

## Essai d'analyse de la gestion de la relève dans le Groupe Cosider Attempt to analyze succession management in the Cosider Group

Lamrous Kathia épouse Bennour <sup>1\*</sup>, Mohellebi Dalila épouse Matmar <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou (Algérie), bennourkathia@gmail.com

<sup>2</sup>Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou (Algérie), dalilamohellebi2020@gmail.com

**Reçu le:** 26/02/2023

**Accepté le:** 23/04/2023

**Publié le:** 12/06/2023

### Résumé:

De nos jours, la gestion de la relève est un sujet sensible et représente l'un des défis les plus prépondérants auxquels les dirigeants des grandes entreprises sont confrontés. C'est une démarche proactive, pilotée par la fonction RH, qui permet de préparer l'avenir de l'entreprise en identifiant les successeurs potentiels pour tous les emplois-clés. Elle prend en compte les potentiels et les talents des collaborateurs pour les faire progresser et développer leurs compétences afin de favoriser la fidélisation des meilleurs. Le Groupe Cosider fait partie des entreprises qui mettent en place cette démarche car il a bien compris que, constituer son propre vivier de compétences par la formation de la relève, est un enjeu majeur pour atteindre ses objectifs stratégiques à moyen et à long terme. Néanmoins, la démarche est encore au stade embryonnaire et doit encore être perfectionnée, notamment en développant des outils comme la GPEC et les référentiels de compétences.

**Mots clés:** relève, talent, haut potentiel, compétence, ressource humaine.

**JEl Classification Codes:** M5 ; M530 ; J240

### Abstract:

Succession management is a sensitive topic and represents one of the most important challenges facing the leaders of large companies today. It is a proactive approach, led by the HR function, which enables the company's future to be prepared by identifying potential successors for all key jobs. It takes into account the potential and talents of employees to help them progress and develop their skills in order to encourage the retention of the best. The Cosider Group is one of the companies that have implemented this approach because it has clearly understood that building its own pool of skills by training the next generation is a major challenge for achieving its medium and long-term strategic objectives. Nevertheless, the approach is still in its infancy and needs to be improved, particularly by developing tools such as the provisional job and skill management and skills reference systems.

**Keywords:** succession, talent, high potential, competence, human resource.

**JEl Classification Codes :** M5 ; M530 ; J240

---

\* *Corresponding author.*

## **1. Introduction**

Les entreprises doivent faire face à des évolutions de leur environnement externe, mais aussi à des transformations internes. Il est donc important de savoir anticiper des événements de la vie d'une organisation, comme des départs en retraites, des démissions, l'ouverture d'un nouveau marché ou le besoin de nouvelles compétences. Le plan de succession a justement pour objectif d'assurer la continuité de l'entreprise, de la manière la plus performante possible. L'une des clés de la performance d'une entreprise est bien la mobilisation de ses compétences et plus encore, de ses hauts potentiels car ces derniers représentent les futures cadres dirigeants de l'entreprise, en d'autres termes, ils seront la tête pensante et le pivot des décisions stratégiques. Ainsi, remplacer un haut potentiel dans une entreprise est loin d'être une mince affaire, même que certaines grandes multinationales font appel à des chasseurs de tête de renom afin de trouver la perle rare. Ainsi, la littérature s'est grandement intéressée à ce sujet, afin d'accompagner les entreprises dans une démarche qui leur permet de préparer la relève de cette catégorie de personnes le plus aisément possible, tout en économisant du temps et de l'argent. La gestion de la relève, aussi appelée la planification des successions consiste donc à identifier les employés à former pour la reprise d'un poste-clé vacant dans l'entreprise. C'est une pratique directement liée à la mobilité interne, c'est aussi un outil de pilotage et de planification RH qui permet de définir les évolutions et les remplacements des postes-clés de l'entreprise dans le temps. Elle est notamment utilisée comme outil de gestion des carrières des cadres les plus prometteurs. Le Groupe Cosider, leader dans le secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et Hydrauliques en Algérie, a bien compris que son développement et sa réussite dépend essentiellement de sa ressource humaine, et c'est pour cela qu'il accorde une grande importance au développement de celle-ci, notamment par la formation relève dans le but de constituer son propre vivier de compétences, à travers lequel les futures managers émergeront, cela par la mise en place de la gestion de la relève.

### **1.1. Problématique**

La gestion d'un Groupe leader dans son domaine comme Cosider, nécessite le développement de stratégies bien élaborées à tous les niveaux. La gestion de la ressource humaine en reste l'un des plus complexes car de nos jours, ce sont les compétences qui permettent à une entreprise de préserver sa position sur le marché et de se distinguer auprès de ses concurrents. Ainsi, développer ses propres compétences pour qu'elles puissent être la locomotive de l'entreprise est un enjeu primordial. Alors, détecter et former les prochains managers est désormais une priorité pour le Groupe, notamment grâce à ses propres écoles de formation. D'où la question suivante : Quelle est la démarche mise en place par le Groupe Cosider dans la gestion de la relève ?

### **1.2. Objet de l'étude et son intérêt**

L'objet de cette étude consiste à comprendre l'importance de la mise en place d'une gestion de la relève et des hauts potentiels pour une entreprise, cela en analysant le mécanisme mis en place par le Groupe Cosider pour constituer son propre vivier de compétences et préparer ses leaders de demain afin d'assurer la continuité et la pérennité de son activité. Le but ou l'intérêt de cet article est d'apporter un éclairage sur le processus de la gestion de la relève tant à la communauté scientifique qu'à celle des entreprises, essentiellement pour les acteurs de la GRH. Et finalement, de donner un souffle empirique et pratique à la notion théorique par la présentation d'une étude de cas au sein du Groupe Cosider, entreprise algérienne de renom.

### **1.3. Méthodologie**

Pour mener à bien cette analyse, notre travail s'attache dans un premier lieu, à expliquer les principaux concepts théoriques liés à la gestion de la relève comme le talent, le potentiel et la compétence. En second lieu, à analyser les données recueillies auprès de l'entreprise Cosider afin de comprendre le mécanisme qu'elle met en place pour la gestion de sa propre relève.

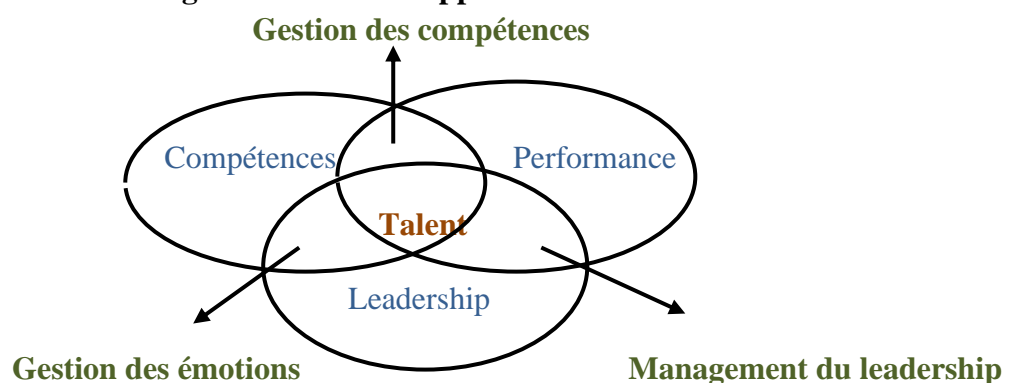
## 2. Revue de littérature pour une distinction conceptuelle de base

La gestion de la relève qui est une pratique intégrante du domaine de la gestion de la ressource humaine, est intimement liée à la gestion des talents ou Talent Management en anglais. Elle se matérialise par la mise en œuvre d'un ensemble d'actions pour recruter, intégrer, développer et retenir les collaborateurs à haut potentiel qui sont plus susceptibles d'évoluer dans leur rôle et de devenir les futurs leaders de l'entreprise. Elle vise donc à la création d'un bassin de talent en aidant les salariés à développer leurs compétences. Ainsi, les notions de base qui constituent cette pratique nécessitent bien un éclairage conceptuel.

### 2.1. Talent

Le terme « talent » est inventé par des consultants de Mc Kinsey à la fin des années 1990, dans le cadre de l'expression « guerre des talents » qui fait référence à l'engouement et à l'intensification de la concurrence à l'embauche d'une main-d'œuvre qualifiée, que connaissent les entreprises américaines en plein essor économique. Les consultants de Mc Kinsey donnent la définition suivante ; le talent est « la somme des capacités d'une personne, les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère » (D'Armagnac.S; Klarsfeld.A; Martignon.C, 2016, p. 9). D'après Michaels, l'économie était chauffée à blanc dans les années 1990 et les sociétés se bousculaient pour embaucher et retenir les personnes dont elles avaient besoin. C'est ainsi dans ce contexte de rareté que le talent commence en tant que notion élitiste ciblée : population « hautement qualifiée », à « haute valeur ajoutée » « à fort potentiel », employés « les plus performants », occupant des « positions pivots ». (D'Armagnac.S; Klarsfeld.A; Martignon.C, 2016, p. 3). Pour Dejoux et Thévenet (2010), le talent est « une combinaison rare de compétences rares ». Ils matérialisent cette définition par la figure suivante.

Figure N°01 : Développer des Talents



Source : (C. Dejoux, M. Thévenet, 2010, p. 11)

Dejoux explique dans un webinaire, que le talent est à la croisée de trois champs ; le talent c'est un ensemble de compétences qui permet d'arriver à une performance exceptionnelle et qui intègre des valeurs de leadership. Donc, la gestion des talents met en jeu des domaines complémentaires qui sont la gestion des compétences, la performance et le management du leadership. C'est pourquoi le manager doit aider ses collaborateurs à exprimer leurs talents et il a aussi pour responsabilité de détecter les talents, mais également de les développer. De plus,

c'est pour lui, en tant que manager, l'une des possibilités d'évolution et d'affirmer encore plus son propre leadership, autrement dit, son propre talent afin d'aller vers des métiers de leader (Dejoux.C, 2020). Alors, selon les deux auteurs (Dejoux ; Thévenet) la gestion des talents résulte d'un processus d'évolution de la GRH qui est passé successivement du modèle de l'aptitude à celui de la qualification, puis de la compétence. L'apparition du management des talents dénote un mouvement d'individualisation de la GRH, qui, en imitant le marketing, pousse toujours plus loin la segmentation de la population des salariés (Janand, Anne, p. 16). Selon les travaux d'Ulrich et Smallwood (2012), le talent est « une combinaison entre compétence, engagement et contribution, comprise comme une forte participation de l'individu aux objectifs de l'organisation: Talent = compétence × engagement × contribution » (Janand, Anne, p. 17). L'ANDRH (Association Nationale des DRH) a, pour sa part, publié en 2017 une nouvelle édition de son étude annuelle sur la gestion des talents dans les entreprises françaises. Elle identifie cinq dimensions individuelles : la capacité et la volonté à évoluer : l'engagement, la capacité à occuper des postes de direction, le sens des responsabilités et la performance élevée. Ces dimensions invitent les entreprises à identifier et à faire fructifier leur investissement dans le capital humain, afin de trouver parmi ses membres les éléments les plus susceptibles de contribuer à leur performance. D'après Mirallès (2007), le talent individuel promis à une capacité d'évolution élevée, doit permettre de faire la différence et de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable ( Mouillot. Ph; Drillon. D; Montargot. N, 2018, p. 180). Dans la gestion des talents, le terme haut potentiel est souvent utilisé de façon interchangeable avec le terme talent.

## **2.2. Entre Potentiel et haut potentiel**

Le dictionnaire Larousse définit le potentiel comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance un pays, un groupe humain, une personne, un être vivant » (Peretti, J.M, 2004, p. 236). Cette définition, selon Peretti, donne un caractère global au potentiel par l'utilisation du terme « possède » qui peut être interprété comme la disposition d'un stock donné de richesses, or le potentiel est plutôt associé à la notion de développement et ainsi à une mise en œuvre de celui-ci, notamment en gestion où il évoque le devenir de l'homme au travail. Selon Falcoz (2001), trois grandes constantes rassemblent la plus part des définitions du potentiel qui existent dans la littérature (Peretti, J.M, 2004, p. 481): le potentiel « désigne le plus souvent ce qui est en puissance » et produit ainsi des pratiques au caractère prévisionnel ; le potentiel renvoie à une conception globale de l'individu et concerne des caractéristiques de personnalité, de comportement et des compétences prouvées ; et enfin il existe différentes acceptions du potentiel selon le contexte organisationnel et les valeurs de l'entreprise concernée. Sur un plan pratique et à l'issue de l'entreprise, trois éléments sont aussi présents dans la définition donnée au potentiel : d'abord, il concerne la capacité à manager, autrement dit à encadrer des équipes ; ensuite, il renvoie à la capacité à évoluer rapidement dans la hiérarchie ; enfin il a trait à la capacité à devenir dirigeant. Pour ainsi dire, la notion de potentiel fait référence à la promotion, à la rapidité dans la progression hiérarchique et à l'accroissement continu des responsabilités, autrement dit à la mobilité hiérarchique. Quant à Morin(2010), il recense plusieurs définitions du potentiel humain en milieu de travail. Le potentiel élevé d'un employé peut être vu comme (Irpcanada, 2011, p. 03); la capacité d'occuper des postes de direction ou de cadre intermédiaire; la capacité d'offrir un rendement de grande valeur (dans son poste); la possibilité de perfectionnement (sa tâche s'enrichit) ; la possibilité de maîtrise (l'employé demeure au même niveau et effectue la même tâche; est un expert de grande valeur). La notion de haut potentiel est extrêmement complexe à appréhender car la littérature ne

s'accorde pas sur une acception définitive et universelle. Effectivement, le potentiel peut être lié aux capacités intellectuelles d'un individu, à sa volonté de progresser, aux réseaux auxquels il appartient, à ses appétences professionnelles, voire même aux quatre en même temps. La notion de potentiel est donc difficile à circonscrire car elle peut être un assortiment de plusieurs variables. En outre, un potentiel, qui plus est « haut », n'est pas automatiquement assuré d'atteindre des objectifs exceptionnels. Il est donc plus ici question de promesse sur un avenir incertain que de mesure précise permettant d'investir du temps et de l'argent sur un individu. En pratique, les dispositifs de gestion des hauts-potentiels en entreprise, présentent des caractéristiques communes : la prédéfinition de plusieurs niveaux (typiquement, trois) de hauts-potentiels ; les managers relevant du premier niveau sont pressentis selon Derr, comme « capables de tenir un poste situé deux, trois ou quatre niveaux au-dessus de son poste actuel ». De même, ceux du troisième niveau sont pressentis comme pouvant occuper le poste d'« un directeur général ou de responsable d'une fonction majeure ». Ceux du niveau intermédiaire semblent moins enfermés dans une prédéfinition de leur progression puisqu'ils sont décrits comme des « ressources importantes ». Les carrières des hauts-potentiels sont suivies de près par des comités de revue incluant des cadres dirigeants et des responsables de la fonction ressources humaines. Les hauts potentiels forment un groupe restreint et leur liste est généralement gardée secrète, avec une certaine instabilité, la liste n'étant pas figée. En tout état de cause, les hauts-potentiels sont toujours identifiés par rapport à un certain nombre de postes-clés à pourvoir dans l'entreprise (D'Armagnac.S; Klarsfeld.A; Martignon.C, 2016, p. 16). Nous retenons donc que lorsque l'on parle de haut potentiel en entreprise, il s'agit des personnes chez lesquelles un certain potentiel et une capacité à gravir les échelons hiérarchiques rapidement est détecté. À plus long terme, un haut potentiel est capable d'évoluer vers un poste de cadre dirigeant. Ainsi, La notion de potentiel a surtout été étudiée en GRH sous l'angle des « hauts potentiels », ces derniers étant traditionnellement identifiés parmi des cadres supérieurs, souvent expatriés, issus de viviers de « jeunes talents » destinés à prendre des responsabilités. Nous retrouvons ici, une association du talent au haut potentiel car ces notions sont très souvent confondues et ils sont utilisés sans distinction. Pourtant, une différence existe bien entre ces deux concepts. Le haut potentiel définit généralement, une personne qui a un potentiel de développement rarissime et exceptionnel dans un domaine bien déterminé de par ses capacités intellectuelles ou de par sa créativité. Par contre, un talent est plus une aptitude naturelle pour réaliser quelque chose de manière exceptionnelle. Ainsi tableau suivant illustre les principales différences qui résident entre les deux termes.

**Tableau N°01 : Talent versus haut potentiel**

	<b>Hauts potentiels</b>	<b>Talents</b>
<b>Type carrière</b>	Carrière traditionnelle	Carrière sans frontières
<b>Mot clé</b>	Age	Apprentissage
<b>Filière</b>	Management	Management et expertise
<b>Modèle de carrière</b>	Structurel (c'est l'entreprise qui les désigne)	Individuel (indépendamment de l'entreprise qui les emploie)

**Source :** (Cadin, Loic, 2015, p. 148)

Les hauts potentiels sont des individus qui, par leur profil ou leurs performances, laissent à penser qu'ils peuvent devenir des dirigeants d'entreprise. Alors que le potentiel est la capacité

à acquérir des compétences. La notion de potentiel renvoie à la capacité à acquérir de nouvelles compétences, qui permettent à un individu de progresser dans la hiérarchie des postes et des fonctions (Ircanada, 2011, p. 05). Finalement, le potentiel est défini par la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur.

### **2.3. Compétence**

La compétence fait l'objet d'une très large littérature, ce qui fait d'elle un concept difficile à cerner d'une manière claire et définitive. La compétence est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète (Citeau, 2002, p. 71). Pour Beckers la compétence renvoie à la capacité d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui. Pour Coulet la compétence est une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un individu ou un collectif pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée. La compétence permet à l'entreprise de résoudre les problèmes qu'elle peut rencontrer au quotidien de manière satisfaisante en mobilisant les capacités de sa ressource humaine disponible. Ainsi, les entreprises doivent mettre en œuvre une gestion qui leur permette de conserver les compétences de leurs salariés et de les utiliser efficacement. Pour Zarifian, la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (Pemartin, 2005, p. 58). Pour Peretti, la compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle (Peretti, 2006, p. 108).

A présent, si l'on se réfère à la compétence telle qu'introduite aux Etats Unis par le psychologue du travail McClelland (1973), ou ses continuateurs Boyatzis (1982), ou Spencer et Spencer (1993), nous retrouvons de fortes similitudes avec le concept de talent au sens des consultants de McKinsey. La compétence s'en trouve incluant la motivation ; elle concerne les grandes performances par rapport aux moyens et aux faibles. Elle est inégalement répartie plutôt que universellement. Elle peut être évaluée et transférée à l'extérieur d'un contexte de travail spécifique, puisque les entreprises se disputent les talents supposés transversaux à des contextes différents. Le premier enjeu est la détection, non le développement. La principale différence est que les compétences peuvent être prédéfinies dans des outils tels que des référentiels de compétences, ce qui n'est pas le cas des talents (D'Armagnac.S; Klarsfeld.A; Martignon.C, 2016, p. 14). En définitive, il y a davantage de différences au sein des définitions de la notion de compétence et au sein des définitions de la notion de talent qu'entre ces deux notions qui s'avèrent toutes deux sinon floues, du moins très polysémiques. Malgré la diversité de ces définitions, les dispositifs de gestion qui ont émergé dans les pratiques des entreprises présentent des similitudes : la volonté de cartographier des ressources présentes à un instant précis et celle de maîtriser leur évolution en fonction de besoins prédéfinis. Distinction faites entre les différentes notions, il est nécessaire à présent de comprendre la planification de la relève d'un point de vu théorique.

### **3. La planification de la relève**

La planification de la relève est une activité de gestion qui permet de mieux planifier les ressources humaines de l'organisation.

La planification et la gestion de la relève sous-entendent le recours à une approche intégrée et systématique visant à repérer, à perfectionner et à maintenir en fonction les employés,

conformément aux objectifs opérationnels actuels et futurs (Comité sectorielle de main-d'oeuvre du commerce de détail). Elles visent à créer des bassins de candidats talentueux en vue de combler les fonctions essentiels au bon fonctionnement de l'organisation et à ses objectifs à long terme. La planification de la relève permet aux employés d'acquérir les compétences dont ils ont besoin afin de postuler à ces postes clés à pourvoir. Les cadres supérieurs, les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines jouent tous un rôle important dans la planification et la gestion de la relève. Il en est de même pour les employés auxquels il revient d'exprimer leur intérêt envers l'avancement professionnel, d'avoir un plan d'apprentissage et de participer aux occasions qui leur sont offertes pour acquérir des compétences dans certains secteurs.

### **3.1. Les principes clés de la démarche et ses outils**

Alors que le processus de gestion de la succession diffère d'une organisation à l'autre, certaines caractéristiques d'un programme efficace sont universelles. La planification de la succession doit être en phase avec la stratégie globale de l'entreprise. Cela permet d'assurer que l'investissement dans les futurs leaders est ciblé et reflète l'orientation stratégique de l'organisation. Elle doit émaner de la hiérarchie car les cadres exécutifs sont les mieux placés pour étudier les plans d'affaires et identifier les besoins futurs en matière de compétences pour leurs différentes fonctions opérationnelles. Elle doit être en lien avec des processus de ressources humaines élargis comme l'évaluation de la performance, la rémunération, la reconnaissance, la motivation, le recrutement et la gestion du personnel. Finalement, elle doit cultiver les compétences interpersonnelles dans des domaines comme la communication, la négociation, la présentation et la gestion du temps qui deviennent de plus en plus importantes lorsque les carrières progressent vers les échelons supérieurs.

Le plan de succession se construit à l'issue de l'utilisation de plusieurs outils comme:

- les revues de personnel ;
- les revues de potentiel ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ;
- le système d'information et la ressource humaine (SIRH) ;
- les logiciels de gestion des compétences afin de suivre et de surveiller l'évolution des compétences des salariés. Ils sont utiles pour identifier les candidats à fort potentiel ;
- les logiciels de recrutement pour créer et gérer un vivier de candidats potentiels et anticiper les besoins en compétences. Ils permettent de maintenir une relation avec les candidats potentiels ;
- les logiciels de planification de la relève.

Finalement, les entreprises peuvent utiliser pour la mise en place d'un plan de gestion de la relève tous les outils de planification spécialement conçus pour créer des processus évolutifs, des modèles de performances et des plans de rémunération, motivation de formation et de gestion de carrière en général.

### **3.2. Les avantages de la démarche**

La mise en place de la gestion de la relève dans une entreprise permet d'identifier les postes clés de l'entreprise, autrement dit, des postes qui, s'ils étaient vacants, rendraient difficiles les opérations de l'entreprise ou encore ceux qui sont difficiles à combler. Ce sont les postes ne pouvant pas être supprimés sans avoir d'importantes conséquences sur les activités de l'entreprise. En outre, la gestion de la relève est importante source d'avantages, notamment ;

- La planification des besoins en termes de ressource humaine, essentiellement dans un but d'alignement entre les besoins en compétences et les objectifs stratégiques de l'entreprise; élaboration des stratégies de transfert de connaissances et limiter leur perte grâce à un transfert planifié ;
- L'identification des besoins de formation des employés intéressés et compétents pour les postes à pourvoir ; avoir un profil des compétences nécessaire à chacun des postes et bénéficier d'un remplacement efficace des postes clés ;
- favoriser la rétention du personnel en offrant des possibilités d'avancement aux employés ainsi que des programmes de formation et de développement personnel ;
- L'anticipation des compétences requises dans l'organisation ;
- Une approche uniforme et optimisée pour le coût de la gestion des talents ;
- La stabilité et la résilience organisationnelles dues à une plus grande prévision des changements soutenue par une culture d'entreprise plus forte grâce à une implication renforcée des collaborateurs à haut potentiel dans l'entreprise.

Finalement, la gestion de la relève permet d'éviter à l'entreprise de se retrouver sans remplaçant sur des postes-clés, ou des postes de direction, qui peuvent mettre en péril une activité ou avoir un impact sur les résultats globaux de l'entreprise. Nonobstant ses nombreux avantages, la gestion de la relève présente des inconvénients.

### **3.3. Les inconvénients de la démarche**

L'un des principaux inconvénients à énumérer est bien le caractère figé du plan de succession, il peut être problématique dans un environnement en permanente mutation. En effet, le plan de succession est établi dans un contexte défini et avec des compétences clairement identifiées. Il peut devenir caduc en cas de changement profond et brutal de l'environnement. Le plan de gestion de la relève représente également un coût dans son développement, notamment en raison des besoins d'évolution des compétences et de formations. Si le plan est défini et communiqué aux collaborateurs, l'entreprise doit être en mesure d'en assurer la mise en œuvre. Le focus mis sur les compétences et les potentiels des collaborateurs peut parfois relayer la vision stratégique de l'entreprise au second plan. D'où le risque de mettre en place des actions RH tactiques ne permettant pas d'assurer une pérennité sur le long terme. Enfin, la réussite d'un plan de relève repose sur l'adhésion des collaborateurs. Il est donc nécessaire de les informer, de les motiver et de les impliquer, en plus des actions de réorganisation et de formation (Chrétien, 2020).

Après avoir fait une présentation théorique de la gestion de la relève, il est intéressant de voir alors en pratique, la manière dont le Groupe Cosider l'envisage.

### **4. Présentation de l'étude de cas**

Le Groupe Cosider est créée en 1979 sous forme d'une société mixte associant la Société Nationale de Sidérurgie (S.N.S.) au groupe Danois Christiani et Nielsen. Cosider est devenue une société étatique en 1982 par le rachat de toutes les actions par la S.N.S. A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, Cosider fut transformée en société par action en octobre 1989. Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de Cosider le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H. qui est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de dix (10) filiales estimé à 17 800 000 000 DA. Ses orientations prises et ses choix stratégiques le positionne au rang de premier opérateur national de réalisation des grands projets structurants, premier au niveau africain par son niveau de résultat et troisième par son niveau



d'activité selon le classement du Jeune Afrique 2020. Le tableau suivant illustre les principaux paramètres pris en compte pour ces classements.

**Tableau N°02 : Evolution des principaux paramètres de performance de COSIDER**

Millions de DA

Agrégats	2010	2012	2014	2016	2018	2019
Activité globale	62 688	75 449	111 633	162 828	180 660	208 007
Valeur ajoutée	25 610	37 682	54 353	70 733	78 368	87 941
Excédent brut d'exploitation	12 952	20 442	26 356	34 128	38 033	43 648
Résultat ordinaire A/I	11 359	16 272	23 208	30 530	33 023	37 628
Effectifs (Agents)	17 731	20 261	30 558	38 140	39 833	40 680

**Source :** Document interne de l'entreprise.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

#### 4.1. Présentation de la population étudiée

De part ses dix filiales et sa diversité d'activités, Cosider est une entreprise algérienne d'envergure qui intervient sur l'ensemble du territoire national. De ce fait, elle comprend un effectif important et diversifié en termes de catégories socioprofessionnelles comme le montre le tableau suivant.

**Tableau N°03 : Répartition de l'effectif moyen mensuel par catégories socioprofessionnelles de l'année 2022**

Filiales	Effectif Moyen 2022	Cadre		Maitrise		Exécution	
		Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Construction	12 361	1 724	14%	1 978	16%	8 660	70%
Travaux Publics	10 716	2 115	20%	2 817	26%	5 784	54%
Canalisation	6 678	1 352	20%	1 733	26%	3 594	54%
Ouvrages d'Art	2 650	643	24%	585	22%	1 423	54%
Carrières	729	216	30%	236	32%	277	38%
Alrem	676	161	24%	280	41%	234	35%
Engineering	267	211	79%	29	11%	28	10%
Géotechnique	444	117	26%	131	29%	196	44%
Promotion	131	84	64%	10	8%	37	28%
Agrico	477	109	23%	47	10%	321	67%
Société Mère	41	34	82%	2	5%	5	13%
<b>Groupe</b>	<b>35 169</b>	<b>6 765</b>	<b>19%</b>	<b>7 846</b>	<b>22%</b>	<b>20 558</b>	<b>59%</b>

**Source :** Document interne de l'entreprise

D'après ces données, nous remarquons que la grande partie de l'effectif du Groupe est concentré dans les filiales qui interviennent directement dans le secteur du BTP (Filiale Construction et Travaux Publics). Ces filiales regroupent la proportion majoritaire de la catégorie socioprofessionnelle de maîtrise, cela est expliqué par la nature des métiers exercés dans celles-ci qui sont surtout des travaux manuelles (maçons, coffreurs, conducteurs

d'engins...). Cependant, la catégorie des cadres est concentrée dans les filiales moins présentes sur les chantiers comme l'Engineering avec un taux de 79% de cadres par rapport à l'ensemble de son effectif, cela est aussi justifié par la nature des métiers exercés qui sont essentiellement basés sur les études (ingénieurs géni civil, architectes, hydrauliciens...).

D'autres caractéristiques permettent de répartir l'effectif du Groupe pour l'année 2022 comme le type de contrat, le genre, le collectif et le niveau d'étude.

**Tableau N°04 : Répartition de l'effectif moyen mensuel par genre et type de contrat**

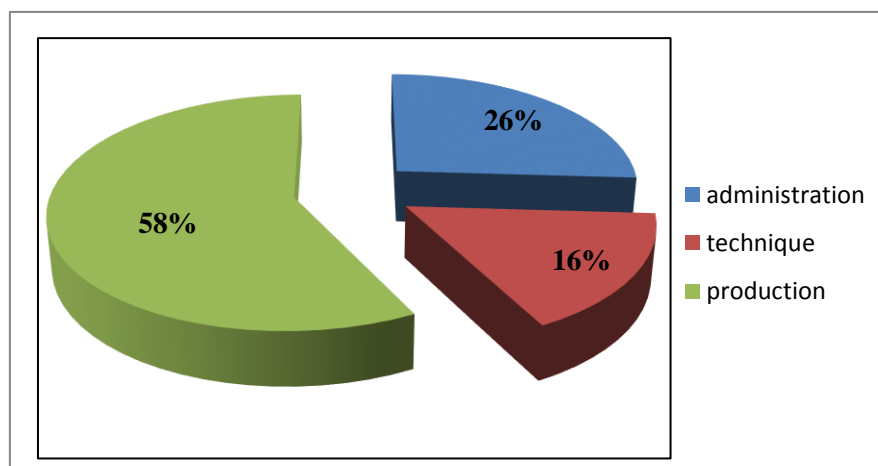
Genre	CDI	CDD	Effectif moyen 2022	%
Féminin	460	1 382	1 842	5,24%
Masculin	2294	31 033	33 327	94,76%

**Source :** Document interne de l'entreprise

Au 31 décembre 2022 près de 93 % des salariés travaillent sous contrat à durée déterminée et 7% sous contrat à durée indéterminée, cela est largement expliqué par le caractère mobile de l'activité de construction mais aussi par la réglementation algérienne en matière de recrutement, du fait que les entreprises doivent recruter obligatoirement dans les zones dans lesquelles elles activent et cela en passant par l'ANEM (représente 80% des recrutements de l'entreprise) de la région en question. Donc à la fin du projet l'entreprise doit clôturer le chantier et se déplacer vers une autre région selon son plan de charge. Chose qui oblige le Groupe à recruter via des contrats à durée déterminée. Nous remarquons aussi que majoritairement, l'effectif est du genre masculin avec un taux de près de 95% contre seulement un taux de 5% pour le genre féminin, cela confirme la ardeur et la difficulté de la nature des métiers principalement exercés par l'entreprise qui sont la construction et les travaux publics connus pour être des travaux masculins.

Le Groupe Cosider a signé un protocole d'accord avec l'ANEM, concernant les cadres non responsables, ayant pour objectif les facilités de transfert du personnel compétent, pour lequel l'entreprise a fortement investi en matière de formation. Le recrutement concernant les catégories maîtrise et exécution, se fait localement à travers les offres des agences de l'emploi (ANEM), sur la base d'un test d'évaluation d'embauche.

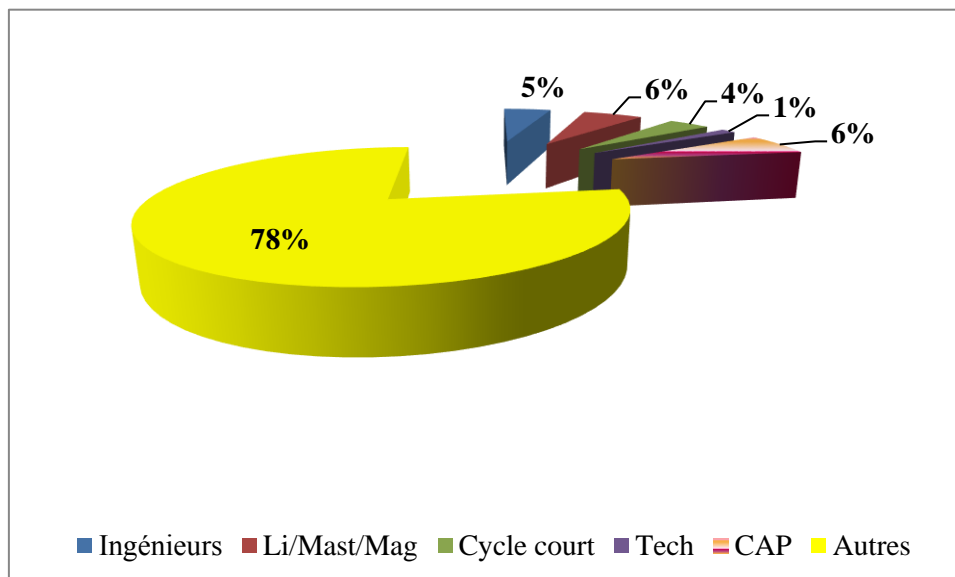
**Figure N°02 : Répartition de l'effectif moyen mensuel par collectif**



**Source :** Conception personnelle sur la base de document interne

L'effectif de production (exécutif) est obligatoirement plus élevé que les autres collectifs (technique et administration), étant donné que la principale activité du groupe est la construction et la livraison de biens bâtis, une activité qui nécessite un grand nombre de salariés.

**Figure N°03 : Répartition de l'effectif moyen mensuel par qualification**



**Source :** Conception personnelle sur la base de document interne

Comme l'illustre la figure ci-dessus, la proportion des salariés ayant des diplômes universitaires est faible avec un taux de 6%. Alors que la proportion des autres, autrement dit, l'effectif n'ayant fait aucune étude et n'ayant aucune qualification certifiée par un organisme de formation est la plus élevée du Groupe avec un taux significatif de 78%.

#### **4.2. La politique RH du Groupe Cosider**

Suite à notre entretien avec le DRH du Groupe, nous comprenons que la politique RH est basée sur une synergie totale entre l'ensemble des filiales, cela par la mise en place d'un « comité de pilotage RH » constitué des DRH de toutes les filiales, qui veille à la bonne application de la réglementation en la matière. En outre, celui-ci est un comité de réflexion à travers lequel, les orientations en vue du développement, de la motivation et de la rétention de la RH du Groupe sont discutées à l'exemple de la politique de rémunération. Cette dernière, après discussion et concertation avec l'ensemble des directeurs généraux, est revue à la hausse à hauteur de 10% pour l'ensemble de l'effectif du Groupe. Le comité est chargé, entre autres, de la gestion des carrières et des mutations des salariés entre filiales ; appliquer les modalités de réglementation en matière de prise en charge sociale des salariés ; garder la stabilité générale du Groupe en termes de redistribution des revenus et enfin le comité s'occupe de la gestion de la relève (DRH.Groupe, 2023).

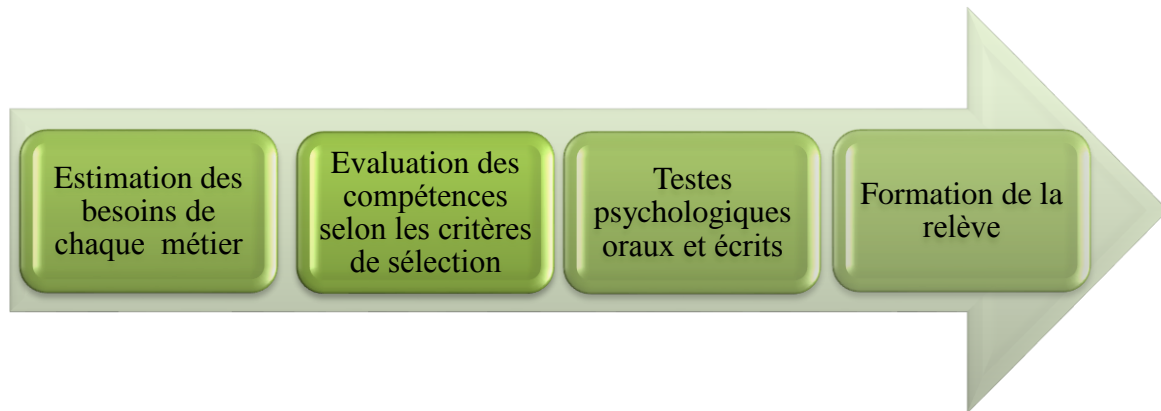
### **5. La gestion de la relève du Groupe**

La gestion de la relève est une démarche récemment mise en place par le comité RH. Le besoin de mettre en place cette démarche est né naturellement d'un manque flagrant dans les postes managériaux et la difficulté à trouver les candidats adéquats à l'extérieur de l'entreprise.

#### **5.1. Le processus de la gestion de la relève**

Le processus de la gestion de la relève est un ensemble d'étapes que nous résumons par la figure suivante.

**Figure N°04 : La démarche de gestion de la relève dans le Groupe Cosider**



## Vivier de compétences

**Source :** Conception personnelle

Cosider débute ce processus, par le recensement des besoins de chaque métier afin de procéder à l'évaluation des compétences en se reposant sur des entretiens annuels d'évaluation mais aussi sur des entretiens professionnels des salariés. Par la suite, chaque filiale doit proposer deux (02) managers par département.

Ainsi, une première sélection des candidats est faite sur la base de l'adéquation entre les critères de sélection prédéfinis et les besoins en compétences de l'ensemble des filiales. Ces critères de sélections préliminaires sont : Cadre universitaire avec sept (07) années d'expérience minimum dont au moins trois (03) années à Cosider, et agé de moins de cinquante ans.

Une seconde sélection sera faite sur la base de trois testes psychologiques. Ces testes sont de nature orale mais aussi écrite, sous la direction d'un jury mixte, c'est-à-dire composé de membres internes et externes à l'entreprise. Ces derniers, sont issus de l'Institut National du Travail, cela afin de garantir une sélection impartiale et en toute transparence. Les lauréats de ces testes sont directement admis pour suivre un parcours de formation spécialisée d'une durée de six (06) mois en alterné à raison de cinq (05) jours par module et par mois. C'est ainsi que Cosider constitue son propre vivier de compétences.

### 5.2. Formation de la relève

Possédant ses trois propres écoles de formation à Réghaïa, Blida et Médéa, le Groupe à mis en place deux parcours de formation de la relève.

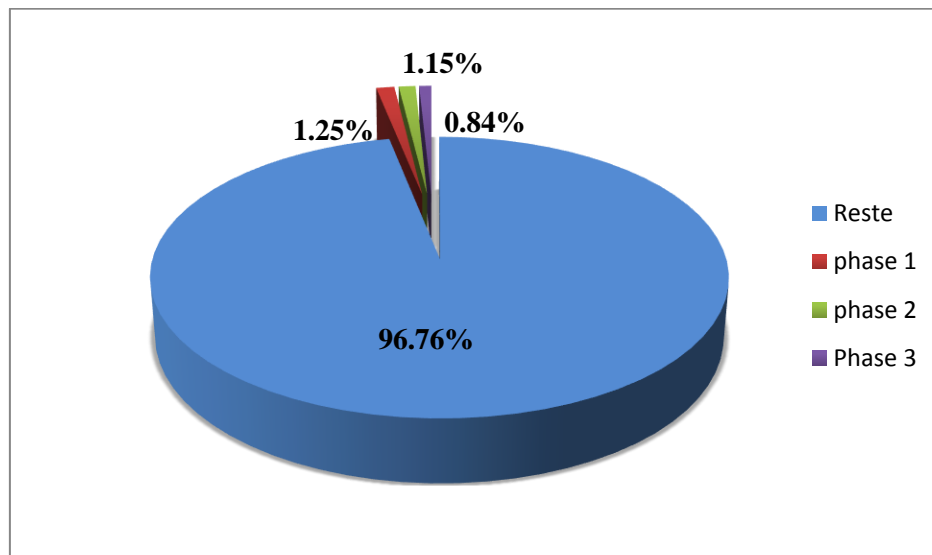
#### 5.2.1. Formation relève premier parcours

Il est à noter que les fonctions objet de cette formation sont : Ressources Humaines ; Finances et comptabilité ; Audit et contrôle de gestion ; Gestion du matériel.

En rappelant que le premier critère de sélection est le diplôme universitaire, la proportion des candidats est donc limitée aux 6% de l'effectif total du Groupe.

En indexant les autres critères puis en procédant à une évaluation des compétences, cela a permis de présélectionner en première phase 85 candidats potentiels toutes disciplines confondues, dont 78 candidats qui se sont présentés aux trois tests psychologiques. Pour que finalement, 57 d'entre eux soient admis au cursus de formation. En considérant les données du Tableau N°03, le nombre total de cadres du Groupe est de 6 765, nous obtenons alors les proportions suivantes :

**Figure N°05 : La formation de la relève premier parcours du Groupe Cosider**



**Source :** Conception personnelle.

A travers cette figure nous remarquons que la proportion des hauts potentiels par rapport à celle de l'effectif total de la catégorie socioprofessionnelle des cadres du Groupe est infime, elle ne représente que 0.84%. Si nous la considérons par rapport à l'effectif total du Groupe à la même période, elle n'est alors que de 0.16%. Ce qui confirme la rareté de cette catégorie de salariés et la nécessité de la valoriser et de la préserver.

### 5.2.2. Formation relève second parcours

Nous soulignons que cette formation est en ce moment en cours. Le déroulement de l'opération : le même principe d'évaluation est maintenu pour cette formation en cours : cheminement d'évaluation identique que la relève 1er parcours, à l'issue duquel 20 participants ont été sélectionnés. Les fonctions objet de cette formation : QHSE ; Systèmes d'information ; Gestion des stocks.

### 5.3. Objectifs généraux de cette formation relève

Cette formation devra donner aux participants les outils nécessaires à la bonne prise en charge des responsabilités inhérentes aux fonctions managériales auxquelles ils sont destinés.

A l'issue de cette formation, les candidats devraient être en mesure :

- d'occuper des postes de responsabilité, chacun dans son domaine ;
- d'identifier et mettre en place des indicateurs de performance mesurables ;
- de manager une structure ou une direction ;
- d'implémenter une politique managériale, chacun dans son domaine.

Le public ciblé par cette formation est les cadres à haut potentiel exerçant ou appelés à exercer des fonctions de responsabilité. Cette formation est concrétisée afin d'anticiper sur les mouvements des emplois stratégiques et sensibles pouvant souffrir du déficit de compétences ; constituer un vivier de compétences managériales validées et reconnues, pour éviter toute rupture de succession et développer les compétences des successeurs identifiés.

Finalement, nous avons posé la question sur la filiale ayant le plus de hauts potentiels dans le Groupe, la réponse a été qu'en fait le nombre le plus élevé dans une filiale ne peut automatiquement signifier que la filiale a plus de potentialités que d'autres, car ce n'est pas toutes les potentialités qui se sont présentées à cette formation: ils y'a beaucoup d'autres candidats potentiels à l'échelle du Groupe Cosider, qui aurait pu suivre cette formation, mais qui n'ont pu le faire vu notamment leurs non disponibilité: agenda chargé.

## 6. Conclusion

La gestion de la relève sous-entend la création d'un vivier de talents afin de répondre aux besoins actuels et futurs. Plus précisément, elle consiste à aider les collaborateurs à développer leurs compétences. Cela permet à l'entreprise de disposer des bassins de talents dans les secteurs clés. La sélection et le développement des employés qui peuvent contribuer à des niveaux seniors dans l'entreprise est au cœur d'une telle démarche. L'identification adéquate des hauts potentiels en est le facteur de réussite ou d'échec. C'est dans ce sens que la planification de la succession présente des enjeux majeurs comme l'anticipation et le développement à moyen et long terme de l'entreprise en évitant une récession lors du départ d'un haut potentiel, mais également en poussant les collaborateurs à développer leurs propres compétences et à s'investir plus dans l'entreprise. De plus, elle permet de ne pas passer à côté de talents déjà présents dans l'entreprise qui peuvent occuper un poste-clé, à la fois plus épanouissant pour eux, et plus productif pour l'entreprise. Cosider est une entreprise citoyenne offrant de multiples avantages à son personnel car elle le considère comme un réel facteur clé de succès. Ainsi, elle met l'accent sur la rétention et le développement, notamment de ses hauts potentiels qui, dans un processus de développement stratégique, jouent un rôle primordial. Dans la création de ses nouvelles filiales, Cosider a tendance à placer, dans les postes-clés de ces dernières, des cadres ayant une carrière déjà affirmée en son sein. Ayant d'autres perspectives de croissance, le Groupe comprend donc l'enjeu et l'importance de disposer d'un vivier de compétences prêt à être déployé vers de nouvelles activités. C'est comme cela que la formation de la relève est devenue une démarche stratégique dans la gestion des ressources humaines du Groupe. Il est vrai que, les assises de cette démarche viennent tout juste d'être mises en place, cependant, le Groupe a bien l'intention de continuer dans ce sens et aussi d'apporter les ajustements nécessaires au processus au fil du temps. Pour cela nous lui recommandons de mettre en place des outils qui facilitent la gestion de la relève et la rendent plus pertinente et efficace comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, la revue de potentiel mais aussi l'utilisation de logiciels de gestion de ressource humaine. Enfin, il est important de signaler que le plan de relève ne garantit pas nécessairement l'obtention d'un poste, mais permet plutôt de démontrer les possibilités d'avancement. Il est donc recommandé, quel que soit la taille de l'entreprise et en tout temps, d'avoir un plan de gestion de la relève.

## 7. Liste Bibliographique

- Burnes, M. (2013). « science de gestion ». Paris: Hachette
- Cadin. L. (2015). La gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Citeau. J.-P. (2002). Gestion des ressources humaines : principe généraux et cas pratiques. France: Armond Colin.
- Peretti, J.-m. (2006). Gestion des ressources humaines », 14e édition. Paris: Vuibert.
- Dejoux.C, Thévenet.M. (2015). La gestion des talents.Paris : Dunod.
- Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC. Paris: Dunod.
- Dejoux.C. (2020). YouTube. Consulté le 02 25, 2023, sur YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=d8tCRMne6Cg>

- D'Armagnac.S; Klarsfeld.A; Martignon.C. (2016). « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises ». @GRHvol. 20, no. 3 , pp. 9-41.
- Haegel, A. (2020). Outil 44. Le plan de succession pour préparer l'avenir. Dans : A. Haegel, La boîte à outils des Ressources Humaines - 3e éd (pp. 132-133). Paris: Dunod.
- Foucher, R. & Gosselin, A. (2004). Mettre en place une gestion de la relève: Comment procéder, quelles pratiques adopter ?. Gestion, 29, 38-48. <https://doi.org/10.3917/riges.293.0038>
- Janand. A. (2015). « Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale ». VSE : Vie & Sciences de l'Entreprise , p. p16.
- Mouillot. Ph; Drillon. D; Montargot. N. (2018). cairn.info. Consulté le février 24, 2023, sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info): <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2018-58-page-171.htm>
- Chrétien, F. (2020, 06 02). cadremploi. Consulté le 02 21, 2023, sur [cadremploi.fr](http://cadremploi.fr): <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-quun-plan-de-succession>
- Comité sectorielle de main-d'oeuvre du commerce de détail. (s.d.). detailquebec.com. Consulté le 02/22/2023, sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com): [https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/plan\\_de\\_releve.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/plan_de_releve.pdf)
- DRH.Groupe. (2023, Janvier 25). Politique RH. (N. même, Intervieweur)
- Drucker, P. (1999). l'avenir du management, according, DRUCKER édition mondial du. Paris: mondiale du village.
- Helfer. (2008). organisation. Paris: Vuibert.
- Hildwein, F. (2017). « Mobilisation au travail par les compétences : l'apport de l'étude des groupes activistes ». Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise , pp. 49-72.
- Issor, Z. (2017). <https://www.cairn.info/>. Consulté le 01 29, 2023, sur Cairn.info : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
- Pemartin, D. (2005). La compétence au coeur de la GRH. Caen: Ems Management et Societes.
- Pesqueux, Y. (2021, mai 14). HAL.SHS. Consulté le 01/29/2023, sur <https://shs.hal.science/>: <https://shs.hal.science/halshs-02612883v3>  
171.htm
- Irpcanada. (2011). Guide RH: Identifier les candidats à haut potentiel. Québec: <https://www.irpcanada.com/>.
- DRH.Groupe Cosider. (2023, Janvier 25). Politique RH. (Nous même, Intervieweur)
- [https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/plan\\_de\\_releve.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/plan_de_releve.pdf)
- <https://www.tbs-sct.canada.ca/gui/spgr/spg-gpgr-fra.asp?for=hrps>

- <https://www.revuegestion.ca/commentaire-l-importance-de-l-accompagnement-dans-un-processus-de-gestion-de-la-releve>