe 1) 85
- Figure 4 : Répartition des travailleurs par sexe à l'ORSIM 92
- Figure 5 : Âges des travailleurs 93
- Figure 6 : Expérience professionnelle 94
- Figure 7 : Les principales raisons qui pourraient amener les employés à quitter l'entreprise 101

Introduction

Général

INTRODUCTION :

Les organisations vivent aujourd’hui à l’ère de la mondialisation, marquée par des mutations technologiques, culturelles, sociales et économiques rapides. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises sont menacées d’échec si elles ne se développent pas et ne s’adaptent pas aux changements mondiaux, notamment en ce qui concerne l’identification adéquate des ressources humaines nécessaires. Les organisations peuvent néanmoins atteindre leurs objectifs en s’appuyant sur une base limitée de ressources humaines¹. L’évolution rapide des méthodes de production et le changement des exigences du marché ont engendré des problématiques complexes liées à la gestion et à la rétention des compétences, aggravées par la pénurie de main-d’œuvre, ce qui affecte négativement la performance organisationnelle et la durabilité des processus de production.

Dans cette nouvelle réalité, les institutions font face à des défis croissants quant à la manière de gérer leur capital humain de manière efficace et efficiente. La concurrence accrue, les transformations continues du marché du travail, ainsi que la révolution numérique imposent aux organisations l’adoption de stratégies avancées visant à attirer, développer et fidéliser les talents, afin de garantir la réalisation de leurs objectifs stratégiques et la pérennité de leurs activités.

La gestion des talents est aujourd’hui un élément central dans la construction de la capacité des organisations à se démarquer dans un environnement instable et en perpétuelle mutation. Les organisations conscientes de l’importance de l’investissement dans les compétences humaines mettent en œuvre des programmes intégrés de gestion des talents visant à identifier et développer le potentiel des individus en adéquation avec les exigences du marché actuel. Cette approche stratégique consiste à détecter, attirer, développer et motiver des employés dotés de compétences exceptionnelles, afin d’améliorer la performance globale, favoriser une culture de l’innovation et atteindre des objectifs à long terme. Contrairement à la gestion traditionnelle des ressources humaines, la gestion des talents est plus globale et proactive, mettant l’accent sur le développement des compétences clés, la planification de la relève pour les postes stratégiques et l’alignement des aspirations des employés avec les orientations stratégiques de l’organisation. Cela se traduit par un accent mis sur la formation continue, l’encouragement à

¹rahman, n. a. (2021, septembre 07). tendances modernes en matiere de gestion des ressources humains . p. 51.

la créativité et la création d'un environnement de travail propice au développement personnel et professionnel.

Cependant, la mise en œuvre de la gestion des talents ne va pas sans défis. Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à une véritable crise de la main-d'œuvre, qui touche divers secteurs à l'échelle mondiale. Cette situation est due à plusieurs facteurs interdépendants, notamment les changements démographiques comme la baisse des taux de natalité et le vieillissement de la population, ainsi que la transformation rapide de la demande en compétences due à la numérisation et aux avancées technologiques, créant ainsi un important décalage entre les compétences disponibles et celles recherchées. À cela s'ajoutent les aspirations croissantes des employés à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que l'augmentation des flux migratoires, compliquant davantage cette crise et poussant les entreprises à revoir leurs politiques et à restructurer leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Pour relever ces défis, il est impératif que les entreprises adoptent des politiques et des stratégies efficaces de gestion des talents leur permettant de s'adapter aux changements constants de l'environnement professionnel. Ces stratégies incluent l'investissement dans des programmes de formation et de développement professionnel continu pour combler les écarts de compétences, l'amélioration des pratiques de recrutement pour attirer les bons profils, ainsi que la création d'un environnement de travail motivant favorisant la stabilité professionnelle et l'initiative. Par ailleurs, l'intégration des technologies modernes telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données devient essentielle pour optimiser les processus de recrutement, anticiper les besoins futurs et développer des modèles plus efficaces de gestion du capital humain, garantissant ainsi la durabilité de la performance organisationnelle et le renforcement de la compétitivité sur le marché.

L'importance de cette étude se reflète dans la mise en évidence du thème "la gestion des talents dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre : l'état de la classe ouvrière", car la recherche intervient à un moment difficile où les organisations font face à des défis croissants en raison des pressions économiques et du manque de compétences de base. Il est devenu nécessaire de rechercher comment utiliser la gestion des talents comme outil stratégique pour préserver la classe ouvrière, segment vital sur lequel les organisations s'appuient pour accomplir leurs tâches quotidiennes et atteindre leurs objectifs à long terme.

La problématique centrale de cette étude se cristallise dans la question : ***Quel est le rôle de la gestion des talents dans le maintien de la classe ouvrière dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ?***

De ce point de vue, l'étude procède sur deux hypothèses principales :

- **H1** : La gestion des talents joue un rôle important dans l'amélioration des performances et la compétitivité.
- **H2** : Les pratiques adoptées en matière de gestion des talents affectent positivement l'attraction, le développement et la préservation de la classe ouvrière.

Ce mémoire se subdivise en trois chapitre .Dans le premier chapitre, nous avons abordé le cadre théorique de la gestion des talents en termes de définitions, dimensions et importance stratégique, ainsi qu'une analyse du phénomène de la pénurie de main-d'œuvre, de ses causes et de ses effets sur les entreprises et les marchés.

Le deuxième chapitre a examiné l'impact direct de la pénurie de main-d'œuvre sur la classe ouvrière, en mettant en lumière les principaux défis auxquels sont confrontés les travailleurs, tels que la pression professionnelle et la détérioration des conditions de travail. Nous avons également présenté les stratégies modernes de gestion des talents, notamment l'amélioration de l'environnement de travail, les programmes de formation et de développement des compétences, ainsi que les mesures d'incitation financière et morale pour attirer et fidéliser les talents.

Dans le troisième chapitre, une étude de cas a été réalisée sur l'entreprise ORSIM.

Chapitre 1 :
LA GESTION DES
TALENTS ET DE
PENURIES DE
MAIN-D'ŒUVRE

INTRODUCTION

Le capital humain constitue aujourd'hui l'un des facteurs clés de succès des organisations dans un environnement marqué par des changements rapides et des défis croissants. Cela fait de la gestion des talents un outil stratégique indispensable pour construire des capacités organisationnelles durables. En parallèle, de nombreux marchés souffrent d'une pénurie croissante de main-d'œuvre, un problème qui impacte directement la productivité et la stabilité économique. Ce chapitre vise ainsi à offrir un cadre théorique intégré autour des concepts de gestion des talents et de pénurie de main-d'œuvre, tout en mettant l'accent sur les liens entre ces deux phénomènes et les défis qu'ils imposent aux organisations contemporaines.

Ce chapitre aborde, dans la première section, le thème de la gestion des talents : concepts et dimensions. Dans le premier point, nous définirons les notions de talent et de gestion des talents. Le deuxième point mettra en lumière l'importance de la gestion des talents ainsi que ses objectifs dans les organisations. Quant au troisième point, il se focalisera sur les étapes et les stratégies de gestion des talents, en plus des principaux défis auxquels les entreprises font face dans ce domaine.

La deuxième section traite de la pénurie de main-d'œuvre. Le premier point sera dédié à la définition de ce concept et à ses caractéristiques. Le deuxième point analysera les causes de cette pénurie ainsi que ses impacts sur le marché du travail et sur les organisations. Enfin, le troisième point proposera des solutions possibles pour faire face à ce phénomène et en atténuer les effets négatifs.

Cet effort analytique vise à construire une compréhension théorique globale qui prépare l'analyse pratique dans les chapitres suivants, et jette les bases scientifiques du traitement de la problématique de la gestion des talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

I.1 Gestion des talents - Concepts et dimension :

Dans ce chapitre, le cadre théorique de la gestion des talents sera abordé à travers la définition des concepts de « talent » et de « gestion des talents », suivie de la présentation de son importance et de ses objectifs dans le renforcement de la performance organisationnelle, et enfin l'examen de ses étapes, de ses stratégies, ainsi que des principaux défis qui y sont liés.

I.1.1 LE CONCEPT DE TALENT ET DE GESTION DES TALENTS : Qu'est-ce que le talent ?

1.1.1 Définition du talent :

« Le talent fait référence aux individus considérés comme capables d'atteindre des niveaux élevés de réussite. »²

Le talent est "la capacité innée ou la compétence que possède un individu dans un domaine particulier, qui peut être développée et améliorée par la formation et les compétences acquises. Il représente un mélange de capacité naturelle et de potentiel qui est amélioré par l'expérience et l'éducation."³

Le talent est une capacité innée ou acquise qui permet à un individu d'accomplir des tâches spécifiques avec une excellence et une créativité supérieures à la norme. Il désigne également la prédisposition interne à exceller dans un domaine particulier lorsque les conditions appropriées et un entraînement adéquat sont réunis. Le talent se manifeste sous diverses formes qu'il s'agisse de compétences intellectuelles, créatives, artistiques ou techniques, pouvant être présent dès la naissance ou se développer par la pratique et l'entraînement.

Le talent constitue un élément stratégique dans le développement des individus et des organisations, car il contribue à créer un avantage concurrentiel et à assurer un succès futur en investissant les capacités des personnes dans les domaines où elles excellent. Bien que le talent ne soit pas nécessairement lié à un niveau élevé d'intelligence, il se traduit par une performance efficace dans des secteurs tels que les arts, les sciences, la gestion ou le sport, où l'individu peut progresser rapidement et faire preuve d'une créativité renouvelée.

²Tansley, C. (2011). Que voulons-nous dire par le terme « talent » dans la gestion des talents ? p. 266

³Collings, D. G. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management*, 312-328.

En somme, le talent ne se limite pas à une compétence statique, mais représente un mélange de connaissances, de capacités et de motivation qui pousse les individus à réaliser des accomplissements exceptionnels, tant sur le plan personnel que professionnel, faisant de lui un facteur déterminant pour atteindre le succès et stimuler l'innovation dans divers domaines.

1.1.1.2. Caractéristiques d'une personne douée :

Les travailleurs talentueux possèdent plusieurs caractéristiques qui les distinguent des autres par leur réflexion, leur performance et leur capacité à relever les défis. C'est pourquoi les organisations cherchent à recruter et à retenir cette catégorie de travailleurs. Ces caractéristiques peuvent être classées en caractéristiques cognitives, de personnalité, créatives et comportementales :

Caractéristiques cognitives et mentale :

- **Capacité cognitive supérieure à la moyenne :** Une personne surdouée possède des capacités mentales supérieures qui lui permettent de comprendre et de traiter l'information plus rapidement et plus efficacement que les autres personnes du même âge.
- **Pensée critique et logique:** Il tend à analyser les choses en profondeur et à évaluer les situations avec sagesse.
- **Capacité à résoudre les problèmes :** Une personne douée a la capacité de résoudre des problèmes de manière créative et efficace, en faisant preuve d'une pensée analytique et de stratégies avancées pour comprendre des défis complexes. Ces personnes sont non seulement capables de fournir des solutions innovantes, mais possèdent également des capacités de réflexion critique qui leur permettent de naviguer et d'analyser rapidement les informations, leur permettant ainsi de trouver des solutions efficaces à des problèmes complexes dans de nombreux domaines.⁴
- **Mémoire forte :** Capable d'assimiler et de mémoriser rapidement les informations.
- **Curiosité :** Il possède une curiosité constante pour rechercher des connaissances et découvrir de nouvelles choses.
- **Vitesse d'apprentissage :** Il apprend rapidement et est capable d'appliquer les informations dans divers contextes.

⁴Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. . *Phi Delta Kappan*, 180-184.

Caractéristiques personnelles et émotionnelles :

- **Confiance en soi :** Une personne talentueuse possède des qualités de leadership exceptionnelles, notamment la confiance en soi, la capacité de prendre des décisions judicieuses et la capacité d'assumer des responsabilités, ce qui lui permet de relever des défis et de résoudre des problèmes complexes. Des études montrent que ces traits font partie des caractéristiques clés qui distinguent les individus talentueux des autres et contribuent à améliorer leur capacité à influencer et à réussir dans divers domaines.⁵
- **Ambition et détermination :** Les personnes talentueuses ont un niveau élevé d'ambition et de détermination, ce qui les motive à s'efforcer constamment d'atteindre leurs objectifs et de s'améliorer. Les recherches indiquent que ces qualités sont des facteurs clés contribuant au succès et à l'innovation.
- **Prendre ses responsabilités :** Les personnes talentueuses ont un sens aigu des responsabilités, ce qui les oblige à prendre les défis au sérieux et à participer activement à la recherche de solutions efficaces.
- **Pensée indépendante :** ne dépend pas des autres pour prendre des décisions et a tendance à proposer des solutions innovantes.

Caractéristiques de la créativité :

- **Une imagination débordante :** Les personnes talentueuses ont une capacité exceptionnelle à imaginer des idées et des scénarios non conventionnels, ce qui renforce leur capacité de créativité et d'innovation. Des études indiquent que cette capacité à imaginer est l'une des qualités essentielles qui distinguent les individus doués et contribuent au développement de leurs compétences créatives.⁶
- **Prévoyance :** peut prédire les tendances et les changements futurs en fonction des données actuelles.
- **Créativité et innovation :** a tendance à sortir des sentiers battus et à trouver de nouvelles solutions aux problèmes.
- **Tendance à expérimenter et à prendre des risques :** Les personnes talentueuses n'hésitent pas à explorer de nouvelles idées et à prendre des risques, même lorsque le succès n'est pas assuré.

⁵Nisreen Adnan Dnawi, A. S.-H. (s.d.). le talent et l'excellence. p. 8.

⁶VanTassel-Baska, J. (2001). Creativity as an elusive factor in giftedness. . *Gifted Education*, 33–37.

Caractéristiques comportementales et sociales :

- **Gestion efficace du temps :** Les personnes douées démontrent une capacité remarquable à organiser et à gérer efficacement leur temps, ce qui contribue à améliorer leurs performances académiques et professionnelles. Des études indiquent que les compétences en gestion du temps sont un facteur clé pour atteindre le succès et l'excellence parmi les individus talentueux.⁷
- **Leadership inné** Un individu talentueux possède une aptitude naturelle à inspirer et à persuader les autres, en les amenant à adhérer à ses idées.
- **Autodiscipline :** se fixer des objectifs et travailler dur pour les atteindre sans avoir besoin d'une supervision extérieure.
- **Adaptabilité sociale :** Capable d'interagir avec divers environnements sociaux, même s'il préfère parfois la solitude pour réfléchir.

Toutes ces caractéristiques font qu'une personne talentueuse est capable d'exceller dans divers domaines, qu'ils soient académiques, artistiques, professionnels ou sociaux. Il est toutefois important d'accompagner ces talents avec un accompagnement adapté et une formation adaptée afin de garantir leur investissement optimal. Une gestion efficace des talents est donc indispensable.

1.1.2. Gestion des talents :

Définition de la gestion des talents :

La gestion des talents a reçu de nombreuses définitions, notamment :

La gestion des talents est un processus stratégique visant à attirer, développer, motiver et retenir des employés très performants dotés de compétences exceptionnelles, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'améliorer son avantage concurrentiel.⁸

La gestion des talents est un ensemble intégré d'activités conçues pour attirer, développer, retenir et déployer des employés talentueux de manière à garantir la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation.⁹

La gestion des talents est le système ou la stratégie qu'une organisation utilise pour recruter, embaucher, développer et retenir efficacement les employés. Les employés motivés à faire de

⁷Al-Mutairi, M. (2015). Time management skills and their relation . *Educational and Psychological Studies*, 567–590.

⁸Armstrong, M. (2014). Human Resource Management Practice. p. 381.

⁹Collings, D. G. (2009). Strategic talent management. *Human Resource Management* , 304-313 p305.

leur mieux et dont les objectifs sont alignés sur ceux de l'entreprise sont plus susceptibles de progresser dans leurs postes et de devenir de futurs leaders.¹⁰

Samuel et Uren définissent la gestion des talents comme une série d'étapes rationnelles consistant à identifier, attirer, développer et déployer les talents¹¹

Donc, La gestion des talents est un processus stratégique intégré visant à garantir la disponibilité de personnes hautement qualifiées et compétentes pour soutenir les objectifs organisationnels et favoriser une croissance durable au sein des entreprises. Ce processus comprend un ensemble d'activités et de politiques visant à attirer, développer et retenir les talents appropriés afin d'assurer une performance efficace et une adaptation aux évolutions futures de l'environnement de travail.

La gestion des talents commence par l'identification des besoins stratégiques de l'organisation en termes de compétences et de capacités requises, puis par l'attraction des individus possédant ces compétences grâce à des processus de recrutement bien étudiés basés sur des critères de sélection précis. Ensuite, l'accent est mis sur le développement de ces talents par le biais de formations continues, de la planification de carrière et de programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés à améliorer leurs compétences et à renforcer leur potentiel.

En outre, la gestion des talents joue un rôle essentiel dans la motivation des employés et le maintien d'un niveau élevé d'engagement et d'intégration au sein de l'entreprise. Cela passe par l'adoption de politiques de gestion de la performance, de systèmes de reconnaissance et de récompenses, ainsi que de programmes de développement du leadership, garantissant ainsi la satisfaction des employés et l'augmentation de leur fidélité à l'organisation. Elle inclut également la planification de la succession pour assurer la continuité des postes de direction et éviter toute lacune susceptible d'affecter la performance de l'entreprise. Une gestion efficace des talents contribue à renforcer la compétitivité des organisations en investissant dans le capital humain, qui constitue l'une des ressources stratégiques les plus précieuses. En appliquant des pratiques modernes basées sur la technologie et l'analyse des données, les entreprises peuvent améliorer leur processus de prise de décision en matière de gestion des ressources humaines, garantissant ainsi un succès durable et une évolution continue dans un marché du travail en constante mutation.

¹⁰Talent Management . (s.d.). Récupéré sur <http://www.oracle.com>

¹¹Uren, L. &. (2007). 32-35.

I.1.2 L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES TALENTS ET SES OBJECTIFS

1.1.3. L'importance de la gestion des talents :

L'importance de la gestion des talents dans la gestion des ressources humaines et l'environnement de travail :

1.2.1.1.L'importance de la gestion des talents dans la gestion des ressources humaines :

La gestion des talents est un élément fondamental de la gestion des ressources humaines. Elle vise à assurer la pérennité de la performance organisationnelle en attirant des talents qualifiés, en développant leurs compétences et en les motivant à rester et à contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation. Dans un marché du travail en constante évolution, la gestion des talents est devenue essentielle pour renforcer la compétitivité des entreprises et garantir une croissance durable. Son importance se manifeste dans plusieurs aspects clés, notamment :

- **Attirer des talents hautement qualifiés :** L'attraction des personnes possédant des compétences et une expertise unique est l'un des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées dans le monde du travail moderne. Le succès organisationnel repose sur la présence d'une équipe performante, capable de relever les défis et d'atteindre les objectifs stratégiques. La gestion des talents permet de mettre en place des stratégies efficaces pour recruter les meilleurs profils grâce à l'amélioration de la marque employeur, l'utilisation des nouvelles technologies de recrutement comme l'intelligence artificielle et l'analyse des données, ainsi que la proposition d'offres d'emploi compétitives en adéquation avec les attentes des candidats. Attirer des talents exceptionnels augmente les chances de succès et d'expansion de l'entreprise, tout en favorisant un environnement de travail axé sur l'excellence et l'innovation.
- **Développement et amélioration de la performance professionnelle :** Le développement des employés et l'amélioration de leurs performances sont des composantes essentielles de la gestion des talents. Les entreprises cherchent à renforcer les capacités de leurs collaborateurs en proposant des programmes de formation complets, des plans de carrière clairs et des opportunités d'apprentissage continu pour suivre les évolutions du marché. Cette approche permet d'améliorer la performance individuelle et collective, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité et une meilleure efficacité opérationnelle. Grâce à la gestion des talents, les entreprises peuvent identifier les besoins de leurs employés et leur apporter le soutien nécessaire,

favorisant ainsi leur progression professionnelle et leur engagement dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Lorsque les employés ont accès à des opportunités d'évolution et de formation, ils deviennent plus impliqués et fidèles à leur entreprise, ce qui impacte positivement la performance globale.

Lorsqu'on investit dans les talents et qu'on les oriente correctement, la performance globale de l'entreprise s'améliore, ce qui entraîne une augmentation de la productivité et une réalisation efficace des objectifs organisationnels¹²

- **Renforcement de la fidélisation des employés :** La rétention des talents est l'un des plus grands défis auxquels les entreprises doivent faire face. La perte de collaborateurs compétents entraîne des coûts élevés liés au recrutement et à la formation des nouveaux employés, ainsi qu'une perte de connaissances et d'expertise. La gestion des talents joue un rôle clé dans la fidélisation des employés en créant un environnement de travail positif et motivant, en offrant des incitations financières et non financières et en proposant des perspectives d'évolution professionnelle claires. Une culture d'entreprise inclusive et collaborative permet aux employés de se sentir valorisés et engagés, réduisant ainsi le taux de turnover et assurant la continuité des activités. Lorsqu'ils sont reconnus et respectés au sein de leur organisation, les employés sont plus productifs et plus investis dans leur travail, contribuant ainsi à la réussite à long terme de l'entreprise.
- **Soutien à la planification stratégique des ressources humaines :** La gestion des talents joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la planification stratégique des ressources humaines. Elle aide les entreprises à anticiper leurs besoins futurs en main-d'œuvre et à mettre en place des stratégies pour s'assurer que les compétences et les talents nécessaires sont toujours disponibles. Grâce à une approche proactive de la gestion des successions, les organisations peuvent identifier les employés à fort potentiel et les préparer à occuper des postes de leadership à l'avenir, minimisant ainsi les perturbations causées par les départs à la retraite ou les démissions imprévues. En outre, une planification efficace des ressources humaines permet une meilleure répartition des tâches, une productivité accrue et une continuité des opérations sans impact négatif lié aux fluctuations de la main-d'œuvre. La planification stratégique des talents est donc un élément clé du succès de toute entreprise cherchant à se développer dans un marché compétitif.

¹²Armstrong, M. (2012). Human Resource Management Practic. p. 305.

- **Encouragement de l'innovation et de la créativité :** L'innovation est un facteur essentiel pour la survie et la réussite des entreprises dans un environnement commercial en évolution constante. Elle leur permet de s'adapter aux nouvelles tendances et de proposer des produits et services novateurs répondant aux besoins des clients. La gestion des talents favorise un environnement de travail qui stimule la créativité en donnant aux employés la liberté d'expérimenter de nouvelles idées, en promouvant une culture d'ouverture et de collaboration, et en encourageant la pensée critique. L'investissement dans le développement des employés renforce également leurs capacités d'innovation, leur permettant de proposer des solutions originales à des problèmes complexes. Un climat de travail propice à l'innovation contribue ainsi à la croissance de l'entreprise et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable sur le marché.

Les employés talentueux sont souvent une source d'idées innovantes et de solutions créatives, contribuant ainsi à l'amélioration des processus et des services au sein de l'entreprise.¹³

- **Encouragement de l'innovation et de la créativité :** L'innovation est un facteur essentiel pour la survie et la réussite des entreprises dans un environnement commercial en évolution constante. Elle leur permet de s'adapter aux nouvelles tendances et de proposer des produits et services novateurs répondant aux besoins des clients. La gestion des talents favorise un environnement de travail qui stimule la créativité en donnant aux employés la liberté d'expérimenter de nouvelles idées, en promouvant une culture d'ouverture et de collaboration, et en encourageant la pensée critique. L'investissement dans le développement des employés renforce également leurs capacités d'innovation, leur permettant de proposer des solutions originales à des problèmes complexes. Un climat de travail propice à l'innovation contribue ainsi à la croissance de l'entreprise et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable sur le marché.
- **Renforcement de la compétitivité de l'entreprise :** La société McKinsey affirme que l'adoption d'une culture centrée sur les talents peut améliorer les performances organisationnelles et donner aux entreprises un avantage concurrentiel. Une autre étude a montré que la planification des talents a un impact positif significatif sur la

¹³Scullion, H. &. (2011). Global Talent Management. p. 19

performance organisationnelle et que le développement des employés a un impact significatif sur les résultats organisationnels¹⁴.

1.1.3.2. L'importance de la gestion des talents dans l'environnement de travail moderne :

Dans un contexte de transformations rapides du monde du travail, la gestion des talents est devenue un élément clé du succès des entreprises. Elle ne se limite pas à l'attraction des compétences, mais englobe également leur développement, leur motivation et leur fidélisation afin d'optimiser la productivité et l'innovation. Voici quelques aspects qui illustrent l'importance de la gestion des talents dans l'environnement de travail actuel :

- **Amélioration de la productivité et de la performance organisationnelle :** La gestion des talents permet de développer les employés et de renforcer leurs compétences, ce qui accroît leur efficacité et améliore leur performance, contribuant ainsi à une hausse globale de la productivité au sein de l'entreprise.
- **Adaptation aux évolutions technologiques et aux transformations numériques :** Avec l'essor rapide des nouvelles technologies, les entreprises ont besoin de collaborateurs capables de s'adapter aux nouveaux outils et systèmes. Les stratégies de gestion des talents facilitent cette transition en offrant des programmes de formation et de développement continus.
- **Encouragement de la créativité et de l'innovation :** Les employés talentueux sont les moteurs de l'innovation, en proposant des idées novatrices et des solutions créatives qui permettent à l'entreprise de se démarquer dans un marché concurrentiel.
- **Attraction et recrutement des meilleurs talents :** Dans un contexte de forte compétition pour les talents, il est essentiel pour les entreprises de bâtir une réputation d'employeur attractif afin d'attirer et de retenir les meilleurs profils.
- **Renforcement de la fidélisation des employés et réduction du taux de rotation :** Lorsque les employés perçoivent que l'entreprise investit dans leur développement et leur offre des perspectives d'évolution, leur satisfaction et leur engagement augmentent, ce qui réduit le taux de départ.
- **Préparation des futurs leaders :** La gestion des talents joue un rôle crucial dans le développement des dirigeants de demain à travers des programmes de formation et de

¹⁴Ahmad ali Almohtaseb, M. A. (2020, 3). *mpact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System*. Récupéré sur <https://www.researchgate.net>

perfectionnement, garantissant ainsi la pérennité du leadership au sein de l'organisation.

- **Obtention d'un avantage concurrentiel :** Les entreprises qui investissent dans la gestion des talents se dotent d'un capital humain performant, ce qui leur permet de mieux affronter les défis du marché et d'assurer un succès durable.

La gestion des talents n'est pas seulement une fonction des ressources humaines, mais une stratégie essentielle qui garantit la pérennité, l'évolution et le succès d'une entreprise dans un environnement en perpétuelle mutation. Les organisations qui adoptent des pratiques efficaces en gestion des talents sont mieux préparées à relever les défis et à saisir les opportunités de demain.

1.1.4. Les objectifs de la gestion des talents :

La gestion des talents est un processus stratégique visant à attirer, développer et motiver les individus les plus compétents afin d'assurer la réussite de l'entreprise et de renforcer sa compétitivité. Ses objectifs incluent les aspects suivants :

Attirer les talents appropriés :

- Le recrutement des individus possédant les compétences et qualifications alignées sur les besoins et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Optimiser les processus de recrutement et de sélection pour s'assurer d'obtenir les meilleurs profils.
- Aligner la stratégie de l'entreprise avec la quantité et la qualité de leadership et de personnel requises pour son exécution : cet objectif souligne la nécessité d'harmoniser les stratégies de gestion des talents avec les besoins de l'organisation en matière de leadership et d'effectifs afin d'assurer l'atteinte des objectifs organisationnels.¹⁵

Développer les compétences et améliorer la performance :

- Offrir des programmes de formation et de développement continus afin d'améliorer les compétences des employés et d'augmenter leur productivité.
- Encourager une culture d'apprentissage permanent pour permettre aux employés de suivre les évolutions de leur secteur.

¹⁵Radwan, M. A. (s.d.). La gestion des talents dans l'organisation. p. 15.

Motiver les employés et renforcer leur engagement :

- Créer un environnement de travail stimulant qui favorise la satisfaction et la fidélisation des employés.
- Mettre en place des systèmes de récompenses et d'incitations pour encourager la performance et favoriser un engagement élevé.
- Équilibrer les besoins des employés et de l'organisation : cet objectif vise à offrir des incitations et des avantages adaptés aux aspirations des employés, ce qui contribue à accroître leur engagement et leur productivité.¹⁶

Planifier l'évolution professionnelle et la succession des postes clés :

- Définir des parcours professionnels clairs pour permettre aux employés de progresser au sein de l'organisation.
- Préparer la relève en identifiant et en formant les futurs dirigeants, garantissant ainsi la continuité du leadership.

Faciliter l'adaptation aux évolutions organisationnelles et technologiques :

- Aider l'entreprise à s'adapter aux avancées technologiques et aux transformations du marché du travail en renforçant les compétences des employés.
- Promouvoir une culture organisationnelle flexible, capable de relever les défis futurs.

Encourager l'innovation et la créativité :

- Permettre aux employés de penser de manière innovante et de proposer de nouvelles idées et solutions.
- Créer un environnement propice à l'expérimentation et à la prise de risques maîtrisée pour favoriser l'amélioration continue.

Assurer un avantage concurrentiel durable

- Investir dans le capital humain, qui constitue l'un des actifs les plus précieux de l'entreprise.
- Maintenir un positionnement fort sur le marché en développant continuellement les compétences et les performances des employés.

La gestion des talents ne se limite pas à une fonction administrative ; elle représente une stratégie essentielle pour assurer la réussite des entreprises dans l'environnement de travail

¹⁶Al-Amarat, F. M. (s.d.). Stratégie de gestion des talents dans l'organisation. p. 45.

moderne. En atteignant ces objectifs, les organisations peuvent constituer des équipes performantes, garantir un succès durable et renforcer leur position sur le marché.

1.1.3 Étapes et stratégies de gestion des talents et les défis auxquels elles sont confrontées

1.3.1. Les étapes de la gestion des talents :

La gestion des talents est un processus continu visant à attirer, développer et motiver les individus talentueux afin d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels et de renforcer la compétitivité. Elle passe par plusieurs étapes essentielles :

1.3.1.1. Planification des talents :

Cette étape vise à identifier les besoins de l'entreprise en compétences et en talents en fonction de ses objectifs stratégiques. Elle comprend :

- L'analyse des écarts de compétences au sein de l'organisation. L'identification des compétences et expertises requises actuellement et à l'avenir.
- L'élaboration de plans de succession et de développement des employés clés pour assurer la continuité du travail.

1.3.1.2. Acquisition des talents :

À cette étape, l'entreprise cherche à attirer les candidats les plus compétents grâce à des processus de recrutement efficaces, incluant les annonces d'emploi, le recrutement en ligne et les recommandations internes. L'accent est mis sur la sélection des individus qui correspondent à la culture et aux valeurs de l'organisation¹⁷ à :

- L'amélioration de la marque employeur pour rendre l'entreprise plus attractive.
- L'utilisation de stratégies de recrutement modernes, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données.
- La collaboration avec les universités et instituts pour recruter de jeunes talents prometteurs.
- Le développement d'un processus de sélection efficace afin d'assurer l'adéquation entre les postes et les candidats.

¹⁷Phillips, J. M. (2015). Strategic Staffing, Pearson. p. 112

1.3.1.3.Développement des talents :

Une fois les employés recrutés, il est essentiel d'investir dans leur développement pour renforcer leurs compétences et leur performance. Cette étape comprend :

- La mise en place de programmes de formation et de développement professionnel continus.
- L'offre d'opportunités d'apprentissage et d'auto-développement à travers des ateliers et des formations.
- L'établissement de plans de carrière clairs pour aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels.

La mise en place de programmes de mentorat pour améliorer les compétences techniques et de leadership.

1.3.1.4.Gestion de la performance et motivation des employés :

Cette phase vise à garantir une productivité optimale et un engagement organisationnel élevé. Elle inclut :

- L'évaluation régulière de la performance à l'aide d'outils modernes.
- La fourniture d'un retour d'information continu pour améliorer la performance des employés.
- La définition d'objectifs individuels alignés avec la stratégie de l'entreprise.
- La création d'un environnement de travail motivant avec des incitations financières et non financières, telles que les récompenses et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

1.3.1.5.Rétention des talents :

La rétention des employés talentueux est l'un des plus grands défis pour les entreprises. Pour y parvenir, il est essentiel de mettre en place des stratégies telles que :

- Le renforcement d'une culture d'entreprise positive et stimulante.
- L'offre d'opportunités de développement professionnel et d'évolution de carrière.
- La création d'un environnement de travail flexible favorisant la reconnaissance et le soutien constant.
- La mise en place d'avantages compétitifs, incluant des salaires équitables, une couverture santé et des plans de retraite.

1.3.1.6. Planification de la succession :

Cette étape vise à assurer la continuité des activités en identifiant les leaders potentiels et en les préparant à assumer de futures responsabilités au sein de l'organisation.¹⁸:

- L'identification des employés à haut potentiel et leur préparation à des postes de leadership.
- La mise en place de programmes de développement du leadership pour former les futurs dirigeants.
- La promotion des talents internes pour assurer une évolution naturelle des postes, plutôt que de s'appuyer uniquement sur le recrutement externe.

1.3.1.7. Évaluation et amélioration de la stratégie de gestion des talents :

Cette phase consiste à examiner l'efficacité des stratégies de gestion des talents en analysant en continu les résultats et en évaluant l'atteinte des objectifs organisationnels, tout en apportant les ajustements nécessaires en fonction des évolutions internes et externes.¹⁹:

- L'examen des performances des talents et l'analyse des résultats obtenus.
- L'évaluation de l'efficacité des stratégies de recrutement, de développement et de motivation.
- La collecte des retours des employés et des responsables sur l'environnement de travail et les pratiques de gestion des talents.
- L'amélioration continue des stratégies sur la base des données et des retours d'expérience pour maximiser les bénéfices de la gestion des talents.

¹⁸(Rothwell, 2015) Rothwell, W. J. (2015). Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. *Effective Succession Planning*, p. 320.

¹⁹Cappelli, P. (2008). Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*, (p. 205)

Figure 1 :Étapes Clés de la Gestion des Talents :



Source : établis par nos soins

1.3.2. Stratégies de gestion des talents et leurs facteurs succès :

13.2.1. Stratégies de gestion des talents :

La gestion des talents nécessite des stratégies intégrées pour garantir l'acquisition, le développement et la motivation des individus hautement qualifiés afin d'atteindre les objectifs organisationnels et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Voici les principales stratégies de gestion des talents :

Acquisition des talents (Talent Acquisition) :

- Utiliser des technologies de recrutement modernes comme l'intelligence artificielle et l'analyse de données pour identifier les candidats adéquats.
- Construire une marque employeur forte en favorisant un environnement de travail attractif.
- Appliquer des stratégies de recrutement interne et externe pour attirer les meilleures compétences.

Développement des talents (Talent Development) :

- Mettre en place des programmes de formation continue, y compris l'apprentissage en ligne et la formation pratique.
- Offrir des opportunités de développement professionnel et de planification de carrière.
- Encourager une culture d'apprentissage continu et d'innovation au sein de l'organisation. Des études montrent que les organisations qui investissent dans des programmes de recyclage et d'apprentissage continu constatent une augmentation de 50 % de la rétention des employés et une augmentation de 73 % de la satisfaction au travail.²⁰

Rétention des talents (Talent Retention)

- Proposer un environnement de travail motivant et favorable à la satisfaction des employés.
- Mettre en place des programmes de récompenses et d'incitations basés sur la performance et les compétences.
- Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle pour garantir la stabilité des employés.

²⁰Winstead, A. (2023, 11 16). *Fostering a Culture of Continuous Learning in the Workplace*. Récupéré sur <https://www.intellum.com>

Gestion de la performance (Performance Management) :

- Fournir un feedback régulier aux employés pour favoriser l'amélioration continue.
- Développer des plans d'amélioration de la performance grâce à la formation et au mentorat.
- L'établissement de critères clairs d'évaluation des performances est un pilier essentiel pour garantir la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise.²¹

Planification de la succession (Succession Planning) :

- Identifier les futurs leaders au sein de l'entreprise et développer leurs compétences
- Mettre en œuvre des programmes de formation pour préparer la prochaine génération de dirigeants.
- Assurer la continuité des activités grâce à des plans de succession bien définis.

Engagement et intégration des employés (Employee Engagement) :

- Mettre en place des stratégies pour renforcer l'engagement des employés, comme les réunions ouvertes et les enquêtes régulières.
- Offrir aux employés la possibilité de contribuer à la prise de décision et à l'innovation.
- Construire une culture d'entreprise basée sur la collaboration et la reconnaissance.

Transformation numérique dans la gestion des talents (Digital Talent Management) :

- Utiliser l'intelligence artificielle et l'analyse des mégadonnées pour prendre des décisions stratégiques en matière de talents.
- Adopter des systèmes numériques de gestion des talents pour faciliter le recrutement et le développement des compétences.
- Fournir des outils numériques pour soutenir l'apprentissage à distance et la formation virtuelle.

²¹Gouldsberry, M. (2024/7 /3). *Making Employee Performance Evaluations More Effective*. Récupéré sur Performance Management: <https://www.betterworks.com>

Diversité et inclusion en milieu de travail (Diversity & Inclusion) :

- Promouvoir des pratiques de recrutement équitables qui reflètent la diversité de la société.
- Mettre en place des politiques favorisant l'égalité des genres et l'inclusion des personnes en situation de handicap.
- Créer un environnement de travail respectueux des différences culturelles et propice à la créativité collective.

La mise en œuvre efficace des stratégies de gestion des talents permet aux entreprises d'assurer leur succès durable, d'améliorer l'environnement de travail et d'augmenter la productivité. Les organisations leaders adoptent ces stratégies pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents, renforçant ainsi leur compétitivité sur un marché du travail en constante évolution.

1.3.2.2. Les facteurs de succès des stratégies de gestion des talents dans les entreprises :

La gestion des talents est aujourd'hui un élément clé du succès des entreprises dans un environnement de travail concurrentiel et en constante évolution. Les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies efficaces de gestion des talents ne se contentent pas seulement d'attirer les meilleurs profils, mais elles investissent également dans leur développement et leur rétention afin d'assurer une performance durable et une croissance continue. Pour y parvenir, plusieurs facteurs jouent un rôle essentiel dans la réussite des stratégies de gestion des talents, et les entreprises doivent se concentrer sur ces éléments afin de maximiser le potentiel de leur capital humain :

- **Alignement de la gestion des talents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise :**

Les stratégies de gestion des talents doivent être alignées sur la vision et les objectifs de l'entreprise afin de garantir des résultats durables. Lorsqu'elles sont en adéquation avec la stratégie globale de l'organisation, elles contribuent à améliorer la performance organisationnelle et à accroître la productivité.²²

²²Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*, (p. 45).

- **Engagement et soutien de la direction :**

Le leadership joue un rôle déterminant dans le succès de toute stratégie organisationnelle, en particulier en matière de gestion des talents. Les entreprises bénéficiant d'un fort soutien de la part des dirigeants et des cadres supérieurs sont plus à même de mettre en place des programmes efficaces pour attirer, développer et fidéliser les talents. Les leaders engagés ne se contentent pas d'approuver ces stratégies en théorie, mais participent activement à leur mise en œuvre en fournissant des orientations, des ressources et en encourageant une culture d'apprentissage et d'amélioration continue. Leur implication renforce l'importance de ces stratégies au sein de l'organisation et les intègre dans la culture d'entreprise.

- **Investissement dans la technologie et l'innovation :**

La technologie est devenue un élément essentiel de la gestion des talents, permettant aux entreprises d'améliorer leurs processus de recrutement, de formation et de gestion de la performance grâce à des outils avancés basés sur les données et l'intelligence artificielle. Par exemple, les systèmes de suivi des candidatures (ATS) optimisent le recrutement en sélectionnant plus rapidement les meilleurs profils. De plus, l'analyse des données permet d'évaluer la performance des employés et d'identifier leurs points forts et axes d'amélioration, facilitant ainsi la prise de décisions en matière de développement des compétences. Les entreprises adoptant les technologies modernes dans la gestion des talents sont mieux préparées à s'adapter aux évolutions du marché et à renforcer leur avantage concurrentiel.

- **Un environnement de travail attractif et motivant :**

Les entreprises performantes investissent dans l'amélioration de l'environnement de travail afin de motiver leurs employés et d'assurer leur fidélisation. Cela inclut la mise à disposition d'opportunités de développement professionnel, l'amélioration de la culture d'entreprise et l'offre d'avantages compétitifs.²³

²³Armstrong, M. (2020). Strategic Human Resource Management. p. 312.

- **Planification de la succession et développement du leadership :**

La planification de la succession est un facteur clé dans la gestion des talents, garantissant la disponibilité de leaders qualifiés pour occuper les postes stratégiques à l'avenir. Les entreprises qui investissent dans le développement de leurs leaders internes et leur offrent des programmes de formation et de mentorat sont mieux préparées à assurer leur continuité dans un marché compétitif. Le développement du leadership ne se limite pas aux formations traditionnelles, mais comprend également des opportunités d'apprentissage pratique à travers des missions stratégiques, la gestion de projets et l'interaction directe avec les dirigeants actuels.

- **Promotion d'une culture d'apprentissage continu et de développement professionnel :**

Dans un monde des affaires en constante évolution, aucune entreprise ne peut réussir sans investir dans le développement des compétences de ses employés. Par conséquent, les stratégies de gestion des talents doivent intégrer des programmes de formation continue, incluant des ateliers, des cours en ligne et des opportunités de perfectionnement. Encourager les employés à acquérir de nouvelles compétences et à progresser dans leur carrière favorise leur engagement et améliore leur performance globale.

- **Favoriser la diversité et l'inclusion en milieu de travail :**

Les entreprises qui adoptent des stratégies de recrutement inclusives et diversifiées obtiennent de meilleurs résultats en matière de créativité et d'innovation. Une main-d'œuvre diversifiée enrichit le partage d'idées et crée un environnement dynamique et stimulant. Ainsi, les stratégies de gestion des talents doivent viser à attirer des employés issus de divers horizons tout en garantissant un cadre de travail favorisant l'inclusion et la collaboration.

- **Utilisation des indicateurs de performance pour mesurer le succès de la gestion des talents :**

Le suivi régulier et l'évaluation de la performance des talents sont des éléments essentiels pour garantir le succès des stratégies de gestion des talents. Ces pratiques permettent d'optimiser les processus et de développer des stratégies plus efficaces.²⁴

- **Offrir des perspectives claires d'évolution et de promotion :**

Dans le monde du travail moderne, offrir des perspectives claires de développement et d'avancement est essentiel pour attirer et retenir les talents. Les employés talentueux sont constamment à la recherche d'opportunités de croissance professionnelle, et l'absence de parcours de carrière définis réduit leur loyauté envers l'organisation et augmente la probabilité qu'ils partent. Il est donc essentiel pour les organisations de fournir des plans de carrière clairs qui incluent des promotions internes et des programmes de développement des compétences, améliorant ainsi la préparation des employés à assumer de futurs postes de direction.²⁵

- **Amélioration de l'expérience employé et qualité de vie au travail :**

L'expérience employé englobe toutes les étapes du parcours professionnel d'un individu au sein de l'entreprise, de son embauche à son développement, en passant par la reconnaissance et la motivation. Les entreprises qui placent l'expérience employé au cœur de leurs préoccupations obtiennent des niveaux de satisfaction plus élevés, ce qui se traduit par une meilleure performance organisationnelle.

Le succès des stratégies de gestion des talents ne repose pas sur un seul facteur, mais sur l'intégration de plusieurs éléments complémentaires permettant de maximiser le potentiel des employés. En offrant un environnement de travail motivant, en investissant dans la technologie, en obtenant le soutien des dirigeants et en favorisant une culture d'apprentissage continu, les entreprises peuvent renforcer leur avantage concurrentiel et s'imposer comme des leaders sur le marché du travail moderne.

²⁴Berger, L. A. (2018). *The Talent Management. Handbook. McGraw-Hill*, p. 145.

²⁵Meganck, D. V. (2009). *Career Development International*, Vol. 14 No. 6, pp. 545-559).

1.3.3. Les défis de la gestion des talents dans les entreprises :

La gestion des talents est devenue un élément essentiel du succès des organisations, permettant aux entreprises d'attirer, de développer et de retenir les meilleurs talents afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Cependant, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis qui entravent la mise en œuvre efficace de leurs stratégies de gestion des talents. Ces défis nécessitent des solutions innovantes pour garantir la pérennité des entreprises et renforcer leur avantage concurrentiel dans un environnement de travail en constante évolution. Voici les principaux défis auxquels la gestion des talents est confrontée :

Pénurie de talents qualifiés :

Les entreprises sont confrontées à des défis croissants pour attirer des employés possédant les compétences et les qualifications requises, notamment à la lumière des changements rapides du marché du travail et des progrès technologiques. Une étude récente de Bain & Company indique que la demande de compétences liées à l'IA a augmenté de 21 % par an depuis 2019, alors que le nombre de candidats qualifiés n'a pas suivi le rythme, ce qui a entraîné un déficit croissant de talents.²⁶

Solution :

- Investir dans des programmes de formation et de développement internes est une étape stratégique pour combler le déficit de compétences au sein des organisations.²⁷
- Établir des partenariats avec des universités et des établissements éducatifs pour préparer des diplômés mieux adaptés aux besoins du marché du travail.

Taux de rotation élevé des employés :

La rétention des talents est un défi majeur, car les employés recherchent des environnements offrant de meilleures opportunités de croissance et de développement. Un taux de rotation élevé entraîne des coûts financiers importants et perturbe la productivité.

²⁶Widening talent gap threatens executives' AI ambitions . (2025, 3 4). Récupéré sur Bain & Company: <https://www.bain.com>

²⁷HASTWELL, C. (2025, 2 14). *Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team*. Récupéré sur <https://www.greatplacetowork.com>

Le mécontentement des employés face à leur environnement de travail ou au manque de perspectives d'évolution favorise un taux de turnover élevé, entraînant ainsi une hausse des coûts liés au recrutement et à la formation pour les entreprises.

Solution :

- Améliorer l'environnement de travail et l'expérience des employés.
- Offrir des perspectives claires d'évolution et de promotion au sein de l'entreprise.
- Mettre en place des stratégies de motivation incluant des récompenses et une reconnaissance régulière.

Difficulté d'adaptation aux évolutions technologiques :

L'évolution rapide des technologies impose aux entreprises de mettre à jour en permanence les compétences de leurs employés. Certains collaborateurs peuvent éprouver des difficultés à s'adapter aux nouveaux outils et technologies, ce qui impacte la productivité.

Solution :

- Mettre en place des programmes de formation réguliers pour suivre les avancées technologiques.
- Encourager une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation.
- Recruter des experts technologiques pour accompagner les équipes dans la transition vers de nouveaux systèmes.

Faiblesse des stratégies de planification de la succession :

De nombreuses entreprises n'ont pas de plans clairs pour remplacer leurs dirigeants lorsqu'ils quittent leur poste ou sont promus, ce qui entraîne des lacunes en matière de leadership et menace la stabilité organisationnelle.

Solution :

- Développer des programmes de formation en leadership pour préparer les futurs cadres.
- La planification de la relève du leadership est un processus stratégique d'identification et de développement de personnes qualifiées pour assumer des rôles de leadership essentiels au sein d'une organisation²⁸. Cette planification permet d'assurer une

²⁸Henry, K. (2024/10 /16/ 08:00 AM). *Leadership Succession Planning*. Récupéré sur <https://theorgchart.com>

transition en douceur du leadership, de maintenir la continuité et de se préparer aux exigences futures en matière de leadership.

Résistance au changement de la part des employés et des dirigeants :

Certains employés et dirigeants peuvent manifester une résistance face aux nouvelles politiques de gestion des talents, notamment lorsqu'elles impliquent des changements culturels ou l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

De nombreuses organisations sont confrontées à des défis internes lors de la mise en œuvre de nouvelles stratégies de gestion des talents, avec la résistance de certains employés ou de la haute direction, ce qui entrave et retarde la croissance et le développement de l'organisation.

Solution :

- Sensibiliser les employés à l'importance des changements à travers une communication efficace.
- Organiser des formations et des ateliers pour préparer les employés à la transition.
- Encourager les dirigeants à être des modèles dans l'adoption des nouvelles pratiques de gestion des talents.

Manque de ressources financières et technologiques :

Certaines entreprises, en particulier les PME, n'ont pas les budgets nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies avancées de gestion des talents, telles que des programmes de formation sophistiqués ou des systèmes modernes de gestion des ressources humaines.

Solution :

- Adopter des solutions technologiques abordables, comme les systèmes de gestion des ressources humaines basés sur le cloud.
- Se concentrer sur la formation interne et tirer parti des compétences existantes au sein de l'organisation.
- Rechercher des partenariats avec des organismes de formation pour proposer des programmes de développement à moindre coût.

Difficultés à attirer les talents :

Dans un marché du travail hautement concurrentiel, les entreprises peinent parfois à attirer les meilleurs talents, notamment si leur marque employeur n'est pas suffisamment attractive ou si elles ne proposent pas d'avantages compétitifs.

Solution :

- Améliorer la marque employeur en mettant en avant une culture d'entreprise positive.
- Offrir des avantages attractifs au-delà du salaire, tels qu'un environnement de travail flexible, des programmes de bien-être et des opportunités d'évolution.
- Utiliser les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement pour maximiser la visibilité des offres d'emploi.

Gestion des effectifs intergénérationnels :

Le marché du travail actuel se compose de quatre à cinq grands groupes d'âge : les baby-boomers, la génération X, la génération Y (également connue sous le nom de Millennials) et la génération Z. Chaque génération a ses propres caractéristiques, attentes et valeurs liées au travail, ce qui entraîne des différences dans les styles de communication, les motivations et les attentes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces différences rendent difficile pour les organisations l'adoption d'une stratégie unifiée de gestion des employés. Par exemple, les baby-boomers préfèrent la communication directe et la stabilité de l'emploi, tandis que la génération Z est plus encline au travail flexible et aux nouvelles technologies. Les organisations doivent donc adopter une approche de gestion flexible qui prend en compte la diversité générationnelle et favorise un environnement de travail inclusif et stimulant pour tous les groupes²⁹.

Solution :

- Élaborer des politiques flexibles adaptées aux attentes de chaque génération.
- Favoriser un environnement de travail collaboratif qui encourage l'échange d'expériences entre les différentes générations.
- Mettre en place des programmes de formation qui répondent aux besoins spécifiques de chaque tranche d'âge.

²⁹Meister, J. C. (2010). The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. Dans *Multiple Generations Work* (p. 33). HarperBusiness.

Manque de données et d'analyses dans la prise de décision :

Certaines entreprises ne disposent pas de données suffisantes pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des talents, ce qui peut entraîner des erreurs stratégiques.

Solution :

- Utiliser des systèmes de gestion des ressources humaines basés sur l'analyse de données.
- Suivre des indicateurs clés de performance (KPIs) tels que les taux de rétention, la satisfaction des employés et la productivité.

Pression au travail et niveaux élevés de stress

Un environnement de travail stressant peut avoir un impact négatif sur la performance des employés et les inciter à chercher d'autres opportunités.

Solution :

- Améliorer les conditions de travail et proposer des programmes de soutien psychologique et social.
- Mettre en place des politiques de travail flexible favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- Valoriser une culture d'appréciation et de reconnaissance des efforts des employés.

La gestion des talents dans les entreprises est une tâche complexe qui nécessite une planification stratégique pour surmonter les défis rencontrés. En adoptant des stratégies flexibles, en investissant dans le développement des employés et en exploitant les nouvelles technologies, les entreprises peuvent réussir à gérer efficacement leurs talents et à assurer un environnement de travail attractif et durable. Les entreprises qui maîtrisent la gestion des talents seront mieux préparées pour faire face aux évolutions du marché et rester compétitives à long terme.

I.2 Pénurie de main-d'œuvre :

Cette section examine le concept de pénurie de main-d'œuvre en le définissant, puis en examinant ses causes et ses effets sur le marché du travail et les institutions. Il conclut en présentant les solutions les plus importantes possibles pour faire face à ce phénomène.

I.2.1 DEFINITION DE LA PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE :

2.1.1. Définition de main-d'œuvre :

La pénurie de main-d'œuvre est définie par les économistes comme :

Adam Smith :

Selon Smith, dans son ouvrage *La Richesse des Nations*, la main-d'œuvre représente « l'ensemble des individus qui participent au processus de production, et dont les compétences et aptitudes contribuent à accroître la productivité et à favoriser la croissance économique. »

Karl Marx:

Dans sa théorie de l'économie politique, Marx considérait que « la main-d'œuvre est la principale source de valeur dans le système capitaliste, où elle est exploitée par les détenteurs du capital afin de générer des profits. »

David Ricardo :

Ricardo définissait la main-d'œuvre comme « la force productive fondamentale de la société, dont la valeur dépend des coûts de la vie indispensables pour maintenir l'existence de l'ouvrier et lui permettre d'exercer son travail. »

John Maynard Keynes :

Du point de vue keynésien, « la main-d'œuvre représente la demande effective d'emplois, les niveaux d'emploi influençant directement la croissance économique et la stabilité financière de l'État. »

Gary Becker :

Dans sa théorie du capital humain, Becker définissait la main-d'œuvre comme « l'ensemble des individus possédant des compétences et des connaissances pouvant être valorisées par l'éducation et la formation, contribuant ainsi à améliorer la productivité et le développement économique. »

Donc, La main-d'œuvre se définit comme l'ensemble des individus capables de travailler et qui participent, ou ont la capacité de participer, aux activités économiques au sein d'une société donnée. Elle comprend tous les travailleurs, qu'ils soient employés dans différents secteurs ou à la recherche d'un emploi.

D'un point de vue économique, la main-d'œuvre est considérée comme l'un des éléments essentiels de la production, car elle contribue à faire avancer le développement économique en fournissant la force de travail nécessaire au fonctionnement des secteurs non qualifiés, ainsi que les catégories spécialisées dans divers domaines professionnels de la production et des services. Ce terme englobe à la fois les travailleurs qualifiés et industriels.

Dans le contexte de la gestion des ressources humaines, le concept de main-d'œuvre est étroitement lié à la qualité et à l'efficacité des employés, ainsi qu'à la disponibilité des compétences requises sur le marché du travail. Il inclut également les questions relatives au recrutement, à la formation et à la planification de la force de travail afin de répondre aux besoins des organisations et de la société.

2.1.2. Définition de la pénurie de main-d'œuvre :

La pénurie de main-d'œuvre fait référence à la situation dans laquelle les entreprises et les secteurs économiques rencontrent des difficultés à trouver un nombre suffisant de travailleurs qualifiés pour occuper les postes vacants, entraînant ainsi un déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Ce phénomène se produit lorsque le nombre de personnes aptes à travailler et disponibles pour l'emploi est inférieur aux besoins des entreprises et des organisations, ce qui a un impact direct sur la productivité, la stabilité économique et la croissance des entreprises.

La pénurie de main-d'œuvre est due à plusieurs facteurs économiques, démographiques et sociaux influençant la disponibilité de la force de travail. Parmi ces facteurs, on peut citer la baisse des taux de natalité et le vieillissement de la population, qui entraînent le départ à la retraite d'un grand nombre de travailleurs, réduisant ainsi la main-d'œuvre disponible. De plus, les transformations économiques, telles que les avancées technologiques rapides et l'automatisation croissante, peuvent rendre certaines professions plus exigeantes en compétences spécifiques qui ne sont pas facilement disponibles sur le marché du travail.

En outre, la pénurie de main-d'œuvre peut résulter d'un décalage entre les compétences détenues par les chercheurs d'emploi et celles requises par les employeurs, créant ainsi un fossé de compétences qui empêche de répondre aux besoins du marché. Les politiques migratoires peuvent également jouer un rôle dans cette pénurie, car des restrictions strictes sur l'immigration de travailleurs étrangers peuvent limiter la capacité des entreprises à combler le manque de main-d'œuvre locale.

La pénurie de main-d'œuvre affecte la performance économique en ralentissant les processus de production, en augmentant les coûts opérationnels et en retardant des projets essentiels. De

plus, elle peut conduire à une hausse des salaires dans certains secteurs en raison de la forte demande pour les travailleurs disponibles. Pour faire face à ces défis, les gouvernements et les entreprises adoptent diverses stratégies, telles que l'amélioration des systèmes d'éducation et de formation professionnelle pour fournir des compétences adaptées aux exigences du marché, l'encouragement de la participation des groupes inactifs à la population active, l'amélioration des conditions de travail pour rendre les emplois plus attractifs, ainsi que la mise en place de politiques migratoires flexibles pour attirer les talents étrangers.

Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre représente un défi constant qui oblige les économies à s'adapter en développant des politiques et des stratégies efficaces afin de garantir une main-d'œuvre qualifiée capable de répondre aux besoins du marché et de contribuer à la croissance et à la stabilité économique. Le travail est un élément crucial du processus de production, car l'économie dépend de l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail pour assurer une croissance durable³⁰

Ce n'est pas seulement une question qui concerne l'Algérie, mais plusieurs pays dans le monde souffrent d'une pénurie de main d'œuvre, comme certains pays :

Allemagne : les statistiques officielles indiquent une grave pénurie de travailleurs qualifiés dans 183 professions différentes, notamment dans les domaines de l'industrie, de la santé et des communications.

France : Un rapport de l'Institut national de la statistique et des études économiques montre que les immigrants jouent un rôle important pour combler les pénuries de main-d'œuvre, notamment dans le sud du pays.

Autres pays européens : De nombreux pays européens connaissent des pénuries de main-d'œuvre, ce qui les incite à ouvrir des postes vacants pour des millions de travailleurs dans des domaines essentiels tels que la construction, la santé et la technologie.

I.2.2 Raisons de la pénurie de main-d'œuvre et son impact sur la marche du travail et les institutions.

2.2.1. Raisons de la pénurie de main-d'œuvre :

Le manque de main-d'œuvre est un phénomène qui touche de nombreux secteurs économiques à travers le monde, où les entreprises peinent à recruter un nombre suffisant de travailleurs qualifiés pour répondre à leurs besoins de production et de services. Cette situation résulte de divers facteurs économiques, démographiques et sociaux qui interagissent et conduisent à un

³⁰Ricardo, D. (1817). les principes de l'économie politique et de la fiscalité. p. 89.

déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Voici les principales causes du manque de main-d'œuvre :

- **Vieillessement de la population et baisse des taux de natalité :**

Le changement démographique est l'une des principales raisons du manque de main-d'œuvre. De nombreux pays, en particulier les pays développés, connaissent un vieillissement de leur population, ce qui entraîne le départ à la retraite d'un grand nombre de travailleurs sans qu'il y ait suffisamment de remplaçants pour les remplacer. De plus, la baisse des taux de natalité dans certains pays réduit le nombre de personnes entrant sur le marché du travail. Exemple : Des pays comme le Japon et l'Allemagne sont confrontés à des pénuries importantes sur le marché du travail en raison du vieillissement de leur population, ce qui les oblige à adopter des politiques d'immigration pour attirer des travailleurs étrangers.

Le vieillissement de la population entraîne une diminution de la main-d'œuvre, limite la croissance économique et accroît le besoin de stratégies efficaces pour attirer les talents.³¹

- **Écart entre les compétences requises et les compétences disponibles :**

L'accélération du développement technologique a augmenté la demande de compétences spécialisées dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, les mégadonnées et l'ingénierie avancée, tandis que de nombreux travailleurs manquent encore de la formation nécessaire pour répondre à ces exigences. Exemple : Selon les rapports de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), de nombreuses entreprises ont du mal à trouver des employés possédant les compétences numériques requises, ce qui aggrave le manque de main-d'œuvre dans les secteurs technologiques.

- **Impact de la pandémie de COVID-19 :**

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé le marché du travail mondial, modifiant les priorités de nombreux travailleurs et obligeant certains à quitter leur emploi ou à changer de secteur d'activité. Les restrictions sanitaires et les confinements ont également perturbé les chaînes d'approvisionnement, impactant la disponibilité de la main-d'œuvre dans certains secteurs³². Exemple : Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration aux États-Unis et en Europe souffre toujours d'une pénurie importante de travailleurs après la pandémie, en raison du changement des préférences des individus en matière de travail.

³¹Bloom, D. E. (2008). Global Demographic Change: Dimensions and Economic Significance. *Population and Development Review*, (pp. 17-51. P 20.).

³²Insights, A. P. (2024, 11 22). *Covid-19's impact on the tourism and hospitality industry*. Récupéré sur <https://www.sagepub.com>

- **Immigration et évolution des politiques y afférentes :**

Dans certains pays, la main-d'œuvre étrangère joue un rôle crucial pour combler les lacunes du marché du travail. Cependant, lorsque des restrictions strictes sur l'immigration sont imposées ou que les lois relatives aux visas de travail sont modifiées, cela aggrave le manque de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs. Exemple : Le Brexit a entraîné une diminution du nombre de travailleurs originaires d'Europe de l'Est au Royaume-Uni, affectant des secteurs tels que l'agriculture, la construction et les services.

- **Bas salaires et conditions de travail peu attractives :**

Dans certains secteurs, des salaires bas et de mauvaises conditions de travail dissuadent les individus d'occuper certains emplois, créant ainsi une pénurie de main-d'œuvre même si des postes sont disponibles. Exemple : Le secteur des transports et de la logistique souffre d'une pénurie importante de chauffeurs, notamment en Europe et en Amérique du Nord, en raison des longues heures de travail et des salaires peu attractifs.

- **Augmentation de la demande de main-d'œuvre dans certains secteurs :**

Certains secteurs connaissent une croissance rapide qui dépasse la capacité du marché du travail à fournir une main-d'œuvre suffisante. Exemple : Le secteur des soins de santé est confronté à une pénurie mondiale de personnel médical et infirmier, en raison de l'augmentation de la demande de services de santé et du vieillissement de la population dans de nombreux pays.

- **Changements culturels et sociaux :**

Les changements dans le mode de vie et les préférences des individus en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée influencent leurs choix de carrière. De nombreux travailleurs préfèrent désormais le télétravail ou des emplois indépendants, créant des lacunes dans certains secteurs traditionnels. Exemple : Après la pandémie, la demande de travail flexible a augmenté, entraînant une pénurie de main-d'œuvre disponible pour travailler à temps plein dans certains secteurs.

Le manque de main-d'œuvre est un défi mondial qui nécessite des stratégies efficaces pour y remédier, telles que le développement des systèmes d'éducation et de formation professionnelle, l'amélioration des conditions de travail et l'adoption de politiques d'immigration flexibles. En abordant ces causes, les pays et les entreprises peuvent réduire les écarts sur le marché du travail et assurer une croissance économique durable.

2.2.2. L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail et les institutions :

Le manque de main-d'œuvre est l'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les économies modernes, entraînant des répercussions multiples sur le marché du travail et les entreprises. Ces répercussions incluent l'augmentation des salaires, le ralentissement de la croissance économique, la hausse des coûts de production, ainsi que des changements dans les stratégies de recrutement et de formation :

- **Augmentation des salaires et compétitivité du marché :**

La pénurie de main-d'œuvre affecte négativement les salaires à plusieurs égards. Lorsque le nombre de travailleurs qualifiés diminue, la demande pour ces derniers augmente, ce qui conduit à une hausse des salaires dans certains secteurs, en particulier ceux nécessitant des compétences spécialisées. Cependant, dans certains cas, cette pénurie peut entraîner une augmentation de la charge de travail des employés actuels sans compensation financière adéquate, ce qui réduit la satisfaction au travail et accroît l'épuisement professionnel.

- **Ralentissement de la croissance économique :**

Le manque de main-d'œuvre peut limiter la capacité des entreprises à répondre à la demande croissante de leurs produits et services, conduisant à un ralentissement de la croissance économique. Lorsque les entreprises ne peuvent pas se développer en raison d'un manque de personnel, le produit intérieur brut (PIB) en est affecté négativement.

- **Augmentation des coûts de production :**

La hausse des coûts de production constitue l'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises face à la pénurie de main-d'œuvre et à la hausse des salaires. De nombreuses organisations se tournent vers des technologies de pointe telles que l'automatisation et la robotique pour pallier cette pénurie. Si ces solutions peuvent accroître l'efficacité de la production à long terme, elles nécessitent des investissements financiers importants qui augmentent les coûts d'exploitation à court terme, pesant ainsi sur l'économie des entreprises, notamment dans les secteurs industriels. Des études indiquent que le coût des investissements dans les technologies modernes peut constituer un obstacle pour de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME), malgré leurs avantages potentiels.³³

³³*Impact des pénuries de main-d'œuvre sur la productivité et les coûts.* (2023). Récupéré sur Rapport de l'Organisation internationale du Travail (OIT): <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2023/lang--en/index.htm>

- **Effets négatifs sur la qualité des services et des produits :**

Le manque de travailleurs peut entraîner une surcharge de travail pour les employés actuels, ce qui peut affecter la qualité des services et des produits offerts. La pression constante sur les travailleurs peut conduire à l'épuisement et à une diminution de l'efficacité, ce qui se reflète négativement sur la satisfaction des clients.

- **Changements dans les stratégies de recrutement et de formation :**

Pour faire face au manque de main-d'œuvre, les entreprises peuvent être amenées à revoir leurs stratégies de recrutement et de formation. Cela peut inclure l'élargissement du champ de recherche de talents à de nouvelles catégories, ou l'investissement dans la formation des employés actuels pour développer leurs compétences et répondre aux besoins du marché.

- **Augmentation de la dépendance à la main-d'œuvre étrangère :**

Dans certains cas, les pays et les entreprises peuvent se tourner vers le recrutement de travailleurs étrangers pour combler les lacunes du marché du travail. Cette solution peut être temporaire, mais elle nécessite des politiques d'immigration flexibles et la création d'un environnement de travail attractif pour attirer les compétences de l'étranger.

- **Effets sociaux et démographiques :**

Le manque de main-d'œuvre peut résulter de changements démographiques, tels que la baisse des taux de natalité et le vieillissement de la population. Ces changements nécessitent des politiques gouvernementales pour stimuler la croissance démographique, comme le soutien aux familles et l'encouragement à une immigration organisée.

- **Défis en matière d'innovation et de développement :**

Avec un manque de compétences et de talents, les entreprises peuvent rencontrer des difficultés à innover et à se développer. Les travailleurs qualifiés sont essentiels à l'innovation, et leur absence peut limiter la capacité des entreprises à améliorer leurs produits et services et à s'adapter aux évolutions du marché.

- **Augmentation des taux de sous-emploi :**

Parfois, il peut y avoir une main-d'œuvre disponible mais non qualifiée pour les postes requis. Cela conduit à ce que l'on appelle le sous-emploi, où des travailleurs cherchent un emploi, mais leurs compétences ne correspondent pas aux besoins du marché.

- **Effets sur les investissements étrangers :**

Les investisseurs étrangers recherchent des environnements stables avec une infrastructure solide et une main-d'œuvre qualifiée. Le manque de main-d'œuvre peut rendre les pays moins

attractifs pour les investissements étrangers, ce qui affecte la croissance économique et les opportunités d'emploi futures.

- **Défis dans le secteur public :**

Le manque de main-d'œuvre ne se limite pas au secteur privé, mais peut également toucher le secteur public, affectant la qualité des services gouvernementaux offerts aux citoyens, tels que les soins de santé, l'éducation et les transports.

- **Effets sur les chaînes d'approvisionnement :**

Le manque de travailleurs dans des secteurs essentiels comme le transport et la logistique peut perturber les chaînes d'approvisionnement, affectant la disponibilité des produits sur les marchés et augmentant les coûts d'expédition et de distribution. Élargissement de l'écart entre l'offre et la demande de compétences : Avec le développement technologique rapide, les compétences des travailleurs disponibles peuvent ne pas correspondre aux besoins du marché moderne, ce qui accroît l'écart de compétences et complique le problème du manque de main-d'œuvre.

- **Effets sur les politiques gouvernementales :**

Le manque de main-d'œuvre peut pousser les gouvernements à adopter de nouvelles politiques pour renforcer la formation et l'éducation professionnelle, offrir des incitations aux entreprises pour investir dans le développement des compétences des employés, et faciliter les procédures d'immigration pour attirer les talents.

- **Défis pour atteindre la durabilité :**

Les secteurs qui dépendent d'une main-d'œuvre intensive, comme l'agriculture et la construction, peuvent avoir du mal à atteindre les objectifs de durabilité en raison du manque de main-d'œuvre, ce qui affecte les efforts visant à protéger l'environnement et à réaliser un développement durable.

le manque de main-d'œuvre est un défi complexe qui affecte divers aspects de l'économie et de la société. Pour relever ce défi, il est nécessaire d'adopter des stratégies globales incluant l'amélioration des politiques d'éducation et de formation, le développement d'environnements de travail attractifs, l'adoption de politiques d'immigration flexibles, ainsi que la promotion de l'innovation et de la technologie pour compenser le manque de main-d'œuvre.

I.2.3 LES SOLUTIONS POSSIBLES POUR REMEDIER A LA PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE :

La pénurie de main-d'œuvre constitue un défi majeur pour les entreprises et les économies. Cependant, elle peut être atténuée par une série de stratégies efficaces visant à accroître l'offre de travailleurs et à améliorer l'efficacité du marché du travail. Voici les principales solutions envisageables :

2.3.1. Investir dans la formation et le perfectionnement professionnel :

- Développer des programmes de formation spécialisés pour adapter les travailleurs aux besoins du marché du travail.
- Renforcer la collaboration entre les entreprises et les institutions éducatives afin d'aligner les curricula avec les exigences professionnelles.
- Offrir des incitations financières aux employés pour l'acquisition de nouvelles compétences et l'amélioration de leurs qualifications.
- Développer des programmes de formation pour requalifier les travailleurs et les préparer davantage aux emplois disponibles.
- Les partenariats entre les établissements d'enseignement et les entreprises constituent une stratégie essentielle pour combler le fossé entre l'enseignement universitaire et les besoins du marché du travail. Ces collaborations permettent l'échange d'idées, de ressources et d'expertise, garantissant ainsi que les étudiants acquièrent les compétences requises par l'industrie.³⁴

2.3.2. Améliorer les politiques migratoires et attirer les travailleurs étrangers :

- Simplifier les procédures de recrutement de main-d'œuvre qualifiée étrangère afin de combler les pénuries dans les secteurs clés.
- Mettre en place des politiques migratoires flexibles et adaptées aux besoins du marché du travail.
- Offrir des avantages aux travailleurs migrants qualifiés, tels que la résidence permanente ou des facilités d'accès à la naturalisation.

2.3.3. Encourager la participation des groupes sous-représentés sur le marché du travail :

- Favoriser l'emploi des femmes en proposant un environnement de travail flexible et inclusif, comprenant des congés parentaux et le télétravail.

³⁴(2024). *Collaboration Between Educational Institutions and Businesses for Workforce Development*. LinkedIn.

- Intégrer les personnes âgées et les retraités dans le marché du travail par le biais d'emplois à temps partiel ou de missions de conseil.
- Soutenir l'insertion des personnes en situation de handicap en adaptant les lieux de travail et en proposant des formations professionnelles spécialisées.

2.3.4. Améliorer l'attractivité des emplois et les conditions de travail :

- Augmenter les salaires et améliorer les avantages sociaux pour attirer davantage de travailleurs locaux.
- Optimiser les conditions de travail, notamment en réduisant les heures supplémentaires et en garantissant un environnement de travail sain.
- Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à des modalités de travail flexibles.

2.3.5. Adopter les nouvelles technologies et l'automatisation pour pallier la pénurie :

- Intégrer l'automatisation et l'intelligence artificielle dans les secteurs touchés par la pénurie de main-d'œuvre, tels que l'industrie et la logistique.
- Développer des systèmes numériques visant à réduire la dépendance à la main-d'œuvre humaine pour les tâches répétitives.
- Mettre en place des programmes de formation continue pour permettre aux travailleurs d'acquérir les compétences nécessaires à l'adaptation aux nouvelles technologies.
- Automatiser les processus dans les secteurs où la main-d'œuvre est en pénurie, comme l'industrie manufacturière et les services.
- Les programmes de formation sont l'un des outils les plus importants pour permettre aux employés de s'adapter aux transformations technologiques au sein des organisations, contribuant ainsi à faciliter les transitions numériques et à réduire la résistance au changement.³⁵

2.3.6. Réformer les politiques éducatives et de formation :

- Moderniser les programmes d'enseignement afin de mieux répondre aux exigences actuelles du marché du travail.
- Encourager les jeunes à s'orienter vers les filières en forte demande, telles que les technologies de l'information, l'ingénierie et les soins de santé.

³⁵Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. (8th ed.). McGraw-Hill Education, 45.

- Offrir des bourses et des formations professionnelles dans les domaines où la main-d'œuvre est insuffisante.

2.3.7. Encourager la mobilité interne des travailleurs :

- Accorder des incitations financières et des solutions de logement aux travailleurs acceptant de se déplacer vers les régions en manque de main-d'œuvre.
- Développer les infrastructures de transport afin de faciliter les déplacements des travailleurs entre les différentes zones géographiques.
- Mettre en place des politiques favorisant le travail saisonnier dans les secteurs nécessitant une main-d'œuvre temporaire.

Remédier à la pénurie de main-d'œuvre exige des solutions globales et diversifiées, englobant l'éducation, la formation, l'amélioration des conditions de travail et l'intégration des nouvelles technologies. Les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés et dans l'attraction de nouveaux talents seront mieux préparées à relever les défis futurs et à assurer une croissance durable.

Conclusion :

La gestion des talents et la pénurie de main-d'œuvre sont des enjeux cruciaux qui influencent directement la durabilité des entreprises et leur capacité à atteindre leurs objectifs stratégiques. L'étude des concepts et dimensions de la gestion des talents révèle qu'il ne s'agit pas seulement d'une fonction administrative, mais d'un levier essentiel pour améliorer la performance organisationnelle et assurer la compétitivité dans un marché du travail en constante évolution. Toutefois, les entreprises font face à de nombreux défis, notamment la difficulté d'attirer des talents qualifiés, le taux élevé de rotation du personnel, la résistance au changement et l'adaptation aux avancées technologiques.

Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre représente un défi mondial qui affecte la productivité et la croissance économique. Pour y remédier, des solutions efficaces doivent être mises en place, incluant l'amélioration des politiques de formation et de qualification, l'attraction de travailleurs qualifiés, l'intégration des catégories sous-représentées dans le marché du travail et la promotion de la mobilité interne et externe de la main-d'œuvre. De plus, l'essor de la technologie et de la numérisation s'impose comme un levier stratégique pour compenser le manque de main-d'œuvre et optimiser les processus opérationnels.

Le succès dans la gestion des talents et la résolution de la pénurie de main-d'œuvre nécessite une collaboration étroite entre les entreprises, les gouvernements et les individus, en développant des politiques flexibles, en adoptant des stratégies innovantes et en renforçant un environnement de travail attractif. Les organisations qui investissent dans le capital humain et privilégient des solutions durables seront mieux préparées à s'adapter aux transformations futures et à assurer une croissance pérenne dans un marché du travail en perpétuelle mutation.

CHAPITRE 2
LA GESTION DES
TALENTS ET LA
CLASSE
OUVRIERE

Introduction

Dans un contexte de transformations économiques et sociales accélérées, les entreprises industrielles sont confrontées à des difficultés croissantes dues à la pénurie de main-d'œuvre, ce qui affecte directement la réalité de la classe ouvrière, considérée comme le moteur principal de toute activité productive. À partir de ce constat.

Ce chapitre aborde dans une première section « L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la classe ouvrière », en commençant par la classe ouvrière : concept économique et caractéristiques, afin de comprendre les fondements théoriques sur lesquels repose cette catégorie. Il traite ensuite des défis liés à la pénurie de main-d'œuvre et de ses effets sur la classe ouvrière, y compris les pressions professionnelles et l'évolution de l'environnement de travail. Enfin, il examine le rôle des syndicats dans la protection des droits des travailleurs face à la pénurie de main-d'œuvre, étant donné leur mission de défense des intérêts des ouvriers et de maintien de l'équilibre des relations professionnelles au sein des entreprises.

La seconde section du chapitre s'intéresse à l'aspect stratégique et opérationnel à travers « Les stratégies de gestion des talents face à la pénurie de la classe ouvrière ». Elle explore le recrutement et le développement des talents comme solution visant à combler le déficit en ressources humaines par l'attraction de nouvelles compétences et la formation interne. Ensuite, elle analyse les moyens de motiver les talents sur le lieu de travail, en tant que levier essentiel pour maintenir la performance et la satisfaction au travail. Enfin, elle traite de la rétention des talents dans l'entreprise, un défi majeur pour les responsables des ressources humaines afin d'assurer une stabilité organisationnelle, de garantir la continuité de la production et de limiter le phénomène de fuite des compétences.

I.3 L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la classe ouvrière.

Cette section commence par une analyse du concept de classe ouvrière et de ses caractéristiques. Il aborde ensuite les défis posés par la pénurie de main-d'œuvre pour ce groupe et conclut par un examen du rôle des syndicats dans la protection des droits des travailleurs à la lumière de cette crise.

I.3.1 LA CLASSE OUVRIERE ; CONCEPT ECONOMIQUE ET CARACTERISTIQUES :

1.1.1. Concept économique de la classe ouvrière :

La classe ouvrière est un groupe social et économique composé d'individus qui ne possèdent pas les moyens de production, tels que la terre ou les machines, et qui dépendent de la vente de leur travail physique ou intellectuel en échange d'un salaire ou d'une compensation monétaire. Ce concept inclut les ouvriers d'usine, les travailleurs manuels et les employés fournissant des services productifs. Selon la théorie marxiste, la classe ouvrière, également appelée « prolétariat », est la classe qui possède uniquement sa force de travail et l'utilise pour gagner sa vie, la rendant ainsi dépendante des employeurs qui possèdent les moyens de production. La classe ouvrière est l'épine dorsale du processus productif et joue un rôle essentiel dans la création de richesses économiques.³⁶

La classe ouvrière constitue un élément essentiel du système économique, jouant un rôle central dans divers secteurs tels que l'industrie, l'agriculture, la construction, les services, le commerce et l'éducation. Sans elle, aucune économie ne pourrait atteindre la durabilité et la croissance, car ce sont les travailleurs qui assurent la production, la distribution et les services permettant de maintenir la continuité des marchés et des activités économiques.

1.1.2. Caractéristiques de la classe ouvrière :

La classe ouvrière se distingue par plusieurs caractéristiques qui la différencient des autres catégories sociales, parmi lesquelles :

- **Dépendance des salaires :** Les membres de cette classe ne disposent d'aucune autre source de revenu que leur travail, ce qui les oblige à rechercher des emplois stables pour assurer leur subsistance.
- **Travail dans divers secteurs :** La classe ouvrière ne se limite pas aux métiers manuels, mais inclut également les travailleurs des secteurs techniques, administratifs et de services.

³⁶Marx, K. (s.d.). *Volume One Book One: The Process of Production of Capital*. Récupéré sur A Critique of Political Economy: <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/>

- **Absence de moyens de production** : Contrairement aux détenteurs de capitaux, la classe ouvrière ne possède pas de usines, d'entreprises ou de terres, mais dépend de la location de leur force de travail physique ou intellectuelle.
- **Exposition aux risques professionnels** : Les membres de cette classe sont souvent confrontés à des conditions de travail difficiles, telles que des heures longues, des salaires instables, et l'absence de garanties sociales et sanitaires.

1.1.3. Évolution du concept de la classe ouvrière :

Auparavant, le concept de la classe ouvrière se limitait aux travailleurs manuels dans les usines et les fermes. Cependant, le développement technologique et la quatrième révolution industrielle ont élargi ce concept pour inclure les programmeurs, ingénieurs, employés du service client, et travailleurs dans l'économie numérique. Le travail physique n'est plus le seul critère d'appartenance à cette classe ; il inclut désormais toute personne dépendant d'un salaire pour sa subsistance, quel que soit le type de travail qu'elle exerce.

1.1.4. Droits de la classe ouvrière et défis rencontrés :

La classe ouvrière bénéficie de droits légaux qui la protègent contre l'exploitation, tels que le salaire minimum, les horaires de travail définis, l'assurance santé et les droits à la retraite. Toutefois, de nombreux travailleurs font face à des défis, tels que l'exploitation professionnelle, des salaires insuffisants, un manque d'opportunités de formation et de développement, ainsi que l'instabilité professionnelle, notamment avec l'essor des emplois temporaires et du travail indépendant, ce qui rend la protection légale des travailleurs plus faible.

1.1.5. Importance de la classe ouvrière dans l'économie :

La classe ouvrière joue un rôle crucial dans le développement économique, car elle fait fonctionner les usines, fournit des services, produit des biens et gère diverses activités commerciales. De plus, la consommation de cette classe stimule la demande sur les marchés, ce qui accélère la production et l'investissement. Ainsi, améliorer les conditions de la classe ouvrière profite non seulement aux travailleurs eux-mêmes, mais renforce la stabilité de l'économie dans son ensemble et réduit les taux de pauvreté et de chômage.

I.3.2 LES DEFIS DE LA PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET SON IMPACT SUR LA CLASSE OUVRIERE :

La pénurie de main-d'œuvre constitue l'un des défis majeurs qui affecte directement les environnements de travail, car elle entraîne une surcharge des employés actuels et impacte la qualité du travail ainsi que les performances des institutions. Voici un détail des principaux défis associés :

Augmentation des charges de travail :

Répartition déséquilibrée des tâches : Lorsqu'il y a pénurie de travailleurs, les entreprises sont contraintes de répartir les tâches parmi les employés existants, ce qui entraîne une surcharge de responsabilités. Cette répartition déséquilibrée peut entraîner :

- **Augmentation de la pression psychologique et physique :** Les travailleurs se retrouvent à devoir travailler plus d'heures ou à gérer des tâches qui dépassent leurs capacités.
- **Baisse de la qualité du travail :** En raison de l'accumulation des responsabilités, les employés ne parviennent pas à accomplir les tâches avec la même précision et efficacité qu'auparavant.
- **Augmentation des taux d'épuisement professionnel :** Le travail continu sans périodes de repos suffisantes peut entraîner un épuisement physique et mental.

Impact sur l'efficacité de la production :

À mesure que la charge de travail et les tâches quotidiennes s'intensifient, les employés peinent à maintenir leurs niveaux de performance souhaités, ce qui nuit à leur productivité. L'épuisement professionnel, résultant de l'intensité du travail et du déséquilibre entre les tâches et les ressources disponibles, entraîne une baisse de concentration, une augmentation des erreurs et une baisse de la performance globale. L'Organisation internationale du Travail a confirmé que les environnements de travail sous pression, sans soutien adéquat, contribuent à une baisse d'efficacité et à une augmentation des taux d'épuisement professionnel et de stress au travail.³⁷

Ces conditions peuvent également nuire à la compétitivité sur le marché, car les entreprises peuvent avoir du mal à répondre à la demande en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Détérioration des conditions de travail :

Augmentation des exigences du travail :

En raison du faible nombre de travailleurs, les employés sont contraints de travailler plus longtemps sans suffisamment de pauses, ce qui augmente le risque d'erreurs dans le travail. Dans certains secteurs, tels que la fabrication et les soins de santé, la pénurie de main-d'œuvre

³⁷*International Labour Organization (ILO). (2022). Récupéré sur Mental health at work: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_856602/lang-en/index.htm*

peut exercer une pression physique supplémentaire sur les employés, les exposant à des blessures et à de l'épuisement.

Impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la santé et la sécurité professionnelles :

- **Augmentation des accidents professionnels** : Dans les environnements de travail nécessitant un effort physique, tels que les usines et les ateliers, la pénurie de main-d'œuvre entraîne une augmentation des risques d'accidents.
- **Diminution des normes de sécurité** : Avec l'augmentation des tâches et le manque de ressources, certaines procédures de sécurité essentielles peuvent être négligées, augmentant ainsi le risque de blessures.

Salaires et droits des travailleurs :

Impact de la pénurie de main-d'œuvre sur les salaires

- **Augmentation des salaires dans certains secteurs** : Lorsque la demande de main-d'œuvre est élevée et l'offre faible, certaines entreprises sont obligées d'offrir des salaires plus élevés pour attirer les employés.
- **Instabilité du marché du travail** : Bien que les salaires puissent augmenter dans certains cas, la pénurie de main-d'œuvre peut pousser certaines entreprises à réduire leur activité, créant ainsi une instabilité économique.

Exploitation des travailleurs et réduction des avantages :

Certaines entreprises peuvent exploiter la pénurie de main-d'œuvre pour imposer des conditions de travail injustes, telles que l'augmentation des heures de travail sans compensation adéquate. Dans certains cas, ces conditions peuvent être utilisées pour faire pression sur les employés afin qu'ils restent dans leurs emplois sans améliorer leurs salaires ou leurs conditions de travail.

L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la santé mentale et physique des travailleurs :

Stress et épuisement professionnel :

- **Épuisement professionnel (Burnout)** : Le travail continu sans pauses suffisantes entraîne un stress psychologique et physique, ce qui réduit la capacité des employés à être productifs.
- **Augmentation de l'anxiété et du stress** : L'augmentation de la pression professionnelle amène les travailleurs à se sentir moins sécurisés dans leur emploi et à craindre de ne pas pouvoir répondre aux exigences du travail.

Impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée :

- **Augmentation des heures supplémentaires :** La pénurie de main-d'œuvre contraint les employés à travailler plus d'heures, ce qui réduit le temps consacré à leur vie personnelle et familiale.
- **Baisse de la qualité de vie :** L'absence d'équilibre entre le travail et la vie personnelle peut entraîner des problèmes de santé à long terme, tels que des troubles du sommeil et du stress psychologique.

La pression accrue liée à une charge de travail excessive et à des conditions de travail dégradées peut entraîner des problèmes de santé mentale, tels que l'épuisement professionnel et la dépression, ainsi qu'une détérioration de la santé physique. L'accumulation d'heures supplémentaires et le stress constant affectent négativement l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.³⁸ La pénurie de main-d'œuvre affecte négativement l'environnement de travail et entraîne une augmentation des charges pour les employés, ce qui impacte leur productivité et leur santé mentale et physique. Il est donc essentiel que les entreprises adoptent des stratégies efficaces pour atténuer ces pressions, telles que l'amélioration des conditions de travail, l'augmentation de l'automatisation et la mise en place de conditions de travail justes pour les employés.

1.3.3 LE ROLE DES SYNDICATS DANS LA PROTECTION DES DROITS DES TRAVAILLEURS FACE AUX PENURIES DE MAIN-D'ŒUVRE :

Les syndicats jouent un rôle crucial dans la protection des droits des travailleurs, notamment en période de pénurie de main-d'œuvre en Algérie. Dans ce contexte, il devient essentiel d'améliorer les conditions de travail pour assurer la stabilité des travailleurs et attirer davantage de main-d'œuvre. Voici les principales fonctions des syndicats dans ce cadre :

1.1.1. Défense des droits des travailleurs et amélioration des conditions de travail :

Les syndicats négocient avec les employeurs et le gouvernement pour améliorer les conditions de travail, telles que la réduction des heures de travail et la mise en place d'un environnement de travail sûr et sain. Ils veillent à l'application des lois du travail, notamment en ce qui concerne les congés, la sécurité sociale et les indemnités des travailleurs.

³⁸Maslach, C. (2003). How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. *Jossey-Bass*, 178.

1.1.2. Négociation pour l'augmentation des salaires et l'amélioration des avantages :

Face à la pénurie de main-d'œuvre, il devient crucial de motiver les travailleurs en augmentant les salaires et en améliorant les avantages, tels que l'assurance maladie, le transport et la restauration. Les syndicats exercent une pression sur le gouvernement et les employeurs pour garantir un salaire minimum équitable qui suit l'inflation et l'augmentation du coût de la vie.

1.1.3. Réduction des démissions et maintien de la stabilité du marché du travail :

En période de pénurie de main-d'œuvre, les syndicats cherchent à améliorer l'environnement de travail afin de le rendre plus attractif, ce qui réduit l'émigration des travailleurs ou leur reconversion vers d'autres secteurs. Ils encouragent la mise en place de programmes de formation professionnelle pour aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences adaptées aux besoins du marché.

1.1.4. Pression pour modifier les lois du travail

Les syndicats proposent des réformes législatives visant à renforcer les droits des travailleurs, notamment en révisant les horaires de travail, les contrats et les normes de sécurité au travail. Ils participent au dialogue social entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs pour assurer un équilibre entre les intérêts de toutes les parties.

1.1.5. Défense des travailleurs dans les conflits professionnels

Les syndicats fournissent une assistance juridique et des conseils aux travailleurs en cas de licenciement abusif ou de violation de leurs droits. Ils représentent les travailleurs dans les négociations collectives et contribuent à la résolution équitable des conflits. Conclusion Face à la pénurie de main-d'œuvre, l'influence des syndicats s'accroît dans l'amélioration des conditions de travail, l'augmentation des salaires et la stabilisation des travailleurs dans leurs emplois, contribuant ainsi au renforcement et à la durabilité du marché du travail en Algérie.

I.4 Stratégies de gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre :

Cette étude met en évidence les stratégies adoptées par les organisations pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre grâce à une gestion efficace des talents, en commençant par le recrutement et le développement des talents, puis en les motivant sur le lieu de travail et en terminant par des stratégies de rétention pour assurer la stabilité professionnelle et productive.

I.4.1 RECRUTEMENT ET DEVELOPPEMENT DES TALENTS :

1.1.6. Attirer les talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre :

Attirer les talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre constitue un défi nécessitant des stratégies intégrées alliant attraction, recrutement efficace et amélioration de l'environnement de travail. Les organisations adoptent une approche globale basée sur le renforcement de leur réputation en tant qu'employeur attractif, l'exploitation des technologies modernes et l'adoption de méthodes de recrutement internes et externes afin d'assurer la disponibilité des compétences nécessaires.

1.1.6.1. Stratégies d'attraction des talents

Renforcement de la marque employeur :

- Développer une identité institutionnelle forte mettant en avant les valeurs, la culture et les opportunités offertes par l'entreprise aux employés.
- Utiliser les réseaux sociaux et les plateformes professionnelles telles que LinkedIn est devenu un levier stratégique essentiel pour le recrutement moderne. Ces outils permettent non seulement d'élargir la portée des annonces d'emploi, mais aussi de cibler des profils qualifiés de manière plus efficace. Les entreprises peuvent ainsi renforcer leur marque employeur, interagir directement avec les candidats potentiels, et suivre les tendances du marché de l'emploi en temps réel.³⁹
- Organiser des salons de l'emploi et des événements professionnels pour favoriser les rencontres directes avec les candidats potentiels.

Amélioration de l'environnement de travail et motivation des talents au niveau national et international :

- Offrir des salaires compétitifs et des avantages tels que l'assurance santé, les plans de retraite et des horaires de travail flexibles.
- Mettre en place des programmes de formation continue permettant aux employés d'améliorer leurs compétences et d'évoluer dans leur carrière.
- Favoriser un environnement de travail stimulant qui encourage l'innovation, la collaboration et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

³⁹*The Future of Recruiting 2023 Report.* (2023). Récupéré sur LinkedIn Talent Solutions: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/future-of-recruiting>

1.1.6.2. Utilisation des techniques d'intelligence artificielle dans le recrutement :

Définition de l'intelligence artificielle (IA) : L'intelligence artificielle fait référence aux systèmes ou aux dispositifs qui simulent l'intelligence humaine dans l'exécution de tâches. Dans le but d'améliorer considérablement les capacités et les contributions humaines, en en faisant un atout commercial de grande valeur, l'IA et l'apprentissage automatique transforment radicalement la façon dont les entreprises fonctionnent pour le mieux, en particulier la gestion financière. Les tâches de routine sont automatisées afin que les professionnels de la finance puissent se concentrer sur ce qui compte le plus.⁴⁰

Avec l'évolution rapide de la technologie, l'intelligence artificielle est devenue un outil essentiel dans les processus de recrutement, et se déploie de la manière suivante :

Analyse des données des candidats et identification des profils les plus adaptés :

- Mise en œuvre d'algorithmes d'intelligence artificielle pour examiner les CV et déterminer les compétences ainsi que les expériences correspondant aux exigences du poste.
- Exploitation d'analyses prédictives afin d'évaluer la probabilité de réussite du candidat sur la base de données de performance antérieures.

Amélioration de l'expérience candidat durant le processus de recrutement :

- Utilisation de « chatbots » pour répondre aux questions des candidats et les guider tout au long des étapes de candidature.
- Fourniture de retours rapides sur l'état de la candidature, ce qui améliore la transparence et offre une expérience positive aux postulants.

Réduction des biais dans le processus de sélection :

- Adoption de systèmes d'évaluation fondés sur des critères clairs et objectifs, afin de minimiser l'influence des biais humains dans les décisions de recrutement.
- Recours à l'intelligence artificielle pour analyser les tendances de recrutement au sein de l'organisation et identifier les domaines susceptibles d'être améliorés.

⁴⁰Al-Sahiti, H. &. (s.d.). Le concept et l'importance de l'intelligence artificielle dans le domaine financier gouvernemental. p. 5.

1.1.6.3. Application de stratégies de recrutement internes et externes :

Redistribution de la main-d'œuvre interne

- Évaluer les compétences des employés actuels et identifier les individus pouvant être promus ou transférés à d'autres postes au sein de l'organisation.
- Développer des programmes de formation et de qualification pour assurer que les employés soient prêts à assumer de nouvelles responsabilités en adéquation avec les besoins changeants du travail.

Attraction des talents à l'étranger

- Collaborer avec les universités et les centres de formation pour recruter de nouveaux diplômés disposant de compétences actualisées.
- Exploiter les plateformes de recrutement internationales pour rechercher des professionnels hautement qualifiés.
- Offrir des incitations telles que des aides au logement, des visas de travail et des programmes d'intégration culturelle afin d'attirer les employés internationaux.

1.1.7. Recrutement efficace des talents :

Le recrutement efficace des talents est un processus stratégique visant à sélectionner les candidats les plus appropriés en fonction de critères précis. Il permet d'assurer un équilibre entre les compétences techniques, les capacités personnelles et l'adéquation avec la culture de l'entreprise. Cela contribue à la réussite des employés dans leurs missions et renforce la stabilité de la main-d'œuvre au sein de l'organisation :

1.1.7.1. Adoption de méthodes d'évaluation précises :

L'évaluation des candidats est une étape essentielle du processus de recrutement. Elle permet de déterminer la pertinence d'un candidat pour un poste en fonction de son expérience, de ses compétences et de ses capacités personnelles. Pour ce faire, plusieurs approches peuvent être adoptées :

Utilisation des outils d'analyse de données et de l'intelligence artificielle :

- De nombreuses entreprises s'appuient sur des logiciels d'analyse de données et des algorithmes d'intelligence artificielle pour examiner les CV et identifier les candidats dont l'expérience correspond aux besoins de l'organisation.
- Ces outils permettent de classer les candidats en fonction de leurs compétences et de leur expérience, réduisant ainsi le temps consacré au tri manuel et facilitant des décisions basées sur des données objectives.

- L'intelligence artificielle peut également être utilisée pour prédire la réussite d'un candidat en analysant ses performances antérieures dans des postes similaires.

Mise en place de tests pratiques pour assurer l'adéquation des compétences avec le poste :

- Certaines entreprises performantes effectuent des tests simulant un environnement de travail réel, comme des missions pilotes ou des projets à court terme, avant de prendre une décision d'embauche. Ces tests visent à évaluer les compétences techniques et comportementales des candidats, contribuant ainsi à des décisions d'embauche éclairées et à réduire le taux de rotation du personnel.⁴¹
- Ces tests aident à évaluer la pensée critique, la résolution de problèmes et la créativité, garantissant ainsi que le nouvel employé est capable d'exécuter efficacement les missions requises.
- En plus des évaluations techniques, des tests comportementaux peuvent être réalisés pour vérifier la compatibilité du candidat avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

1.1.7.2. Amélioration des processus d'entretien et d'évaluation :

Les entretiens jouent un rôle clé dans la sélection des candidats. Il est donc essentiel d'améliorer les méthodes d'évaluation afin d'identifier les talents les plus compétents à travers les approches suivantes :

Analyse des réactions et évaluation des capacités personnelles :

- Examiner le ton de la voix et le langage corporel pour évaluer la confiance en soi, les capacités de communication et la gestion du stress.
- Certaines plateformes utilisent l'analyse de données basée sur des entretiens précédents afin de repérer des tendances comportementales indiquant le succès des candidats dans des environnements professionnels spécifiques.

Réduction des biais humains dans la sélection des nouveaux employés :

- Les décisions de recrutement peuvent être influencées inconsciemment par des facteurs personnels tels que le genre, l'âge ou l'origine culturelle, ce qui peut conduire à une préférence subjective pour certains candidats au détriment d'autres.
- Pour minimiser ces biais, l'adoption de critères d'évaluation standardisés est essentielle. Cela permet de classer les candidats en fonction de leurs compétences et capacités réelles plutôt que sur des impressions personnelles.

⁴¹Wahab, A. A. (2025, 2 19). *Types de tests de recrutement*. Récupéré sur Recrutement: <https://www.withscalers.com/blog/pre-employment-assessment-tests>

- L'utilisation d'entretiens structurés (Structured Interviews) contribue également à garantir une évaluation équitable en posant les mêmes questions à tous les candidats et en appliquant des critères d'évaluation objectifs.

1.1.8. Le développement des talents :

Le développement des talents au sein de l'environnement de travail est essentiel pour le succès des organisations. Il améliore les performances des employés, augmente leur productivité et assure leur capacité à suivre les évolutions rapides du marché du travail. Cette démarche repose sur des stratégies de formation spécialisées visant à renforcer les compétences techniques et comportementales, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'organisation tout en favorisant le développement personnel et professionnel des employés.

1.1.8.1. Conception de programmes de formation spécialisés :

Il est crucial de concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins des employés et de l'organisation. Pour ce faire, les approches suivantes peuvent être adoptées :

Collaboration avec les universités et les centres de formation pour préparer des cadres qualifiés :

- Établir des partenariats entre les entreprises et les institutions académiques pour développer des programmes académiques et professionnels répondant aux exigences du marché.
- Offrir aux étudiants et aux nouveaux diplômés des opportunités de formation pratique, facilitant ainsi l'intégration des jeunes talents dans l'environnement professionnel.
- Cette initiative contribue à combler le fossé entre l'enseignement académique et les besoins réels des entreprises en concevant des curricula axés sur les compétences pratiques requises.

Développement de programmes d'intégration pour les nouveaux employés afin d'assurer une adaptation rapide à l'environnement de travail :

- Inclure dans la formation initiale des nouveaux employés une présentation de la culture et des objectifs de l'organisation, ainsi qu'une explication des tâches et des attentes liées au poste.
- Concevoir des programmes d'intégration comprenant des ateliers interactifs, des sessions d'information et une formation pratique sous la supervision d'employés expérimentés pour garantir une intégration rapide et efficace.
- Fournir des mentors ou des tuteurs au sein de l'organisation pour faciliter la transition des nouveaux employés de la phase d'apprentissage à une productivité effective.

- On constate depuis quelques années une évolution dans certaines institutions algériennes qui forment leurs travailleurs avec des travailleurs étrangers expérimentés.

Tableau 1 : Un tableau montrant le pourcentage de la main-d'œuvre locale formée par des travailleurs étrangers de 2010 a 2018 :

Les année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
La formation réalisée	10	10	20	20	20	30	40	50	50

Source : La main-d'œuvre étrangère et son impact sur le marché du travail : une étude de cas de l'État de Tiaret 2000-2018⁴²

D'après le tableau, nous constatons que la main-d'œuvre étrangère contribue à la formation de la main-d'œuvre locale, ce qui a contribué aux opportunités d'emploi.

1.1.8.2. Utilisation des analyses intelligentes dans la formation :

Avec l'évolution technologique et l'émergence de l'intelligence artificielle, il est désormais possible d'exploiter les données massives pour améliorer la qualité des programmes de formation, en adoptant les approches suivantes :

Analyse des points forts et des axes d'amélioration des employés pour proposer des formations personnalisées adaptées à leurs besoins professionnels :

- Utiliser des outils d'analyse de données pour évaluer en continu les performances des employés et identifier les besoins en compétences à développer.
- Ces analyses permettent de proposer des formations sur mesure en fonction des besoins spécifiques de chaque employé. Par exemple : si les données révèlent qu'un employé doit améliorer ses compétences en leadership, des programmes axés sur la gestion et la communication efficace lui seront suggérés.

I.4.2 MOTIVATION DES TALENTS EN MILIEU DE TRAVAIL

La motivation des talents est un facteur clé pour maintenir une performance optimale au sein de l'entreprise. Elle renforce la loyauté, accroît la productivité et favorise un environnement de travail positif. Pour y parvenir, plusieurs stratégies peuvent être mises en place :

⁴²Bu Jumaa Khaira et Hami Lamia, s. l. (2018/2019). *La main-d'œuvre étrangère et son impact sur le marché du travail : une étude de cas de l'État de Tiaret 2000-2018*. Université Ibn Khaldoun, Tiaret p99.

1.1.9. Adoption de systèmes de récompenses et d'incitations financières et non financières :

Les récompenses et incitations, sous toutes leurs formes, sont des outils essentiels de motivation. Elles influencent directement la satisfaction des employés et leur engagement à long terme dans l'entreprise. Ces incitations se divisent en deux catégories :

Incitations financières :

- Offrir des primes individuelles ou collectives, telles que des bonus annuels ou mensuels, basés sur l'atteinte des objectifs.
- Augmenter les salaires en fonction des performances et de la contribution aux objectifs de l'entreprise.
- Accorder des commissions aux employés travaillant dans les domaines des ventes et du marketing afin de les encourager à obtenir de meilleurs résultats.

Incitations non financières :

- Fournir des opportunités de formation et de développement professionnel, comme le financement de formations, des certifications professionnelles et la participation à des conférences.
- Mettre en place des avantages tels que le télétravail, des horaires flexibles et des jours de congé supplémentaires pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- Offrir des promotions internes basées sur la performance et les compétences, ce qui motive les employés à atteindre de meilleurs résultats.

1.1.10. Analyse des performances à l'aide de l'intelligence artificielle ;

L'utilisation de l'intelligence artificielle permet d'analyser la performance des employés, facilitant ainsi la prise de décisions précises en matière de récompenses et d'incitations. Cette approche inclut :

Évaluation des performances basée sur l'analyse des données :

- Utilisation d'outils d'analyse de données pour mesurer la performance des employés en fonction de critères tels que la productivité, la qualité du travail et le respect des délais. Cette approche contribue à des évaluations précises et transparentes, aidant à

identifier les points forts des employés et les opportunités d'amélioration, améliorant ainsi l'efficacité globale de l'organisation.⁴³

- Identification des points forts et des axes d'amélioration de chaque employé afin de mettre en place des plans de développement individuels adaptés.

Alignement des récompenses sur les réalisations :

- Garantir une distribution équitable des récompenses, afin que chaque employé soit reconnu selon ses performances réelles.
- Prédire les niveaux de performance futurs en analysant les données antérieures, ce qui permet à la direction d'anticiper les décisions en matière de promotions et d'incitations.

1.1.11. Renforcement de la culture de reconnaissance au sein de l'entreprise :

La reconnaissance est un facteur essentiel de motivation qui renforce le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés envers l'entreprise. Cette culture peut être développée à travers plusieurs actions :

Reconnaissance des réalisations individuelles et collectives :

- Récompenser les employés par des certificats d'appréciation et des prix symboliques pour leurs performances exceptionnelles.
- Organiser des événements internes, tels que des cérémonies de remise de prix pour les équipes ayant atteint des objectifs majeurs.

Amélioration de la communication entre la direction et les employés :

- Encourager les managers à fournir des retours positifs et directs sur la performance des employés, renforçant ainsi leur confiance en eux.
- Mettre en place des plateformes internes permettant aux employés d'exprimer leurs réalisations et de recevoir des appréciations de leurs collègues, tout en partageant leurs idées pour améliorer les processus de travail.

Création d'un environnement de travail positif :

- Favoriser une culture de collaboration et d'entraide, contribuant à renforcer le moral des employés et à stimuler leur motivation.

⁴³*Méthodes d'évaluation du rendement au travail : approches pratiques du développement d'équipe.* (2025, 21). Récupéré sur Utask: <https://utask.sa/blog/>

- Adopter un management participatif en écoutant les suggestions des employés et en les impliquant dans la prise de décision, afin de leur donner un sentiment de valeur et de reconnaissance au sein de l'entreprise.

I.4.3 LA RETENTION DES TALENTS DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La rétention des talents constitue l'un des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées. L'objectif est de garantir la satisfaction des employés, les motiver à rester et à continuer à fournir des performances exceptionnelles. Pour y parvenir, il est essentiel d'adopter des stratégies basées sur les étapes suivantes :

1.1.12. Mettre en place des plans clairs pour l'évolution de carrière :

Des trajectoires de carrière bien définies permettent aux employés d'avoir une vision claire de leur avenir professionnel au sein de l'entreprise, renforçant ainsi leur engagement et améliorant leur productivité. Pour cela, plusieurs stratégies peuvent être mises en place :

Offrir des perspectives d'évolution et de développement professionnel :

- Élaborer des programmes de formation spécialisés pour permettre aux employés d'améliorer leurs compétences techniques et managériales.
- Définir des critères et des étapes claires pour les promotions et les avancements au sein de l'entreprise.
- Mettre en place des programmes de mentorat afin de connecter les nouveaux employés avec des collaborateurs expérimentés pour les aider dans leur progression professionnelle.

Évaluer en continu la performance des employés :

- Concevoir des plans de développement individualisés basés sur l'évaluation des performances.
- Identifier les forces et les faiblesses des employés pour leur proposer des solutions d'amélioration adaptées.

1.1.13. Améliorer l'environnement de travail :

L'environnement de travail joue un rôle essentiel dans le bien-être et la productivité des employés. Son amélioration contribue à la rétention des talents et à la réduction du taux de départs volontaires :

Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :

- Offrir des options de travail flexibles, comme le télétravail ou des horaires aménagés, permettant aux employés de mieux concilier leur vie personnelle et professionnelle. Les employeurs qui proposent des options comme le télétravail ou des horaires flexibles peuvent aider leurs employés à mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Une étude menée par Mental Health America et FlexJobs a révélé que 76 % des personnes interrogées déclaraient que le stress au travail avait un impact négatif sur leur santé mentale⁴⁴.
- Accorder des congés payés et des congés spécifiques (comme le congé parental) afin d'améliorer la satisfaction des employés.

Réduire le stress professionnel en créant un environnement de travail sain :

- Améliorer l'aménagement des espaces de travail en assurant un confort optimal, avec une bonne ventilation et un éclairage adéquat.
- Soutenir la santé mentale et physique des employés en proposant des consultations médicales de qualité et en organisant des activités de bien-être au sein de l'entreprise. Favoriser une culture organisationnelle basée sur la collaboration et le soutien, où les employés se sentent valorisés et respectés.

1.1.14. Utiliser l'intelligence artificielle pour suivre la satisfaction des employés :

L'intelligence artificielle permet d'analyser le niveau de satisfaction des employés, facilitant ainsi la mise en place de mesures proactives pour réduire le taux de départs et fidéliser les talents :

Analyser le niveau de satisfaction des employés :

- Mettre en place des enquêtes périodiques basées sur l'IA pour recueillir les avis des employés sur leur environnement de travail, leur satisfaction et les points à améliorer.
- Analyser les données issues des enquêtes afin d'identifier les facteurs influençant la satisfaction des employés et mettre en place les actions correctives nécessaires.

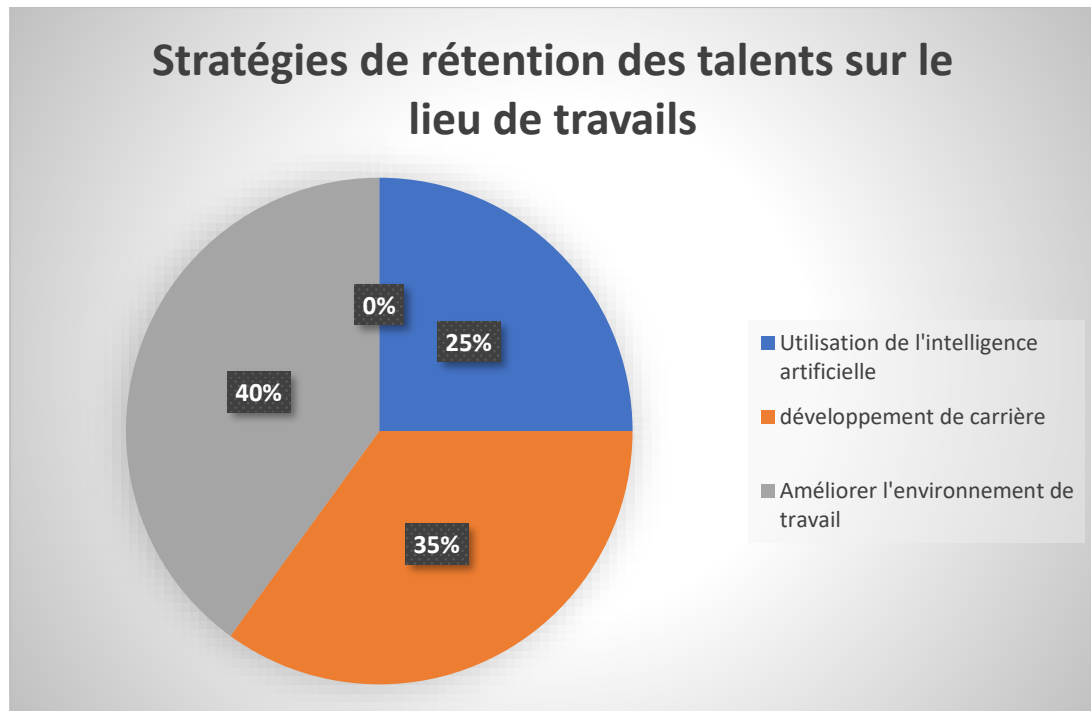
Prédire les taux de démission et agir de manière proactive :

- Utiliser des outils d'intelligence artificielle pour surveiller les signaux de baisse de motivation, comme une diminution de la productivité ou un engagement moindre dans l'entreprise.

⁴⁴18 étapes pour un équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui vous rendront la vie plus heureuse.(2025, 1 12). Récupéré sur businessbelarabi CEO : <https://businessbelarabi.com/>

- Proposer des incitations et des améliorations de l'environnement de travail aux employés montrant des signes d'insatisfaction afin d'éviter la perte de talents clés.

Figure 2 : Evaluation relative de l'importance de chaque stratégie de rétention des talents :



Source :Grâce aux informations ci-dessus sur les stratégies de rétention des talents et à l'estimation de l'importance relative de chaque facteur sur la base de recherches et d'études générales en gestion des ressources humaines.

Ce cercle relatif représente les stratégies de rétention des talents sur le lieu de travail à travers trois axes principaux, avec des pourcentages estimés de leur importance relative au sein des organisations :

- Améliorer l'environnement de travail (40 %) – L'amélioration de l'environnement de travail constitue la plus grande partie de la stratégie, car elle contribue à accroître la satisfaction des employés, à réduire le stress et à atteindre un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Cela comprend la mise en place d'horaires de travail flexibles, d'environnements de travail favorables et de services tels que des conseils en matière de santé et de loisirs.
- Développement de carrière (35 %) – arrive en deuxième position, aidant les employés à voir leur avenir au sein de l'organisation en leur proposant des programmes de formation, des plans de promotion et des systèmes d'évaluation continue des performances pour les motiver à rester et à se développer.

- Utilisation de l'intelligence artificielle (25 %) – L'IA occupe un pourcentage relativement plus faible mais constitue un élément important, car elle aide à analyser la satisfaction des employés, à prédire les taux de démission et à prendre des mesures proactives pour retenir les talents clés au sein de l'organisation.

Ce graphique indique que l'environnement de travail et le développement de carrière sont les facteurs les plus influents dans la rétention des talents, tandis que l'IA joue un rôle de soutien en fournissant des données et des analyses précises pour améliorer ces facteurs.

1.1.15. L'emploi de la technologie et de l'innovation dans la gestion des talents :

L'intégration de la technologie et de l'innovation dans la gestion des talents est un facteur clé permettant aux entreprises d'améliorer leur efficacité, d'attirer les meilleurs talents et d'assurer leur rétention. Avec l'évolution des technologies numériques et de l'intelligence artificielle, les entreprises s'appuient de plus en plus sur des outils modernes pour optimiser leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

Intégration des technologies numériques et de l'intelligence artificielle :

L'intelligence artificielle joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines en contribuant à :

- L'analyse des données des employés : Suivi des performances individuelles et collectives à l'aide de systèmes spécialisés, facilitant ainsi les décisions de promotion et de formation.
- Le recrutement intelligent : Utilisation d'outils basés sur l'IA comme les systèmes de suivi des candidatures (ATS) pour examiner les CV et sélectionner les meilleurs candidats en fonction des compétences requises.
- L'amélioration de l'expérience des employés : Mise en place de plateformes interactives utilisant l'IA pour répondre aux questions des employés et offrir des conseils professionnels basés sur l'analyse des performances. Ces outils permettent également de personnaliser les programmes de formation et de développement professionnel en fonction des besoins de chaque employé, améliorant ainsi leur satisfaction et leurs performances globales.⁴⁵

⁴⁵Hafeez, M. A. (2024, 11 24). *Le rôle de l'intelligence artificielle dans l'amélioration des performances des employés : votre guide complet 2024*. Récupéré sur bonus: <https://blog.bonus.sa/>

Exploitation de l'analyse des mégadonnées (Big Data) :

Les mégadonnées offrent une opportunité précieuse pour analyser les informations relatives aux employés et améliorer la performance des entreprises grâce à :

- L'analyse des tendances comportementales : Identification du niveau de satisfaction des employés et des causes potentielles des démissions pour mettre en place des mesures préventives.
- L'évaluation des performances et de la productivité : Suivi des réalisations des employés pour identifier leurs points forts et leurs axes d'amélioration, facilitant ainsi la mise en place de formations adaptées.
- L'optimisation des stratégies de recrutement : Comparaison des données des nouveaux employés avec celles des anciens afin de sélectionner les meilleurs profils en fonction des modèles de réussite.

Soutien à la prise de décisions stratégiques :

L'intelligence artificielle et les mégadonnées permettent d'améliorer la prise de décision en gestion des talents à travers :

- La planification stratégique des talents : Utilisation des données pour anticiper les besoins futurs en ressources humaines en fonction des perspectives de croissance de l'entreprise.
- L'orientation des investissements en formation et développement : Analyse de l'impact des programmes de formation sur la performance des employés afin d'optimiser l'allocation des ressources.
- L'amélioration des politiques de recrutement et de promotion : Développement de critères de sélection basés sur des analyses de performance antérieures, garantissant ainsi des décisions fondées sur des données objectives plutôt que sur des jugements subjectifs

Tableau 2:Exemples de gestion réussie des talents en période de pénurie de main-d'œuvre :

La société	Facteurs de réussite
Amazon	1. L'intelligence artificielle dans le recrutement : a contribué à l'amélioration de la qualité de la formation. Examiner des millions de CV rapidement et avec précision. 2. Programme "Choix de carrière" : Offrir des possibilités de formation aux employés pour les aider à développer leurs compétences en fonction des besoins du marché. 3. Investir dans la formation interne : Aider les salariés à acquérir de nouvelles compétences et à se qualifier pour des postes plus élevés au sein de l'organisation.
Microsoft	1. Collaboration avec les universités : Élaboration de programmes éducatifs spécialisés en collaboration avec des établissements universitaires afin d'améliorer les compétences des employés. 2. Travail à distance : Permet d'attirer des talents du monde entier sans avoir à être physiquement présent au bureau. 3. Investir dans la technologie : Utilisez des outils d'analyse intelligents pour évaluer les performances des employés et optimiser les stratégies de recrutement.
Tesla	1. Création d'une académie de formation privée : Formation spécialisée d'ingénieurs et de techniciens au lieu de recourir au recrutement externe. 2. Incitations financières et récompenses : Octroi aux salariés d'actions de l'entreprise afin de les fidéliser et de réduire la rotation de la main-d'œuvre. 3. Innovation et développement continu : L'accent a été mis sur l'amélioration de l'environnement de travail et la stimulation de la créativité des employés afin d'assurer la supériorité de l'entreprise sur le marché automobile.

Source : Informations provenant dans <https://www.amazon.com> , <https://www.microsoft.com> , <https://www.tesla.com>

Identification des facteurs de succès :

L'analyse de ces modèles réussis permet d'identifier les principaux facteurs ayant contribué à leur succès, notamment :

- Investissement dans le développement des compétences : Assurer la disponibilité de programmes de formation modernes permettant aux employés de s'adapter aux exigences du marché.
- Transformation numérique : Utilisation d'outils d'intelligence artificielle et d'analyse des mégadonnées pour orienter les décisions en matière de recrutement et d'évolution professionnelle.
- Motivation des employés : Offrir des incitations financières et non financières afin de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les incitations financières, telles que les primes et les augmentations de salaire, servent à récompenser les efforts des employés et à les encourager à atteindre des objectifs précis⁴⁶. Les incitations non financières comprennent la reconnaissance morale, les opportunités de développement professionnel et les horaires de travail flexibles, qui contribuent à accroître la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance à l'organisation⁴⁷.
- Flexibilité de l'environnement de travail : Proposer des options de travail à distance ou des horaires flexibles afin d'attirer davantage de talents.
- Collaboration entre entreprises et institutions académiques : Établir des partenariats avec les universités pour garantir la formation de diplômés 0possédant les compétences requises par le marché du travail.

⁴⁶Somanathan, S. (2025, 1 19). *Les 13 meilleures incitations non monétaires pour stimuler l'engagement des employés*. Récupéré sur clickup: <https://clickup.com/ar/blog/260588/non-monetary-incentives?>

⁴⁷*Stratégies de motivation pour améliorer les performances des employés et les motiver*. (s.d.). Récupéré sur Almoawen.: <https://www.almoawen.com/solutions/enhance-employee-performance/?>

Conclusion :

Les défis auxquels le secteur du travail est confronté en raison de la pénurie de main-d'œuvre nécessitent que les entreprises adoptent des stratégies efficaces et durables de gestion des talents. L'étude a montré que la pénurie de main-d'œuvre n'affecte pas seulement la taille de la main-d'œuvre dans les entreprises, mais a également des impacts profonds sur les conditions de travail et les pressions professionnelles, ce qui nécessite des améliorations de l'environnement de travail et des solutions pratiques pour résoudre ces défis.

La classe ouvrière est l'élément clé pour assurer le succès durable des entreprises, d'où l'importance de la gestion des talents comme un élément essentiel pour maintenir cette classe et renforcer sa capacité de production. En améliorant les conditions de travail et en offrant un environnement propice à la créativité et à la reconnaissance des efforts, il est possible de réduire les effets de la pénurie de main-d'œuvre et d'apporter un soutien réel aux travailleurs. De plus, la formation continue et le développement des compétences sont des facteurs essentiels pour combler l'écart de compétences qui pourrait résulter de la pénurie de main-d'œuvre, ce qui permet aux entreprises de répondre en permanence aux besoins du marché.

Les incitations appropriées et la rémunération respectueuse des droits des travailleurs sont également parmi les facteurs les plus attractifs pour attirer de nouveaux travailleurs et les inciter à rester dans l'entreprise, renforçant ainsi la stabilité de la main-d'œuvre et contribuant à améliorer la performance globale. En conclusion, la gestion des talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre demeure l'un des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées dans le monde moderne. Toutefois, les entreprises qui investissent dans ces stratégies seront en mesure de surmonter ces défis avec succès, ce qui les aidera à rester compétitives sur le marché et à assurer leur pérennité à long terme.

Chapitre 3

*Étude appliquée sur
l'entreprise ORSIM*

INTRODUCTION

Face aux défis croissants liés à la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises industrielles s'efforcent de mettre en place des stratégies efficaces de gestion des talents, afin d'assurer la continuité de leurs activités et de renforcer leur avantage concurrentiel. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette étude de cas consacrée à l'entreprise ORSIM, une société industrielle algérienne spécialisée dans la fabrication de boulons, qui rencontre elle aussi des difficultés à attirer une main-d'œuvre qualifiée.

Ce chapitre commence par une présentation de l'entreprise ORSIM, en introduisant le projet économique dans lequel elle s'inscrit, en présentant son historique ainsi que sa structure organisationnelle, qui constitue la base de la gestion de ses ressources humaines.

L'analyse se poursuit ensuite par l'étude des stratégies de gestion des talents au sein d'ORSIM, en mettant l'accent sur les méthodes d'attraction, de développement et de motivation des compétences, ainsi que sur les actions mises en œuvre pour améliorer l'environnement de travail. Ce volet comprend également une analyse des résultats du questionnaire utilisé pour recueillir des données internes à l'entreprise, dans le but d'évaluer l'efficacité de ces stratégies. Enfin, le chapitre s'achève par une synthèse générale des résultats, mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise, et proposant des recommandations concrètes pour mieux faire face à la pénurie de main-d'œuvre et renforcer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

II.1 Présentation de l'entreprise, ORSIM :

Ce volet traite de la définition de l'entité économique à laquelle appartient l'entreprise industrielle ORSIM, puis présente un aperçu de la société et de ses activités, avant de conclure par l'examen de la structure organisationnelle générale sur laquelle elle s'appuie pour gérer ses ressources.

II.1.1 LA DEFINITION DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE :

A connu un développement continu et une diversification des activités, ce qui a conduit à l'absence d'une définition unique, et les concepts se sont multipliés :

"Une entreprise économique (Economic Corporation en anglais) est une organisation économique indépendante qui prend des décisions financières, informationnelles, matérielles et relatives aux ressources humaines dans le but de créer une valeur ajoutée liée aux objectifs de l'entreprise économique dans un cadre spatial et temporel. Une entreprise économique est définie comme un groupe de personnes utilisant une gamme de ressources financières et intellectuelles dans le but de transporter, transformer et distribuer des biens et des services en fonction des objectifs définis par la gestion afin de réaliser des bénéfices ou des avantages sociaux"⁴⁸

"Il s'agit de la fusion de plusieurs facteurs en vue de produire ou d'échanger des biens et services avec d'autres agents économiques, dans un cadre juridique, financier et social spécifique, soumis à des conditions variables en fonction du lieu et de la taille et du type d'activité de l'entreprise. Cette fusion des facteurs de production s'effectue par des flux de trésorerie réels et immatériels, chacun étant étroitement lié aux individus. Le premier se compose des moyens et des matériaux utilisés dans l'activité de l'entreprise, tandis que le second se compose des méthodes, des techniques et des informations utilisées pour gérer et contrôler le premier."⁴⁹

D'après les définitions précédentes, nous pouvons définir une entreprise économique comme une entité économique indépendante sur le plan financier et administratif, qui possède une structure organisationnelle comprenant différents départements et services composés d'actionnaires travaillant en collaboration. Leur principale mission est de réaliser des bénéfices et de garantir le succès de l'entreprise économique est un élément important de l'économie nationale en raison de son impact sur la stimulation de la croissance économique et le développement durable dans les communautés.

L'entreprise économique s'est élargie pour inclure plusieurs classifications et types :

⁴⁸Eid, L. t. (2013). *L'entreprise économique entre ses objectifs et la réalisation du développement durable* pages 11-12. Algérie, Ouargla: Université Kasdi Merbah

⁴⁹Adoun, N. D. (1998). *Économie de l'entreprise* page 10. Alger: Bibliothèque Publique d'El-Mohammadia.

- Selon la nature de la propriété, une entreprise peut être privée, publique ou mixte.
- Selon la nature économique, elle peut être industrielle, de services ou commerciale.

II.1.2 PRESENTATION DE L'ORSIM

Le nom ORSIM est dû à une coordination entre les initiales du nom de la société, qui est la Société des Industries Mécaniques, Oued Rhiou, comme indiqué :

- **OR : Oued Rhiou**
 - **S : Société**
 - **I : Industries**
 - **M : Mécanique**
- Il s'agit d'une société anonyme à actions, appartenant au secteur industriel. L'activité de l'entreprise consiste à produire et commercialiser des produits de fixation (boulons).
 - Le capital social de l'entreprise ORSIM s'élève à 750 000 000 DA, et elle dispose d'environ 269 machines de haute qualité de la technologie moderne. Selon les statistiques de décembre 2024, elle emploie 285 travailleurs répartis comme suit :
 - Les cadres → **51 Travailleurs**
 - Les maîtrises → **68 Travailleurs**
 - Les agents d'exécution → **reste des ouvriers**

Et répartis par sexe :

- **21 femmes**
- **Le reste des travailleurs sont des hommes**
- **Le symbole d'entreprise :**

-Le cercle représente l'anneau

-Il représente une section longitudinale

d'une vis

- **Logo d'entreprise:**

Notre précieuse devise "**Le client est roi**".

Nos honoraires sont payés par nos clients.



- **L'emplacement de l'entreprise:**

L'entreprise est située à l'ouest de l'Algérie, dans la wilaya de Guelma, dans la circonscription de Oued Rhiau. La superficie de l'entreprise est d'environ 116877 mètres carrés.

- **La création de l'ORSIM :**

En 1967, un contrat de partenariat a été signé entre une entreprise suisse et la société SONACOM pour la production de véhicules, la fabrication de plaques et de boulons.

En 1983, la société SONACOM a été restructurée et a élargi ses activités pour créer plusieurs filiales, dont la société BCR.

La société BCR a été nommée ainsi en référence à son activité de production de :

- **Fabrication de Boulons**
- **Fabrication de Couteaux**
- **Fabrication de Robinets**

Cependant, chaque unité fabriquait les trois produits, jusqu'à ce que l'entreprise prenne une décision en 2001 de consacrer chaque unité à la production d'un seul produit :

- La société *ORFEE* produit des couteaux et est située dans la ville de Borje-Menayle.
- La société *SANAİK* produit des robinets et est située dans la ville d'Ain Kabira.
- La société *ORSIM* produit des boulons et est située dans la ville d'Oued Rhiau.

La société ORSIM s'est séparée de sa maison mère en juillet 2016 et a rejoint la société AGM(Algerian Group of Mechanics).

II.1.3 L'ORGANIGRAMME GENERAL D' ORSIM

1.1.1. Figure 3 : L'organigramme de l'entreprise ORSIM (Annexe 1)

1.1.2. Expliquer l'organigramme de l'entreprise :

1.1.2.1. Dans la hiérarchie de l'autorité :

- **Le président-directeur général (PDG) :**

Il est le président du conseil d'administration et le directeur général de l'entreprise. Il est le représentant de l'entreprise et responsable de sa gestion et de sa direction pour assurer son succès.

- **La secrétaire de bureau :**

Sa mission consiste à recevoir les appels destinés au directeur, à organiser les rendez-vous et à être responsable des dossiers entrants et sortants, en les enregistrant.

- **L'assistant d'audit :**

Il suit les normes internationalement reconnues que l'entreprise ORSIM obtient de l'agent accrédité en Suisse, à savoir :

- **ISO 9001** → La norme de qualité (certification de qualité : qui témoigne de la qualité des produits)
- **ISO 14001** → L'environnement et l'écosystème (l'entreprise et l'environnement)
- **ISO 17025** → Les laboratoires (toutes les résultats obtenus dans les laboratoires sont à 100 % corrects et ne font aucun doute)

- **Le contrôle de gestion :**

Il surveille la gestion de l'entreprise.

- **Le service de prévention/hygiène et sécurité :**

- Le service de prévention vérifie constamment si les travailleurs portent leur tenue de travail.
- Le service d'hygiène assure la propreté de l'entreprise et le service de sécurité assure la sécurité interne de l'entreprise en plaçant des gardiens.

1.1.2.2. Dans la structure organisationnelle de l'entreprise, il y a six départements. Chaque département a un chef et des bureaux subordonnés. Tous les départements sont importants et ne peuvent pas être ignorés :

- **Département de la finance et de la comptabilité :**

La fonction responsable de la situation financière de l'entreprise en enregistrant toutes les opérations financières effectuées dans l'entreprise, en les suivant et en les analysant afin de réaliser les objectifs financiers et comptables de l'entreprise est la fonction comptable.

- **Département des achats :**

La fonction responsable de la gestion et de l'organisation des opérations d'achat, de la détermination des besoins de l'entreprise, de la conclusion de contrats avec les fournisseurs, du développement des relations avec eux pour obtenir les meilleures offres et réductions est la fonction des achats.

- **Département de l'organisation et de l'informatique :**

La fonction responsable des technologies de l'information utilisées dans l'entreprise est la fonction informatique. Elle est chargée de concevoir des programmes informatiques et de les maintenir en cas de panne. En outre, la fonction informatique est responsable de la préservation

de la confidentialité et de l'intégrité des données, ainsi que de la mise en place de codes sur les documents de l'entreprise

- **Le département de contrôle des processus :**

L'entité responsable de la surveillance des processus de production en vérifiant la qualité des matières premières avant la production, en suivant le processus de production sans erreurs et enfin en testant le produit pour déterminer s'il est apte à l'utilisation.

- **Le département de recherche et développement :**

Recherche de nouveaux types de vis pour les produire, ainsi que de nouveaux marchés pour promouvoir les produits.

- **Le département des ressources humaines et des fournitures:**

Le département de la gestion des ressources humaines (Human Resources Management - HRM) constitue l'un des piliers fondamentaux de la structure organisationnelle de l'entreprise ORSIM. Il est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du suivi de l'ensemble des processus liés au capital humain au sein de l'entreprise. Ce département vise à garantir la présence des bonnes personnes aux bons postes et au bon moment, à assurer leur développement, leur motivation et leur fidélisation, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de sa performance globale

Ce département est dirigé par le Responsable des ressources et des moyens, chargé de maintenir un bon climat social à travers ses relations avec les syndicats et de participer à la structuration de l'entreprise. Il comprend les services suivants :

Service de la paie :

Ce service est responsable du versement des salaires des employés, de la détermination des rémunérations et de la gestion administrative et fiscale, notamment en ce qui concerne les obligations envers la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNAS). Il se compose de trois:

- Chef du service de recrutement
- Responsable des fonctions
- Correspondant social

Service de la formation en cours d'emploi :

Ce service comprend des programmes de formation individuelle destinés à différentes catégories de personnel, dans le but de garantir l'excellence au nom des ressources humaines, tout en tenant compte des spécificités régionales et des partenaires syndicaux. Ses missions incluent :

- La supervision des stagiaires durant leur parcours de formation.
- Le suivi des déplacements professionnels (voyages d'affaires) et la gestion des contrats de mission en fin de journée.
- La responsabilité de l'encadrement des stagiaires pendant leurs déplacements vers les réunions professionnelles.
- L'élaboration de plans de formation pour les employés de l'entreprise.
- Le suivi de la participation aux postes liés aux déplacements.
- L'évaluation et le développement continu des activités de formation

-En ce qui concerne les fournitures : il fournit le transport de l'entreprise au client

• Dans l'entreprise, il y a deux directrices, et chaque direction a un bureau qui lui est subordonné :

- **La direction industrielle :**

Est chargée des opérations de production. Elle est responsable de l'organisation et du développement des industries.

- **La direction commerciale :**

Est responsable de la vente des produits et de leur mise sur le marché. Elle est responsable des interactions avec les clients.

II.2 Analyse des données et résultats de l'étude :

Cette section se concentre sur l'analyse des données et les résultats des études. Il commence par présenter les stratégies de gestion des talents adoptées par l'ORSIM, puis passe à l'analyse des résultats d'une enquête de terrain qui reflète l'opinion des employés sur l'efficacité de ces stratégies. Il conclut avec les résultats globaux de l'étude, qui mettent en évidence les conclusions et les défis les plus importants au sein de l'organisation.

II.2.1 STRATEGIES DE GESTION DES TALENTS CHEZ ORSIM

2.1.1. Recrutement des talents chez ORSIM :

L'entreprise ORSIM base sa politique de recrutement des talents sur des méthodes traditionnelles, notamment à travers l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), avec laquelle elle coordonne pour répondre aux besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.

L'entreprise impose un ensemble de critères objectifs pour sélectionner les candidats appropriés. Les principaux critères sont les suivants :

- **Possession des qualifications appropriées :** Chaque poste nécessite un diplôme ou une formation professionnelle correspondant à la nature du travail.
- **Lieu de résidence :** Il est préféré que les candidats soient résidents de la commune de Oued Rhiou ou des zones avoisinantes, afin de garantir la stabilité des travailleurs et réduire les taux d'absentéisme.
- **Genre :** Cela dépend de la nature du poste et des besoins en travail (certains postes nécessitent un effort physique élevé).
- **Nature du contrat :** Les travailleurs sont recrutés soit par des contrats à durée déterminée, soit par des contrats à durée indéterminée, en fonction des besoins réels de l'entreprise.
- **Réussite de l'entretien d'embauche :** Le candidat passe un entretien supervisé par un comité composé des responsables des départements concernés par le poste vacant, où les compétences techniques et personnelles du candidat sont évaluées.

2.1.2. Développement des talents chez ORSIM :

L'entreprise ORSIM veille au développement des compétences de ses employés à travers des programmes de formation périodiques et réguliers visant à accroître l'efficacité et améliorer la performance, en adéquation avec les exigences du travail industriel en constante évolution. Le développement des talents suit une méthodologie réfléchie qui inclut les étapes suivantes :

- **Proposition des catégories cibles pour la formation :** À la fin de chaque année, les responsables des huit départements (selon l'organigramme de l'entreprise) identifient les employés nécessitant un développement de leurs compétences ou une mise à jour de leurs connaissances, sur la base de l'évaluation de leur performance et des besoins des départements.
- **Organisation des programmes de formation :** Le département des ressources humaines est chargé de la planification et de la mise en œuvre des programmes de formation pour l'année suivante, en programmant la formation de chaque catégorie de travailleurs à un mois précis, selon un programme annuel défini.
- **Collaboration avec les centres de formation agréés :** L'entreprise a des partenariats contractuels avec des centres de formation professionnelle soigneusement sélectionnés, selon des critères de qualité et des spécialisations de formation nécessaires. Les travailleurs sont envoyés dans ces centres pour s'assurer qu'ils acquièrent les compétences nécessaires en adéquation avec l'évolution des besoins de l'entreprise.

2.1.3. Motivation des talents dans l'environnement de travail chez ORSIM :

L'entreprise ORSIM accorde une grande importance à la motivation de ses employés afin de garantir leur stabilité et d'accroître leur fidélité envers l'entreprise. Cela se fait à travers un ensemble d'incitations financières et morales qui renforcent le moral des travailleurs et les incitent à atteindre des performances exceptionnelles :

2.1.3.1. Incitations financières :

- **Prime de performance individuelle** : L'employé reçoit une prime variant de 0 % à 12 % de son salaire de base, en fonction de sa performance individuelle, ce qui encourage les travailleurs à améliorer leurs compétences et à obtenir les meilleurs résultats pour garantir une prime plus élevée.
- **Prime de performance collective** : Si l'atelier atteint un objectif de production spécifique, les travailleurs reçoivent une prime collective variant de 0 % à 36 % du salaire de base. Cette prime favorise la coopération entre les employés et les incite à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

2.1.3.2. Services sociaux :

L'entreprise soutient ses employés en offrant des services sociaux destinés à leurs familles. Par exemple, au début de chaque année scolaire, l'entreprise accorde un montant de 4000 dinars algériens par enfant des employés, ce qui aide à alléger la charge financière des familles.

2.1.3.3. Incitations morales :

- **Distinctions et certificats de reconnaissance** : ORSIM veille à récompenser ses employés performants en leur décernant des certificats de reconnaissance et d'autres incitations morales. Cela contribue à améliorer le moral et à renforcer l'engagement des employés.
- **Promotion professionnelle** : L'entreprise offre également des opportunités de promotion aux employés qui se distinguent par leur performance, ce qui stimule leur motivation à améliorer constamment leurs résultats et à contribuer au succès de l'entreprise.

Ainsi, ORSIM contribue à créer un environnement de travail qui encourage la motivation et l'innovation, en soulignant l'importance de l'intégration des incitations financières et morales pour maintenir la stabilité des travailleurs et améliorer leur performance.

2.1.4. Stratégie de rétention des employés chez ORSIM :

Les stratégies adoptées par l'entreprise ORSIM reflètent une prise de conscience de l'importance du capital humain en tant que facteur clé pour assurer la continuité de la performance industrielle et renforcer la compétitivité. L'entreprise mise ainsi sur un recrutement réfléchi, un développement régulier des compétences, et une motivation des employés à travers des incitations financières et morales telles que les primes de rendement individuel et collectif, les services sociaux et les certificats de reconnaissance, contribuant ainsi à renforcer la loyauté et l'engagement des travailleurs.

Cependant, l'étude a révélé un défi majeur qui limite l'efficacité de cette stratégie à long terme : l'incapacité de l'entreprise à retenir certains talents qui quittent ORSIM à la recherche d'opportunités mieux rémunérées dans d'autres organisations. Bien que des investissements soient réalisés dans la formation des travailleurs, ORSIM ne déploie pas d'efforts supplémentaires notables, tels que la révision de la grille salariale ou l'augmentation des incitations financières, pour conserver les compétences formées. Cela expose l'entreprise à une perte rapide de ressources humaines qualifiées après leur formation.

Ainsi, malgré l'efficacité des mécanismes actuels d'encouragement, l'absence d'une politique salariale flexible et adaptée constitue une faiblesse qu'il convient de corriger afin de renforcer la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés et à garantir leur stabilité, notamment dans un environnement concurrentiel caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

II.2.2 L'ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de l'aspect pratique de cette étude portant sur le thème "La gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre – Étude de cas de l'entreprise ORSIM", un questionnaire a été élaboré à l'intention des employés de l'entreprise afin de recueillir les données nécessaires pour analyser la réalité de la gestion des talents ainsi que les stratégies d'attraction, de développement et de motivation des talents.

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 100 employés de différents départements et niveaux hiérarchiques, dans le but d'assurer une diversité d'opinions et une représentation honnête de la réalité de l'entreprise. Cependant, seulement 70 personnes talentueuses ont répondu et les résultats seront analysés uniquement pour les employés qui ont répondu.

Les axes du questionnaire se sont concentrés sur l'évaluation des pratiques de recrutement, des programmes de formation et de développement, des politiques de motivation, ainsi que sur le

degré de satisfaction des employés vis-à-vis de l'environnement de travail dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les résultats des réponses ont été analysés à l'aide d'outils statistiques appropriés (tels que les graphiques et les pourcentages), afin de soutenir les résultats théoriques par des conclusions de terrain précises, au service des objectifs de la recherche.

2.1.5. Informations générales

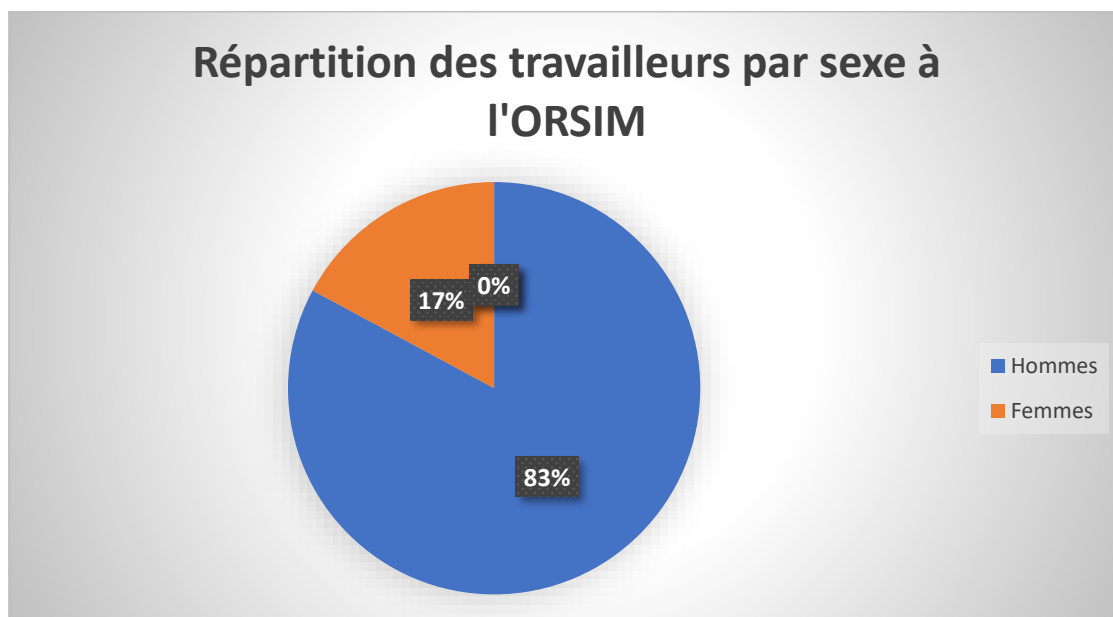
- Quelle est votre sexe ?

Tableau 3 : Le sexe

Réponses	Nombre	
Hommes	58	83%
Femmes	12	17%
TOTAL	70	100%

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Figure 4: Répartition des travailleurs par sexe à l'ORSIM :



Commentaire :

Il ressort des résultats de cette question que les hommes constituent la grande majorité des travailleurs dans l'entreprise ORSIM, ce qui reflète la nature de l'activité industrielle qui repose souvent sur une main-d'œuvre masculine en raison des exigences de certains postes en termes d'effort physique ou de compétences techniques spécifiques.

Cette répartition est en accord avec la stratégie de recrutement adoptée, qui prend en compte la nature du poste lors de la définition des critères de sélection, comme cela a été mentionné dans le plan de travail.

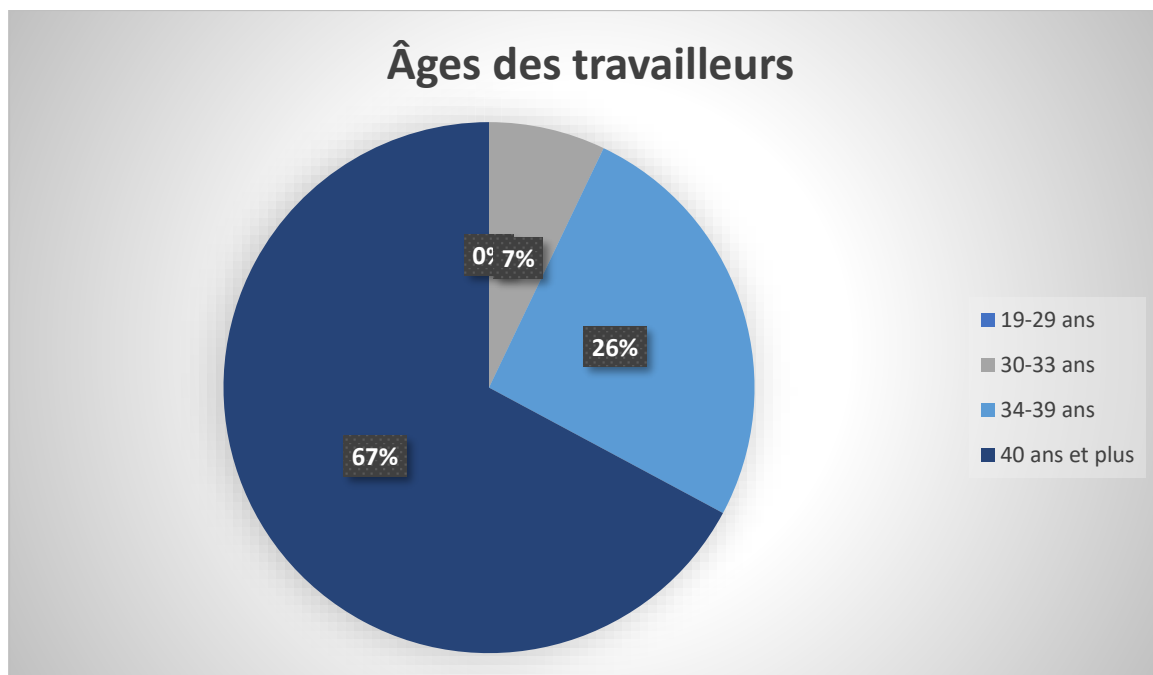
- **Quel est votre âge ?**

Tableau 4 : Âges des travailleurs

Réponses	Nombre	
19-29 ans	0	0%
30-33 ans	5 travailleurs	7%
34-39 ans	18 travailleurs	26%
40 ans et plus	47 travailleurs	67%
TOTAL	70	100%

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Figure 5 : Âges des travailleurs :



Commentaire :

Les résultats de l'enquête montrent que la majorité des travailleurs d'ORSIM (environ 67%) ont plus de quarante ans, ce qui indique que la classe ouvrière est principalement composée de personnes ayant une longue expérience dans le travail industriel. Cependant,

la faible proportion de jeunes travailleurs (19-29 ans, 0%) démontre le défi d'attirer les jeunes talents, ce qui pourrait avoir un impact sur la viabilité future de l'entreprise à moins que des mesures proactives ne soient prises pour attirer et développer les jeunes talents.

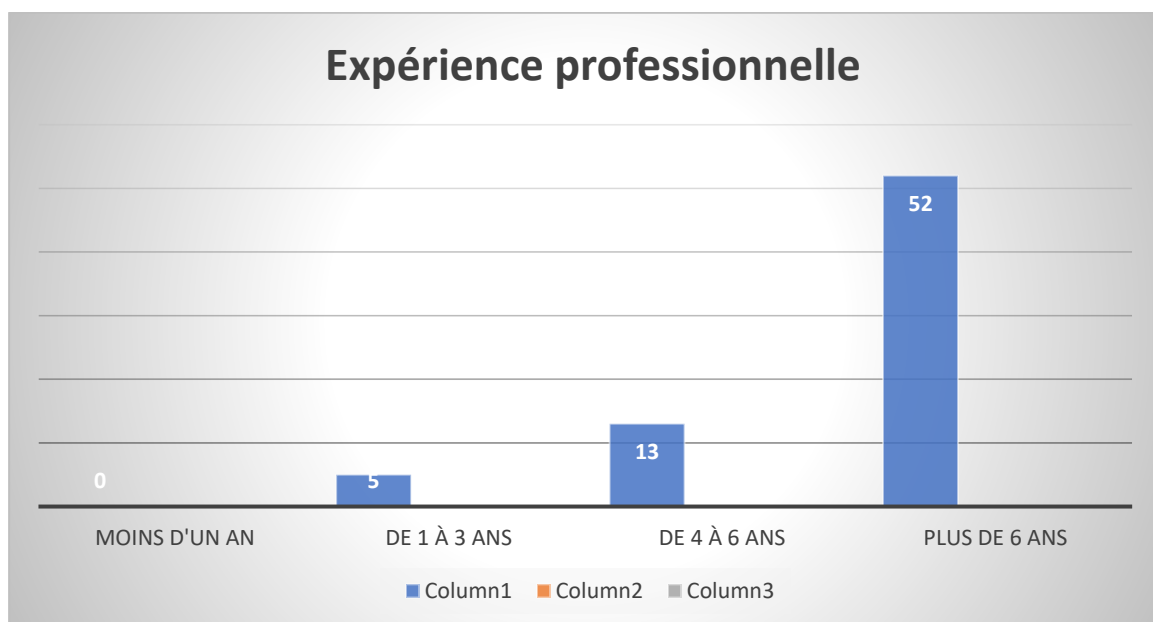
- **Quelle est votre expérience professionnelle ?**

Tableau 5 : Expérience professionnelle des travailleurs

Réponses	Nombre
Moins d'un année	0
De 1 à 3 ans	5 travailleurs
De 4 à 6 ans	13 travailleurs
De 4 à 6 ans	52 travailleurs
TOTAL	70

Source : : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Figure 6 : Expérience professionnelle :



Commentaire :

L'écasante majorité des travailleurs ont plus de 6 ans d'expérience (environ 74,28%). Seul un faible pourcentage possède entre 1 et 6 ans d'expérience, ce qui indique que le personnel de l'organisation est très expérimenté. Cela pourrait expliquer pourquoi l'organisation mise davantage sur la rétention des travailleurs expérimentés plutôt que sur l'embauche de nouveaux diplômés.

2.1.6. Gestion des talents

- Avez-vous déjà participé à des programmes de formation au sein de l'entreprise ORSIM ?

Tableau 6 : participation dans les programmes de formation

Réponses	Nombre
Oui	61
NO	9
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Il ressort clairement de ces résultats que la majorité des travailleurs de l'ORSIM ont participé à des programmes de formation en entreprise. Cela indique l'intérêt de l'organisation à développer les compétences de ses employés, ce qui reflète une stratégie visant à améliorer les compétences et à accroître la performance sur le lieu de travail. Le pourcentage de travailleurs qui n'ont pas participé à des programmes de formation est également faible, ce qui démontre l'engagement de l'entreprise à former les travailleurs et à leur offrir les opportunités de développement nécessaires.

- Pensez-vous qu'ORSIM rencontre des difficultés à trouver des talents qualifiées ?

Tableau 7 : Difficultés pour trouver des compétences qualifiées

Réponses	Nombre
Oui	10
No	52
Je ne sais pas	8
TOTAL	70

Source : : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Il ressort de ces résultats que la grande majorité (74,29 %) des travailleurs ne pensent pas qu'ORSIM rencontre des difficultés à trouver des compétences qualifiées. Cela pourrait refléter des stratégies de recrutement efficaces ou la disponibilité d'un nombre suffisant de compétences requises sur le marché local.

Cependant, un pourcentage de travailleurs (14,29 %) estime que l'entreprise rencontre des difficultés à cet égard, ce qui pourrait nécessiter davantage d'attention pour améliorer les programmes de recrutement ou élargir le recrutement de compétences en dehors du marché local.

- **Quelles sont les méthodes utilisées par ORSIM pour attirer les talents ?**

Tableau 8 : Les réponses données à cette question ont été regroupées comme suite par ordre de priorité :

Réponses	Nombre	
Recrutement interne	63	90%
Annonces en ligne	4	5.71%
Partenariats avec les universités	3	4.29%
TOTAL	70	100%

Source : : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Il ressort des résultats que l'entreprise ORSIM s'appuie principalement sur le recrutement interne pour attirer les talents, cette méthode représentant 90% des réponses. Cela pourrait indiquer que l'entreprise privilégie le recrutement de talents en interne ou le développement des employés actuels pour occuper de nouveaux postes. Il y a également une petite proportion de travailleurs (5.71%) qui indique que les annonces en ligne sont utilisées pour attirer des talents, tandis que les partenariats avec les universités sont la méthode la moins utilisée (4.29%). Cela pourrait suggérer qu'ORSIM pourrait envisager de renforcer ses partenariats avec les universités ou adopter des stratégies supplémentaires pour diversifier ses sources de recrutement.

- Existe-t-il des programmes de formation continue dans l'entreprise ?

Tableau 9 : Les programmes de formation continue

Réponses	Nombre
Oui	65
No	5
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Il ressort de ces résultats que l'entreprise met largement en place des programmes de formation continue, avec 92.86 % des employés indiquant que l'entreprise investit dans le développement de leurs compétences de manière continue. Cela reflète l'engagement de l'entreprise à améliorer les compétences et à développer les employés de manière durable.

- Participez-vous à la détermination de vos besoins en formation avec la direction ?

Tableau 10 : Participer a l'identification des besoins de formation

Réponses	Nombre
Oui	30
No	40
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Les résultats montrent qu'une grande proportion des travailleurs (57.14 %) ne participent pas à la détermination de leurs besoins en formation avec la direction, ce qui pourrait indiquer une lacune dans la communication entre la direction et les employés concernant les plans de formation et de développement. Il serait peut-être utile d'améliorer les mécanismes de communication pour garantir que les besoins de formation des employés sont pris en compte.

- **Pensez-vous que l'entreprise investit suffisamment dans le développement des compétences des employés ?**

Tableau 11 : développement des compétences des employés

Réponses	Nombre
Oui	64
No	6
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire:

Il apparaît que la majorité des travailleurs (91.43 %) considèrent que l'entreprise investit suffisamment dans le développement de leurs compétences. Cela reflète l'engagement de l'entreprise à améliorer le niveau de compétence de ses employés et à leur fournir des opportunités de croissance professionnelle. Cependant, une petite proportion de travailleurs (8.57 %) pense que l'entreprise doit augmenter ses investissements dans ce domaine.

2.1.7. Troisième partie : Évaluation des performances et motivation

- **L'évaluation la performance est-elle effectuée de manière régulière et claire ?**

Tableau 12 : L'évaluation de la performance

Réponses	Nombre
Oui	62
No	8
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des travailleurs (88.57 %) considèrent que l'évaluation de la performance est effectuée de manière régulière et claire, ce qui reflète la présence d'un système efficace pour mesurer et évaluer les performances des employés. Cependant, une petite proportion (11.43 %) indique qu'il n'y a pas d'évaluation régulière et claire, ce qui pourrait nécessiter des améliorations dans le système ou des clarifications sur les critères d'évaluation pour les employés

- Recevez-vous des retours constructifs de vos superviseurs ?

Tableau 13 : Les retours de superviseurs

Réponses	Nombre
Oui	53
No	17
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Les résultats indiquent que la majorité des travailleurs (75.71 %) reçoivent des retours constructifs de leurs superviseurs, ce qui est essentiel pour améliorer la performance personnelle et le développement professionnel. Cependant, une proportion de travailleurs (24.29 %) ne reçoit pas de retours constructifs, ce qui pourrait suggérer qu'il y a une nécessité d'améliorer les méthodes de communication et de coaching de la part des superviseurs.

- Existe-t-il des incitations matérielles ou morales pour motiver les employés ?

Tableau 14 : Motiver les employés

Réponses	Nombre
Oui	45
No	25
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Il ressort que plus de la moitié des travailleurs (64.29 %) perçoivent qu'il existe des incitations matérielles ou morales pour les motiver, ce qui constitue un indicateur positif d'un système de motivation efficace dans l'entreprise. Toutefois, une proportion significative (35.71 %) ne perçoit pas ces incitations, ce qui pourrait nécessiter une réévaluation des politiques de motivation pour améliorer l'engagement des employés et obtenir de meilleurs résultats.

2.1.8. Retenir les talents

- Pensez-vous que l'environnement de travail encourage la rétention des talents dans l'entreprise ?

Tableau 15 : L'environnement de travail encourage la rétention des talents

Réponses	Nombre
Oui	22
No	48
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Les résultats montrent que la majorité des travailleurs (68.57 %) considèrent que l'environnement de travail ne favorise pas la rétention des talents dans l'entreprise. Cela suggère qu'il serait nécessaire d'améliorer l'environnement de travail, en mettant l'accent sur le soutien professionnel, ainsi que sur les stratégies de motivation et de fidélisation des employés.

- Existe-t-il des opportunités de promotion claires dans l'entreprise ?

Tableau 16 : Les promotion dans l'entreprise

Réponses	Nombre
Oui	39
No	31
TOTAL	70

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Commentaire :

Plus de la moitié des travailleurs (55.71 %) estiment qu'il existe des opportunités de promotion claires dans l'entreprise. Cependant, près de la moitié des employés (44.29 %) n'en sont pas convaincus, ce qui pourrait suggérer la nécessité d'améliorer la transparence des parcours de carrière et des opportunités de promotion pour mieux motiver les employés.

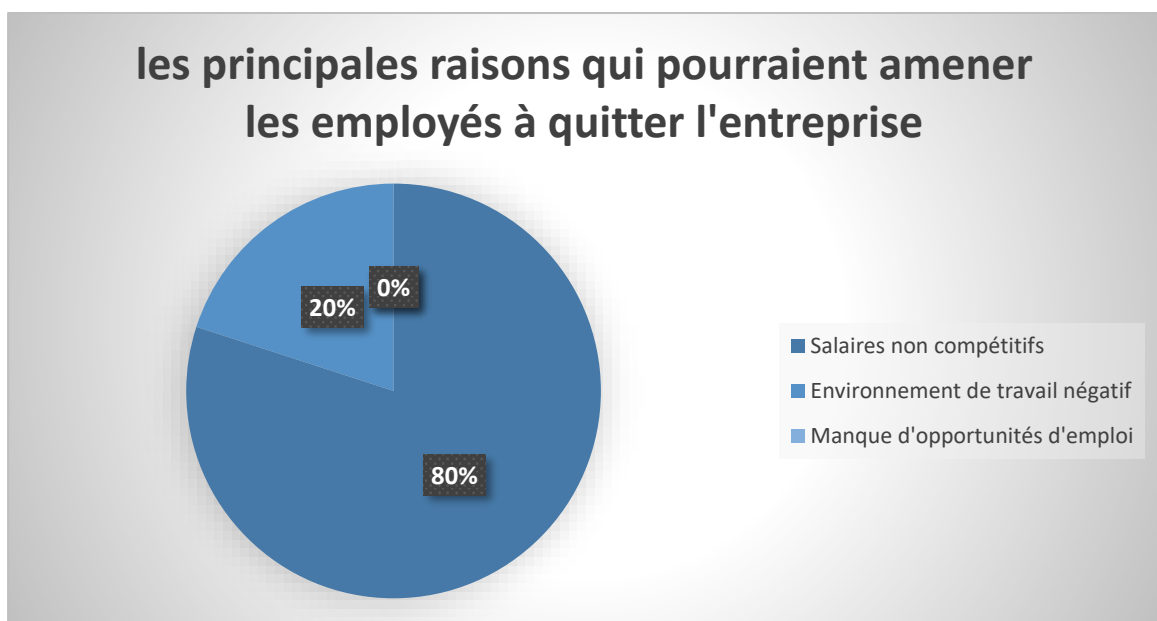
- Quelles sont les principales raisons qui pourraient amener les employés à quitter l'entreprise ?

Tableau 17 : Raisons qui pourraient amener les employés à quitter l'entreprise

Réponses	Nombre	
Manque d'opportunités d'emploi	0	0%
Salaires non compétitifs	56	80%
Environnement de travail négatif	14	20%
TOTAL	70	100%

Source : élaboré par nos soins sur la base de données de l'étude Excel.

Figure 7: Les principales raisons qui pourraient amener les employés à quitter l'entreprise :



Commentaire :

Les résultats montrent que 80% des travailleurs estiment que les salaires non compétitifs sont la principale raison qui pourrait les amener à quitter l'entreprise. De plus, 20% des travailleurs considèrent que l'environnement de travail négatif pourrait être un facteur déterminant pour leur départ. Aucune réponse ne mentionne le manque d'opportunités de carrière comme raison de départ, ce qui suggère que les principaux domaines nécessitant des améliorations pour retenir les employés sont les salaires et l'environnement de travail.

II.2.3 RESULTAT GLOBAL DE L'ETUDE :

À travers notre étude théorique et pratique du sujet "Gestion des talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre", en particulier dans le cas de l'entreprise ORSIM, nous avons conclu que la mise en place d'une gestion efficace des talents est une nécessité stratégique pour toute entreprise industrielle cherchant à garantir sa pérennité et à atteindre ses objectifs face à la rareté des compétences. Pour mettre en place une gestion efficace des talents, les entreprises doivent adopter une méthodologie intégrée basée sur les points suivants:

- **Planification des besoins avec précision :** en analysant les lacunes de compétences futures et en identifiant les postes sensibles nécessitant des talents spécifiques.
- **Recrutement objectif :** en adoptant des méthodes de sélection basées sur les compétences et la pertinence pour le poste, à travers des mécanismes transparents tels que le recrutement par des agences spécialisées et en garantissant des conditions d'embauche équitables.
- **Développement continu des compétences :** en organisant des programmes de formation réguliers destinés aux employés, basés sur les recommandations des chefs de départements et les besoins réels de l'entreprise, en collaboration avec des centres de formation agréés.
- **Motivation des employés :** en offrant des incitations financières et morales, et en garantissant un environnement de travail encourageant qui renforce l'appartenance et l'engagement professionnel.
- **Gestion de la performance de manière efficace :** à travers des évaluations régulières des performances individuelles et collectives, avec un retour constructif contribuant à améliorer le niveau de compétence.
- **Mise en place de plans de succession pour les postes sensibles :** pour garantir la continuité du travail et éviter que la productivité ne soit affectée par l'absence ou le départ de certains éléments clés.

Ainsi, nous concluons que (Répondre au problème):

Le rôle de la gestion des talents pour maintenir la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre réside dans sa capacité à attirer les talents appropriés, à les développer de manière continue, à les motiver par des méthodes efficaces et à assurer un environnement de travail stable et attractif, réduisant ainsi la fuite des talents et garantissant la cohésion de l'entreprise face aux défis du marché. Adopter cette approche globale et cohérente permet à

des entreprises industrielles comme ORSIM de surmonter la crise de la pénurie de main-d'œuvre en construisant des ressources humaines solides, stables et flexibles, adaptées aux exigences de la transformation industrielle et économique actuelle.

II.3 Conclusion

Il apparaît que la gestion des talents est devenue un outil essentiel pour assurer la pérennité des entreprises, notamment face aux défis liés à la pénurie de main-d'œuvre. Les résultats ont montré que les entreprises qui adoptent des stratégies efficaces pour attirer, développer et motiver leurs ressources humaines sont capables d'atténuer l'impact de cette pénurie tout en maintenant leur stabilité productive et sociale.

À travers l'étude de cas de l'entreprise ORSIM , nous avons observé comment une gestion réfléchie des talents permet à l'organisation de s'adapter au manque de main-d'œuvre grâce à des programmes de formation, à la motivation interne et à l'utilisation de mécanismes de recrutement adaptés aux spécificités du marché du travail local.

Malgré les efforts déployés, il existe un besoin permanent de revoir et d'améliorer les politiques de ressources humaines pour les aligner avec les évolutions économiques et démographiques.

Enfin, on peut affirmer que la gestion efficace des talents n'est plus un simple choix, mais est devenue une nécessité stratégique pour garantir la durabilité des entreprises face aux mutations du marché du travail et à la pénurie de main-d'œuvre.

Recommandations finales :

- Nécessité de développer des stratégies de recrutement en utilisant des outils modernes tels que le recrutement numérique.
- Investir davantage dans la formation interne et combler les écarts de compétences.
- Renforcer les politiques de motivation et de promotion afin d'assurer la rétention des talents qualifiés.
- Mettre en place un système efficace de planification de la succession pour garantir la continuité du leadership et des compétences.

Conclusion

Générale

Conclusion

À l'issue de cette étude portant sur « La gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre – Étude de cas de l'entreprise ORSIM », nous avons conclu que la gestion des talents n'est plus une option complémentaire pour les entreprises, mais une nécessité stratégique pour assurer leur pérennité et leur compétitivité. Le mémoire a montré que la grave pénurie de main-d'œuvre impose aux entreprises des défis complexes, nécessitant une réponse efficace à travers des politiques intégrées de gestion et de développement des compétences humaines.

À travers l'analyse théorique et empirique, il apparaît que le succès de l'entreprise dans l'adaptation à la pénurie de main-d'œuvre dépend essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents via les canaux appropriés, à investir dans la formation et le développement continus des employés, à créer un environnement de travail attractif et motivant, ainsi qu'à mettre en œuvre des programmes efficaces de primes et de compensations afin de fidéliser les employés qualifiés.

Ainsi, la gestion des talents joue un rôle clé dans la protection et la stabilité de la classe ouvrière, en construisant des parcours professionnels clairs et en réalisant la satisfaction au travail, ce qui atténue l'impact de la pénurie de main-d'œuvre.

Ainsi, les deux hypothèses principales ont été confirmées : Premièrement, il a été prouvé que la gestion des talents contribue directement à l'amélioration de la performance et au renforcement de la compétitivité de l'entreprise, notamment grâce à une main-d'œuvre plus qualifiée et plus adaptable (confirmation de l'hypothèse H1). Deuxièmement, l'étude a montré que les pratiques de gestion des talents ont un impact positif sur l'attraction, le développement et la fidélisation de la classe ouvrière, atténuant ainsi les effets négatifs de la pénurie de main-d'œuvre (confirmation de l'hypothèse H2).

En lumière des résultats obtenus, nous recommandons aux entreprises industrielles de planifier à l'avance leurs besoins futurs en ressources humaines, d'adopter une gestion dynamique des talents basée sur la formation continue, et de renforcer une culture de reconnaissance et de motivation des employés tant sur le plan matériel que moral.

En conclusion, nous affirmons que l'investissement dans la gestion des talents représente un véritable investissement garantissant la durabilité de l'entreprise et lui offrant une plus grande capacité à faire face aux fluctuations du marché du travail.

Conclusion Générale

Dans le cadre de la gestion des talents, la classe ouvrière représente la base de la ligne de production que les entreprises doivent fidéliser et développer pour accroître leurs productivités. A cet effet, et comme perspective de recherche nous posons la question suivante : **Quel est l'impact d'une stratégie de fidélisation des RH sur le maintien de la classe ouvrière ?**

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Les livres :

1. Adoun, N. D. (1998). *Économie de l'entreprise page 10*. Alger: Bibliothèque Publique d'El-Mohammadia.
 2. Armstrong, M. (2012). Human Resource Management Practice.
 3. Armstrong, M. (2014). Human Resource Management Practice . Dans Armstrong's.
 4. Armstrong, M. (2020). Strategic Human Resource Management. p. 312.
 5. Berger, L. A. (2018). The Talent Management. *Handbook. McGraw-Hill*, p. 145.
 6. Bloom, D. E. (2008). Global Demographic Change: Dimensions and Economic Significance. *Population and Development Review*, (pp. 17-51. P 20.).
 7. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*, (p. 45).
 8. Eid, L. t. (2013). *L'entreprise économique entre ses objectifs et la réalisation du développement durable pages 11-12*.Algérie ,Ouargla: Université Kasdi Merbah.
 9. Marx, K. (s.d.). *Volume One Book One: The Process of Production of Capital*.
Récupéré sur A Critique of Political Economy:
<https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867-c1/>
 10. Maslach, C. (2003). How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. *Jossey-Bass*, 178.
 11. Meister, J. C. (2010). The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. Dans *Multiple Generations Work* (p. 33). HarperBusiness.
 12. Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development. (8th ed.). *McGraw-Hill Education*, 45.
 13. Phillips, J. M. (2015). Strategic Staffing, Pearson. p. 112.
 14. Ricardo, D. (1817). les principes de l'économie politique et de la fiscalité. p. 89.
 15. Rothwell, W. J. (2015). Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. *Effective Succession Planning*, p. 320.
-

BIBLIOGRAPHIE

Les thèses :

1. Bu Jumaa Khaira et Hami Lamia, s. l. (2018/2019). *La main-d'œuvre étrangère et son impact sur le marché du travail : une étude de cas de l'État de Tiaret 2000-2018*. Université Ibn Khaldoun, Tiaret.
2. Radwan, M. A. (s.d.). La gestion des talents dans l'organisation. p. 15.
3. Nisreen Adnan Dnawi, A. S.-H. (s.d.). le talent et l'excellence. p. 8.
4. Al-Amarat, F. M. (s.d.). Stratégie de gestion des talents dans l'organisation. p. 45.
5. Al-Sahiti, H. &. (s.d.). Le concept et l'importance de l'intelligence artificielle dans le domaine financier gouvernemental. p. 5

Les journal/ articles :

1. Al-Mutairi, M. (2015). Time management skills and their relation . *Educational and Psychological Studies*, 567–590.
2. Collings, D. G. (2009). Strategic talent management. *Human Resource Management* , 304-313 p305.
3. Collings, D. G. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management*, 312-328.
4. Meganck, D. V. (2009). *Career Development International*, Vol. 14 No. 6, pp. 545-559).
5. Renzulli, J. S. (1978). What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. . *Phi Delta Kappan*, 180-184.
6. VanTassel-Baska, J. (2001). Creativity as an elusive factor in giftedness. . *Gifted Education*, 33–37.
7. Tansley, C. (2011). Que voulons-nous dire par le terme « talent » dans la gestion des talents ? p. 266.
8. Uren, L. &. (2007). Talent mangement pp 32-35.

Les sites web :

1. *The Future of Recruiting 2023 Report*. (2023). Récupéré sur LinkedIn Talent Solutions: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/future-of-recruiting>

BIBLIOGRAPHIE

2. *18 étapes pour un équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui vous rendront la vie plus heureuse.* (2025, 1 12). Récupéré sur businessbelarabi CEO : <https://businessbelarabi.com/>
3. Ahmad ali Almohtaseb, M. A. (2020, 3). *mpact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System.* Récupéré sur <https://www.researchgate.net>
4. (2024). *Collaboration Between Educational Institutions and Businesses for Workforce Development.* LinkedIn.
5. Gouldsberry, M. (2024, 7 3). *Making Employee Performance Evaluations More Effective.* Récupéré sur Performance Management: <https://www.betterworks.com>
6. Hafeez, M. A. (2024, 11 24). *Le rôle de l'intelligence artificielle dans l'amélioration des performances des employés : votre guide complet 2024.* Récupéré sur bonus: <https://blog.bonus.sa/>
7. HASTWELL, C. (2025, 2 14). *Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team.* Récupéré sur <https://www.greatplacetowork.com>
8. Henry, K. (2024, 10 16/ 08:00 AM). *Leadership Succession Planning.* Récupéré sur <https://theorgchart.com>
9. *Impact des pénuries de main-d'œuvre sur la productivité et les coûts.* (2023). Récupéré sur Rapport de l'Organisation internationale du Travail (OIT): <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2023/lang--en/index.htm>
10. Insights, A. P. (2024, 11 22). *Covid-19's impact on the tourism and hospitality industry.* Récupéré sur <https://www.sagepub.com>
11. *International Labour Organization (ILO).* (2022). Récupéré sur Mental health at work: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_856602/lang--en/index.htm
12. *Méthodes d'évaluation du rendement au travail : approches pratiques du développement d'équipe.* (2025, 2 21). Récupéré sur Utask: <https://utask.sa/blog/>
13. Somanathan, S. (2025, 1 19). *Les 13 meilleures incitations non monétaires pour stimuler l'engagement des employés.* Récupéré sur clickup: <https://clickup.com/ar/blog/260588/non-monetary-incentives?>
14. *Stratégies de motivation pour améliorer les performances des employés et les motiver.* (s.d.). Récupéré sur Almoawen.: <https://www.almoawen.com/solutions/enhance-employee-performance/?>

BIBLIOGRAPHIE

15. *Talent Management* . (s.d.). Récupéré sur <http://www.oracle.com>
 16. Wahab, A. A. (2025, 2 19). *Types de tests de recrutement*. Récupéré sur Recrutement: <https://www.withscalers.com/blog/pre-employment-assessment-tests>
 17. *Widening talent gap threatens executives' AI ambitions* .(2025, 3 4). Récupéré sur Bain & Company: <https://www.bain.com>
 18. Winstead, A. (2023, 11 16). *Fostering a Culture of Continuous Learning in the Workplace*. Récupéré sur <https://www.intellum.com>
-

ANNEXES



PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Conseil d'administration

Comité de Gestion

Secrétaire (1)

Assistant
Audit/RM QE

Service prévention/Hygiène
et Sécurité

Div. des Finances et
Comptabilité

Division
Achats

Div.
Organisation
et Infn

Div. contrôle
opérationnel

Div.
Recherche
et
Développement

Direction
Industrielle

Division Ressources Humaine et
logistique

Direction
Commerciale

Service Cpte
Analytique
-C/acc
-Cadre cpt
-comptable
Analytique

Secrétaire
Administratif
des
Acheteurs
(3)

Ing
informatique
et gestion de
document

Laboratoire
Général
-Chef de service
labo et
méthologie (1)
-Cadre méthodologie
-Contrôleur
outil (1)
-TS contrôle
physique et
chimique (1)
-TN du contrôle
physique (4)
TS contrôle
chimique (1)

Ingénieur
méthodes
produit
- TS méthodes

Secrétaire
Administration
de la
production

Secrétaire
Cadre Analyste
travail

RH

Logistique

Service
Administration
des ventes

Secrétaire(1)
Service grand
et petits
comptes

Sec. Gestion
Trésorerie
- Chef service Cpt
-Comptable trésorerie
-Cadre financier

Sec. Cpt Gie
-Chef service Cpt Gie
-Cadre Cpt Gie
-Comptable

Reception
Technicien du
contrôle
réception (2)

Service Contrôle qualité
Chef de service contrôle qualité : Q
Contrôleur volant : 05
Contrôleur final (finis et semi fini) : Q
Contrôle expédition : Q

Marketing

DAS
SOUTIEN

DAS
STANDARD

DAS
SCIENTIFIQUE

DAS
RMTION

Medecine
travail

Medecine
GRH (1)

Responsable logistique
Gestionnaire
patrimoine
Agent
réception
Gérant cantine
Chauffeur (4)
Cuisinier (2)
Agent MT (4)
Aide Cuisinier (2)
Agent d'entretien (4)

(1) : Chef de service
admn.
(2) : Administrateurs
de vente
(1) : Cadre
programmation,
statistique et
soutenance
(1) : Gestionnaire de
stock
(01) Magasinier
(01) Magasinier
SANIAX
(3) Maintenance
(1) Maintenance
conducteur des moyens
de maintenance
(dans)

ANNEXES

ANNEXES

Annexe02 :

Enquête sur la gestion des talents face à la pénurie de main-d'œuvre chez ORSIM Cher employé, Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage qui vise à recueillir le point de vue des employés d'ORSIM sur la réalité de la gestion des talents à la lumière des défis liés à la pénurie de main-d'œuvre. Vos réponses vous aideront à comprendre les points qui peuvent être développés pour améliorer les politiques d'attraction, de formation et de motivation des talents au sein de l'entreprise.

1. Informations générales

Quelle est votre sexe ?

(Une seule réponse)

☐ Homme

☐ Femme

Quel est votre âge ?

(Une seule réponse)

☐ 19-29

☐ 30-33

☐ 34-39

☐ 40+

Quelle est votre expérience professionnelle ?

(Une seule réponse)

☐ Moins d'un an

☐ De 1 à 3 ans

☐ De 4 à 6 ans

☐ Plus de 6 ans

2. Gestion des talents

Avez-vous déjà participé à des programmes de formation au sein de l'entreprise ORSIM ?

(Une seule réponse)

ANNEXES

☐ Oui

☐ Non

Pensez-vous qu'ORSIM rencontre des difficultés à trouver des talents qualifiées?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

☐ Je ne sais pas

Quelles sont les méthodes utilisées par ORSIM pour attirer les talents ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Existe-t-il des programmes de formation continue dans l'entreprise ?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

Participez-vous à la détermination de vos besoins en formation avec la direction ?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

Pensez-vous que l'entreprise investit suffisamment dans le développement des compétences des employés ?

(Une seule réponse)

☐ Oui

ANNEXES

☐ Non

3. Évaluation des performances et motivation

L'évaluation la performance est-elle effectuée de manière régulière et claire ?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

Recevez-vous des retours constructifs de vos superviseurs ?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

Existe-t-il des incitations matérielles ou morales pour motiver les employés?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

4. Retenir les talents

Pensez-vous que l'environnement de travail encourage la rétention des talents dans l'entreprise?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

Existe-t-il des opportunités de promotion claires dans l'entreprise?

(Une seule réponse)

☐ Oui

☐ Non

ANNEXES

Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les employés peuvent quitter une entreprise ?

☐ Manque d'opportunités d'emploi.

☐ Salaires non compétitifs.

☐ Environnement de travail négati
