

MOHAMED YASSINE FERFERA[*] ET HOURIA OUCHALAL[**]

Ingénieurs et marché du travail. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne (référence au cas de la SONELGAZ)

Introduction

Les entreprises algériennes, engagées dans un processus d'internationalisation des échanges économiques, se trouvent confrontées au défi de la modernisation de leur structure de production et d'organisation. Plus que jamais, le développement des entreprises et la compétitivité des économies nationales reposent aujourd'hui sur la capacité de s'adapter avec succès aux changements techniques et organisationnels requis. L'ouverture de plus en plus forte des marchés intérieurs dans le cadre de la dynamique de la mondialisation, le développement de nouvelles technologies qui constituent un puissant moteur de changement, imposent partout aux entreprises des transformations radicales d'ordre structurel, organisationnel et comportemental. Or ces transformations ne peuvent se concrétiser sans la disponibilité et la mobilisation de nouvelles compétences. D'où l'importance qu'ont acquis les systèmes de formation dans la plupart des pays qui s'imposent aujourd'hui dans la compétition économique et commerciale mondiale. D'où l'importance aussi de l'effort consenti par beaucoup de grandes entreprises en matière de formation adaptative.

Les entreprises algériennes, évoluant désormais dans un environnement concurrentiel ont-elles suffisamment pris conscience de cet impératif d'adaptation ? Opèrent-elles les transformations radicales dans leur comportement, et notamment dans leur méthode de gestion ? Ont-elles une évaluation précise de leur besoin en termes de savoirs et de savoir-faire à mobiliser ?

Plus qu'une réponse à ces interrogations, l'objet de cette contribution consiste plus particulièrement à présenter les résultats d'un travail de recherche effectué auprès d'une entreprise qui a su depuis déjà fort longtemps placer la formation de son personnel comme l'un des fondements de son développement.

I – L'importance stratégique de la formation dans la pratique actuelle de l'entreprise publique algérienne

I.1 – La notion de formation au sein de l'entreprise : contenu et forme

La notion de formation signifie, dans le sens courant du terme, le processus par lequel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail de sorte qu'elles s'insèrent de la manière la plus adéquate au système d'emploi. De ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeures aussi bien des pouvoirs publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants. Dans ce contexte et du point de vue strict de l'entreprise, il convient d'entendre par formation l'ensemble des actions menées par les responsables d'entreprises dont la finalité est d'améliorer, d'augmenter et de diversifier les qualifications des travailleurs et employés de manière à accroître leur efficacité individuelle et collective au travail. A ce titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés. La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.

Ainsi l'effort de formation est considéré comme un investissement car :

- il implique un coût (dépense de formation et manque à gagner),
- il est censé augmenter l'efficacité future de l'employé.

Il est à noter que la connaissance des coûts de la formation est indispensable pour parvenir à une gestion rigoureuse permettant une utilisation rationnelle du temps, de l'espace, des ressources humaines et des moyens matériels et financiers.

I.2 – Rôle de la formation au niveau de l'entreprise

Le rôle de la formation est de participer à la mise en œuvre d'une stratégie globale de l'entreprise permettant l'adéquation du savoir, savoir-faire et de l'expérience avec les besoins exprimés par les grandes orientations stratégiques. Par exemple, dans une entreprise où les produits et les emplois sont caractérisés par leur technicité élevée, leur diversité et leur évolution rapide, il est nécessaire de privilégier la formation à l'adaptabilité et la polyvalence plutôt qu'à des techniques très spécialisées. Ainsi, à partir de ses grandes orientations stratégiques, l'entreprise identifie les compétences et les qualifications dont elle a besoin à terme.

D'une façon générale, la formation, au sein de l'entreprise joue deux rôles principaux, le premier défensif par la formation à l'adaptation et le second offensif par la formation à la gestion du changement.

I.2.1 – Le rôle défensif - adaptatif de la formation

Le rôle adaptatif de la formation s'explique par le fait que l'ensemble des activités de l'entreprise est menacé par les évolutions techniques et

technologiques. De ce fait les actions de formation massives doivent être adoptées par les entreprises. Ces actions ont un rôle essentiellement défensif par la formation à l'adaptation. Les activités de formation développées dans ce premier contexte se limitent à un rôle d'accompagnement ou de "*facilitation*". Elles contribuent "*à faire passer*" les transformations structurelles ou conjoncturelles subies. Elles apportent aux employés menacés (par les changements techniques et technologiques) des compétences supplémentaires permettant leur adaptation professionnelle. Elles fournissent à ceux qui conservent leur emploi, les moyens de s'adapter aux innovations technologiques ou organisationnelles introduites par l'entreprise.

En principe, les nouvelles technologies débouchent sur la mise en place d'équipements industriels qui associent les éléments de mécanique, d'électricité, d'électronique et d'informatique. Dans cette situation, le personnel de l'entreprise, chargé d'assurer le fonctionnement des nouvelles techniques, se trouve de plus en plus, dans l'obligation d'acquérir un savoir et un savoir-faire de l'ensemble du système productif. De ce fait, les évolutions et les mutations technologiques exigent la révision des programmes de formation à chaque innovation pour éviter d'éventuels dysfonctionnements professionnels. Le rythme accéléré des mutations en cours indique aussi la nécessité de recourir à une formation qui tient compte non seulement des mutations (techniques et technologiques), mais aussi des aptitudes et des facultés humaines. La conception des programmes de formation est constamment remise en cause, d'où l'impossibilité d'arrêter une formation figée et la nécessité de réviser périodiquement le contenu de la formation à la lumière des différentes mutations induites par le progrès technique et technologique.

La multiplicité et l'évolution des techniques de production et des normes de mise au travail contribuent alors à accélérer le processus du changement, qui engendre sans cesse des services nouveaux appelant à de nouveaux besoins de formation et de nouvelles qualifications. La rapidité de l'évolution des techniques suppose des capacités d'adaptation accrues des employés. Cependant, dans la plupart des secteurs, les techniques évoluent plus vite que le temps nécessaire pour former les nouvelles recrues aux nouvelles techniques.

Pour faire face à ces évolutions, il s'avère nécessaire d'améliorer la qualité de la formation initiale, de développer la formation continue au sein des entreprises et d'envisager de nouvelles modalités d'articulation entre le système de formation initiale et le système productif. En définitive les mutations en cours font que l'investissement immatériel (recherche, logiciels, formation) devient plus important que l'investissement matériel (considéré depuis longtemps comme facteur principal de la croissance). L'investissement dans la formation permet de former un personnel qualifié susceptible de s'adapter aux différentes mutations (mutations technologiques, mutations relatives à l'organisation et à la gestion de la force de travail, etc.).

I.2.2 – Le rôle offensif de la formation : la gestion du changement

Le rôle de la formation ne se limite pas à un rôle d'adaptation défensive. La formation participe également à la gestion du changement que subit l'entreprise. Cela se fait par un ensemble d'interventions permettant d'entretenir ou d'affirmer des compétences distinctives ou des avantages concurrentiels qui assureront la survie et le développement à terme de l'entreprise. Ainsi, la maîtrise du métier, le maintien de compétences spécifiques, l'affirmation d'une qualité d'innovation, l'aptitude à assurer les productions répondant aux normes de qualité imposées par le marché, constituent quelques uns des facteurs mettant en cause la compétence des employés de l'entreprise. Cette situation reflète le rôle actif que la formation peut jouer grâce à l'amélioration de la compétence des membres de l'entreprise.

La formation participe ainsi à la construction des "*avantages concurrentiels*". Elle constitue un atout stratégique pour l'entreprise, dans la mesure où elle permet à son personnel, non seulement de s'adapter aux exigences de la tâche occupée ainsi qu'aux différentes évolutions (techniques, technologiques et de l'organisation du travail), mais plutôt de gérer le changement subi par l'entreprise. Le renforcement du rôle offensif de la formation exige de l'entreprise de faire acquérir à son personnel en général et à ses managers en particulier un potentiel de savoir principalement dans le domaine de la gestion et du management dès son recrutement et tout au long de sa vie professionnelle.

II – Le système de formation au sein de l'entreprise publique algérienne

Le développement d'un système de formation au niveau de l'entreprise publique algérienne a été conçu suite à la constatation des carences concernant la formation initiale de base. L'objectif principal de cette formation post-initiale au sein de l'entreprise consiste dans la prise en charge des diplômés issus d'un système de formation initiale. Ceci se traduit par une prise en charge directe des actions de formation par l'appareil productif.

En réalité, dans les entreprises qui affrontent les exigences de la mondialisation, et là où les techniques de production se transforment sans cesse, il n'est pas possible de dispenser aux jeunes recrues une formation qui soit valable pour toute leur vie professionnelle. Chaque entreprise est amenée à offrir à ses employés des possibilités de formation professionnelle continue qui devrait commencer dès leur recrutement et se poursuivre durant toute leur carrière.

Mais, si dans un monde de plus en plus concurrentiel la formation professionnelle continue permet effectivement d'améliorer la qualification professionnelle et d'accroître les compétences individuelles, elle ne constitue pas un simple moyen d'adaptation passive aux changements (techniques et technologiques), mais plutôt un processus de maîtrise active des transformations en cours qui mérite d'être valorisé par toute entreprise qui envisage la performance.

II.1 – La formation selon la législation algérienne avant et après les réformes économiques

Avant les réformes économiques, la formation est régie par la législation algérienne relative au statut général des travailleurs (S.G.T). A ce moment, le législateur algérien était conscient de l'importance que joue la formation au sein de l'entreprise. Et d'un point de vue doctrinal, il avait considéré que l'action de formation est un facteur de promotion professionnelle des travailleurs et un garant du développement économique du pays. Cette action doit être élaborée et mise en application avec la participation des représentants des travailleurs[1].

Conformément aux articles 176 et 177 de la loi N° 78-12 du 05 août 1978 relative au statut général des travailleurs, la formation professionnelle au sein de l'entreprise a pour objectif d'assurer :

- La satisfaction de tout ou partie des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée.
- L'adaptation permanente des travailleurs à leurs postes de travail, compte tenu des changements des techniques et des conditions de travail, en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

La fonction de la formation a également pour objet d'exécuter ou de faire exécuter toute étude ou action visant à mettre en place les moyens nécessaires au développement continu des ressources humaines. Elle consiste d'autre part à assurer la formation performante qui permet à l'ensemble des travailleurs d'actualiser et de développer leurs connaissances théoriques et pratiques et de les élever dans la hiérarchie[2].

Partant des articles ci-dessus, nous constatons que le législateur algérien a accordé une grande importance à la formation. Il l'a considérée comme l'un des facteurs déterminants le succès de l'entreprise. Signalons que dans l'article 171 de la loi n° 78-12 du 05 août 1978, le législateur a donné la priorité au rôle social de la formation tout en secondarisant le rôle économique. Cependant, les articles 176 et 171 de la même loi ont mis l'accent sur l'importance de la formation en tant que facteur d'adaptation aux changements techniques et technologique, du fait qu'elle permet le développement continu et systématique des connaissances, habilités et aptitudes nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétence les tâches qui lui sont dévolues.

Après son passage à l'autonomie, c'est l'entreprise elle-même qui devait élaborer sa politique de formation dans le cadre de conventions collectives[3]. Dorénavant, c'est la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail et les textes non abrogés de la loi n° 78-12 du 05 août 1978, relative au SGT qui régissent la formation.

Mais en dépit de l'émergence de la place stratégique de la formation dans le développement de l'entreprise, les actions de formation dispensées, dans la plupart des cas, restent sans rapport avec les

profils des candidats et donc sans effets véritables sur les besoins exprimés. De même que les programmes de formation ne sont pas toujours en rapport avec les objectifs et les besoins précis de l'entreprise. Cette dernière se trouve souvent dans une situation délicate consistant à former pour former.

La conjoncture actuelle, qui fait de la performance une exigence de survie pour l'entreprise et une garantie de l'emploi pour les travailleurs, exige l'instauration d'une véritable politique de formation au niveau de l'entreprise. Cette politique devrait nécessairement se renforcer par une nouvelle approche rationnelle d'identification et de programmation des besoins de formation.

Il importe d'abord de reconnaître que la formation concerne tout le personnel de l'entreprise y compris les dirigeants, les cadres, les agents de maîtrise et d'exécution. Elle implique que chacun devrait constamment se tenir au niveau du progrès pour ne pas être dépassé, principalement par les nouvelles méthodes d'organisation du travail, les nouvelles techniques de production et les nouvelles connaissances en management et en gestion. Enfin, la formation étant un outil permettant d'améliorer les performances de la ressource humaine, à la fois dans le domaine du management, de la gestion et de l'exécution, devrait être orientée vers les besoins de l'entreprise.

Il est à noter que la plupart des actions de formation effectuées au sein de l'entreprise publique algérienne envisage l'amélioration des compétences techniques de son personnel, au détriment de la formation aux nouvelles techniques de gestion, aux relations de travail. D'ailleurs, nous constatons l'absence d'éléments de réglementation précisant les actions de formation, notamment dans le domaine du management et de la gestion.

La nouvelle loi n'a pas mis l'accent sur la formation continue. Cependant, cette dernière devient de plus en plus indispensable pour chaque entreprise qui envisage le renforcement de la qualification de sa ressource humaine et la mise à jour de ses connaissances.

L'adaptation de la recrue aux exigences évolutives du poste de travail, engendrée par les innovations techniques et technologiques, dépend de la pertinence de la pratique de la formation au sein de l'entreprise du fait que la formation initiale ne consiste pas à former des techniciens ou des professionnels directement opérationnels. Dans ce contexte, la formation au niveau de l'entreprise ne devrait pas se limiter à des actions de courte durée (perfectionnement, recyclage, etc.), il est plutôt important d'assurer des actions de formation continue permettant de rendre la recrue adaptable aux exigences évolutives de l'emploi.

L'entreprise algérienne s'est retrouvée pendant longtemps dans une situation critique consistant à former sans objectifs prédéterminés. Toutefois, la conjoncture actuelle, caractérisée à la fois par les exigences de la mondialisation et la forte contrainte financière qui poussent l'économie nationale à plus d'ouverture et les entreprises à

plus de réactivité, exige de savoir au préalable : qui doit être formé ? Pourquoi former ? Comment former ? Et qu'attend-on de la formation ?

C'est dans ce contexte que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) représentent un enjeu très important. Elles permettent d'accéder à d'autres moyens de formation plus pratiques et plus performant (CD-ROM, visioconférence, télévision interactive, centre de ressource, auto-formation, etc.), et d'instaurer une procédure de formation ouverte et à distance. Ces nouveaux modes de formation qui associent les technologies à la pédagogie et la théorie à la pratique, disposent de plusieurs atouts qui peuvent se résumer principalement comme suit[4] :

1. L'adaptation à la société mondiale: Les formations ouvertes et à distance permettent une meilleure adaptation à la société mondiale, basée sur l'échange mondial d'information. Ce développement des échanges est un élément de croissance et de progrès.
2. L'adaptation à l'individualisation des besoins: les formations à moyen constants, permettent de concilier à la fois les besoins croissants et massifs de formation et les demandes de plus en plus individualisées.
3. L'adaptation aux nécessités d'économie générale du système: Les nouveaux modes de formation permettent à la fois de faire des économies d'échelle et de proposer "juste ce qu'il faut" en matière de formation.
4. L'adaptation aux modes de communication: les formations ouvertes et à distance correspondant aux futurs modes et pratiques de communication permettent aux jeunes recrues, la maîtrise de l'outil informatique, le multimédia, Internet, etc.
5. Le rapprochement des principes de formation et d'information: actuellement, la formation se rapproche des notions d'information, de culture, de veille professionnelle.
6. L'adaptation à un univers économique dispersé: les formations ouvertes et à distance sont aptes à proposer des solutions plus flexibles à l'activité économique actuelle qui se développe dans un vaste réseau d'échanges.

II.2 – L'adaptation professionnelle aux exigences de l'innovation technologique

L'adaptation professionnelle est conçue par A. Léon[5] comme un processus d'échanges entre l'homme et son milieu professionnel. Elle implique intégration, normativité, production et progression; elle suppose intensité, richesse dans les échanges, ce qui conditionne l'équilibre entre les deux phases du processus d'adaptation qui sont:

- La normalité ou conformité aux normes.
- La normativité ou contestation des normes existantes et production de nouvelles normes.

Nous estimons que l'adaptation de la nouvelle recrue à son milieu professionnel exige, de plus en plus, "la qualité d'intelligence" permettant la maîtrise des exigences de la tâche occupée (conformité aux normes) et la création de nouvelles et de meilleurs conceptions, et procédures de travail. Cette intelligence, qui concrétise la capacité d'adaptation, s'acquiert au sein de l'éducation familiale, lors de la formation initiale, et devrait se compléter et se renforcer au niveau de l'entreprise par une formation professionnelle continue.

Une étroite liaison entre le système de formation initiale et le système de formation au sein de l'entreprise, et une maîtrise réciproque des besoins de chacun des deux systèmes favorisent l'adaptation professionnelle des recrues.

II.2.1 – Procédure d'insertion et d'adaptation professionnelle des cadres ingénieurs au sein de la SONELGAZ

Pour avoir une idée concrète sur l'insertion et l'adaptation professionnelle au sein de l'entreprise publique algérienne, nous allons nous référer au cas de la SONELGAZ (Société Nationale d'Electricité et du Gaz). Celle-ci constitue l'une des principales entreprises nationales, où la formation du personnel en général, et des cadres en particulier constitue un souci majeur. Elle a mis en place, depuis sa création, une importante structure de formation. Elle possède ses propres centres de formation, mais elle envoie aussi ses candidats pour se former dans des établissements de formation nationaux ainsi qu'étrangers (France, Canada, Allemagne....), de même qu'elle a mis en place une procédure d'adaptation professionnelle pour ces recrues. De ce fait l'entreprise dépense, chaque année, un budget important au profit de la formation de sa ressource humaine.

La SONELGAZ, qui utilise une technologie de pointe et des techniques développées, est soucieuse de disposer des ressources humaines qualifiées susceptibles de s'adapter aux exigences des postes de travail en constante évolution

A – Présentation de la SONELGAZ

L'ordonnance N°6959 du 28 Juillet 1969, parue au journal officiel du 1^{er} août 1969, portant dissolution de l'établissement public "Electricité et Gaz d'Algérie (E.G.A)", a décidé la création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).

Conformément à la loi N° 62-157 du 31 décembre 1962, portant reconduction de la législation, E.G.A avait conservé depuis l'Indépendance son statut juridique d'établissement public à caractère industriel et commercial. Elle est sous la tutelle du ministère de l'Industrie et des Mines.

Dès sa mise en place, cette entreprise qui emploie plus de 23.000 agents, représente un des plus anciens et des plus performants services publics. A partir de 1978, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la

modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie en Algérie.

La trajectoire de cette entreprise nationale reflète parfaitement les ambitions de la société algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a tendu à mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

La SONELGAZ emploie près de 23.644 agents (enregistrés en fin octobre 1996), dont :

- 9082 agents d'exécution ;
- 10581 agents de maîtrise ;
- 3981 cadres (dont 1154 sont des cadres universitaires).

Le taux d'encadrement est de 16,8 %.

Nous avons réalisé une brève étude statistique de la population cadres afin d'y cerner les principales caractéristiques: évolution, répartition selon les paramètres: unités, ancienneté, domaine d'activité et spécialité.

Le tableau de bord ressources humaines nous a permis de retracer la situation de l'emploi à la fin octobre 96.

Tableau n° 1A : Répartition de l'ensemble des effectifs

	Octobre 1996		Décembre 1995		Evolution	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Exécution	9082	38,4	9422	39,7	-340	-3,6
Maîtrise	10581	44,8	10464	44,1	+117	+1,1
Cadres	3981	16,8	3848	16,2	+133	+3,5
Statutaire	23644		23734	100	-90	-0,4
Contractuels	3464		2880		+584	+20,3
Ensemble	27108		26614		+494	+1,9
Préscolaires	350		162		+188	+11,6
Apprentis	411		425		-14	-3,3

Source: Tableau de bord ressources humaines. Octobre 1996

Tableau n° 1B : Répartition des effectifs en activité

	Octobre 96		Décembre 95		Evolution	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Exécution	9779	38,6	9100	39,3	-321	3,5
Maîtrise	10252	45,1	10099	44,3	+153	+1,5
Cadres	3705	16,3	3623	15,9	+82	+2,3
Statutaires actifs	22736	100	22822	100	-86	-0,4

Source: Tableau de bord ressources humaines. Octobre 1996

Nous constatons, d'après les tableaux 1A et 1B, que :

– Le taux d'encadrement, en octobre 1996, est de 16,8 %, il s'agit de 3981 cadres. Ce taux a connu une évolution de 3,5 % par rapport à l'année précédente dont le taux d'encadrement enregistré est de 16,2 %.

– Le taux d'encadrement actif, qui était de 15,9 % en décembre 1995, est passé à 16,3 % en octobre 96 ; ce qui reflète une augmentation assez significative de 2,3 %.

Il est à noter que les cadres au sein de la SONELGAZ ont été pratiquement tous recrutés soit sur le poste d'ingénieur d'études, soit sur le poste de chargé d'études, voir le tableau suivant concernant l'année 1996.

Tableau n° 2 : Recrutements par poste de travail

Emplois cadres	Nombre
Ingénieur d'études	100
Chargé d'études	33
Médecin	04
Chef de projet type 1	01
Inspecteur finances - comptabilité	01
Total	139

Source: Bilan de l'emploi 1966. Mai 1977

Sur un total de 3981 cadres, 1154 sont des universitaires (914 hommes et 240 femmes), soit 29 %. La majorité des cadres universitaires (les deux sexes confondus), soit 60,1 %, occupe la fonction "exploitation". En revanche, la fonction "études" ne comporte que 3,5 % de l'effectif global (voir tableau ci-après).

Tableau n° 3 : Répartition des cadres universitaires de la SONELGAZ par sexe et par domaine d'activité

Fonction	Effectif			Pourcentage (%)		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Etudes	23	17	40	2,5	7,1	3,5
Exploitation	580	113	693	63,5	47,1	60,1
Gestion	288	87	375	31,5	36,3	32,5
Autres	23	23	46	2,5	9,6	4,0
Total	914	240	1154	100	100	100

Source : Gestion informatique du personnel au 31.12.1996

La grande majorité (69 %) des cadres universitaires (les deux sexes confondus) de la SONELGAZ sont des ingénieurs (voir la répartition dans le tableau ci-après).

Tableau n° 4 : Répartition des cadres universitaires de la SONELGAZ par sexe et par spécialité

Spécialité	Effectif			Pourcentage		
	Masc.	Fémin.	Total	Masc.	Fémin.	Total
Ingénieur (toutes spécialités)	649	147	796	71,0	61,3	69,0
Finances/compta. Commerce	56	16	72	6,1	6,7	6,2
Sciences humaines & juridiques	78	19	97	8,5	7,9	8,4
Economie	78	34	112	8,5	14,2	9,7
Licences (maths, physique)	16	0	16	1,8	0,0	1,4
Autres	37	24	61	4,0	10,0	5,3
Total	914	240	1154	100	100	100

Source : Gestion informatique du personnel au 31.12.1996

B – La pratique de la formation et l'adaptation professionnelle au sein de la SONELGAZ

Actuellement, la SONELGAZ connaît une importante croissance qui va se poursuivre à moyen et à long terme (doublement des investissements en l'an 2005) ; elle devra donc affronter deux paramètres, à la fois :

- Un développement très important ;
- Une amélioration de la productivité.

Ceci aura nécessairement des implications sur les modes de gestion et les méthodes de travail, qui connaîtront des changements conséquents. De tels changements ne peuvent s'opérer qu'à travers un développement qualitatif des ressources humaines et ce, par l'acquisition d'une formation, d'un savoir et d'un savoir-faire. Des mesures importantes doivent conduire à la promotion sociale qui se fait à travers la mise en place d'une pratique de formation.

Compte tenu de ces considérations, la SONELGAZ place la formation au premier rang dans l'effort du changement, car elle reste une assise sûre pour son développement. Il convient de rappeler les conditions générales qui ont amené la SONELGAZ à effectuer un effort très important dans le domaine de la formation. Les établissements d'enseignement (université en particulier) ne peuvent pas satisfaire les besoins en personnel qualifié et spécialisé de l'entreprise. Cette situation a poussé la SONELGAZ à fournir beaucoup d'efforts en matière de formation. On peut affirmer que cet apport a été extrêmement positif et qu'il a effectivement permis de résoudre des problèmes de manque de personnel adéquat pour beaucoup de postes.

C – Dispositif d'insertion et d'adaptation des cadres ingénieurs pratiqué à la SONELGAZ

La SONELGAZ, comme nous l'avons déjà mentionné, dispose d'un potentiel important de cadres, à savoir 3981 cadres dont 1154 sont des cadres universitaires. Rappelons que jusqu'au milieu des années 80, l'établissement a recouru au recrutement massif des cadres (en tenant compte des bilans des années 80, le nombre de nouveaux cadres recrutés est de l'ordre de 170 à 250 cadres en moyenne par année). Actuellement, le recrutement des cadres s'est ralenti par rapport aux

deux décennies précédentes, du fait qu'un cadre revient très cher à l'entreprise (en termes d'insertion/intégration, de formation, de suivi et de prise en charge d'une manière générale). Le nombre croissant de cadres, dont elle dispose, a poussé la SONELGAZ à se préoccuper de la mise en place d'un dispositif d'adaptation professionnel pour les nouvelles recrues cadres. Une telle action s'avère nécessaire du fait qu'elle est susceptible de combler les lacunes de la formation initiale et de préparer le cadre à une meilleure vie professionnelle. Les deux facteurs, à savoir un potentiel important de cadres ainsi que le décalage existant entre les exigences des postes occupés et le profil des cadres, ont poussé la SONELGAZ à mettre en place une procédure de prise en charge composée de deux éléments :

1. Un dispositif permettant l'insertion de la nouvelle recrue cadre en milieu de travail et son adaptation professionnelle aux exigences du poste occupé;
2. Une pratique de formation destinée à la catégorie cadre permettant l'acquisition des compétences complémentaires à celles reçues avant d'accéder à l'entreprise.

Pendant une longue période, la SONELGAZ s'est limitée dans la prise en charge des cadres, à des tournées au niveau des unités de l'entreprise qui correspondent aux postes occupés ainsi qu'à une formation spécifique dispensée par des experts étrangers. Cette procédure de prise en charge a provoqué par la suite un certain nombre de problèmes. Au cours de l'année 1985, et dans le cadre des réunions budgétaires, des problèmes concernant la population cadre de la SONELGAZ vont se poser sérieusement. Le principal problème est celui des départs définitifs des cadres. Il fallait donc étudier les causes de ces départs afin de proposer un plan d'action qui permettrait de les endiguer. Des efforts de réflexion concernant cette préoccupation ont été entamés au début de l'année 1988 au niveau du département formation, suivi de consultations avec les responsables d'E.D.F (Electricité de France). Ces réflexions ont confirmé que la nouvelle recrue cadre arrivait difficilement à s'intégrer, car l'entreprise n'avait pas préparé, avec toutes les préoccupations voulues, cette intégration. En d'autres termes, une véritable procédure de prise en charge des nouveaux cadres n'existait pas à la SONELGAZ.

Le résultat de cette réflexion était la mise en place d'un processus d'intégration et d'insertion des nouveaux cadres (P.I.N.C) qui vise une prise en charge plus conséquente des cadres dans le but d'encourager la stabilisation de cette population au sein de l'entreprise. La SONELGAZ espère minimiser ainsi le phénomène de marginalisation, susceptible de se manifester dans le cas de certains cadres non pris en charge pouvant occasionner les départs définitifs de l'entreprise. L'objectif principal de ce dispositif est la préparation des nouveaux cadres à assurer leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles et dans les plus brefs délais. Autrement dit, de les rendre opérationnels le plus rapidement possible.

Le processus d'adaptation professionnel mis en œuvre par la SONELGAZ contient deux grands volets :

1. Le premier, géré directement par la direction des ressources humaines, contient quatre (04) phases, qui sont:

- Phase 1 : Adaptation à l'entreprise ;
- Phase 2 : Adaptation à la filière ;
- Phase 3 : Adaptation au métier ;
- Phase 4 : Adaptation à la fonction.

2. Le second s'effectue entre chaque cycle (intercalé) et se déroule au sein de l'unité d'appartenance. Ces inter-cycles sont gérés directement par l'unité (voir schéma n° 1).

Les responsables de la SONELGAZ insistent sur l'efficacité de ce processus d'adaptation professionnelle et la qualité de ses résultats (s'expliquant par ses qualités pédagogiques, la rentabilité de la formation assurée, l'alternance entre travail et formation...). Ils ont confirmé qu'il consiste non seulement à compléter la formation initiale (théorique et générale) qui ne prépare guère à l'exécution du métier mais aussi à familiariser l'employé avec le milieu professionnel et l'adapter aux exigences de la tâche qu'il va occuper.

Cependant, l'enquête que nous avons menée, nous a révélé d'autres réalités plus importantes relatives à la façon dont les cadres universitaires jugent le processus d'adaptation professionnel appliqué au sein de la SONELGAZ.

Nous avons réalisé une enquête au sein de la SONELGAZ Direction générale d'Alger en 1997 pour vérifier l'efficacité du processus d'adaptation professionnel appliqué (l'échantillon choisi représente 31,7 % de l'effectif total qui est de 1734 agents -cadres universitaires exerçant au siège-). Etant donné que la SONELGAZ n'a mis en place une véritable procédure de prise en charge des cadres qu'en 1986, nous avons limité l'analyse aux cadres recrutés depuis 1985.

La nature de l'enquête qui devait s'intéresser aux "opinions" et aux "attitudes" des cadres en question a guidé notre choix vers une approche qualitative. Cette démarche permet de mieux cerner la diversité des attitudes et des opinions recueillies par un questionnaire adressé à un échantillon de cadres complété par des entretiens. L'objectif principal de l'enquête réalisée est de savoir si la procédure de prise en charge appliquée par la SONELGAZ permet l'adaptation des cadres à leurs postes de travail.

La population mère choisie est composée de l'ensemble des cadres universitaires recrutés depuis 1985 et exerçant au siège de la direction générale de la SONELGAZ; il s'agit de 309 cadres (187 hommes et 122 femmes). Le choix de cette population est motivé par le fait que le siège de la SONELGAZ comporte 550 cadres universitaires, soit 31,7 % de l'effectif total qui est de 1734 agents exerçant au siège. Un échantillon de trente (30) cadres a été choisi (sur une population de 309 cadres,

soit 10 % de cet effectif). Ce pourcentage offre une représentativité statistique valable de l'échantillon, car nous pensons qu'un pourcentage de 10 % n'est pas inintéressant pour une étude qualitative.

Par ailleurs, le nombre retenu (30 cadres) correspond à notre volonté de départ de faire une étude non élargie à toute la population cadres universitaires de la SONELGAZ du fait de la difficulté de la tâche (en termes de coût et de temps).

Après avoir dégagé un échantillon de trente (30) personnes, nous avons entamé la phase enquête proprement dite et ce, le 15 mars 1997. Nous avons distribué un questionnaire à l'ensemble des membres de cet échantillon. Nous avons récupéré la totalité des questionnaires remplis assez correctement, quinze (15) jours après leur distribution. Dans leur majorité, les réponses obtenues sont à la fois claires et précises.

Dans le but d'avoir plus d'informations sur l'objet de l'enquête et d'enrichir l'analyse, nous avons procédé à des entretiens avec dix (10) cadres [6] d'Alger. Le planning des entretiens était programmé juste après la récupération des questionnaires. Ils se sont déroulés dans des conditions favorables (calme, respect, ambiance). Nous soulignons également le bon accueil, la richesse des entretiens, la franchise et la confiance de la majorité des interlocuteurs.

L'analyse des résultats de l'enquête menée est fondée essentiellement sur le traitement des données recueillies par le questionnaire, à savoir les opinions et les perceptions des cadres et les expressions verbales des personnes interviewées. L'analyse des "suggestions" émises par les uns et les autres nous a permis également de percevoir les attentes des cadres concernant leur prise en charge d'une part, et d'apprécier la procédure concernant celle-ci appliquée par la SONELGAZ d'autre part.

D'après les cadres enquêtés, l'inadaptation du nouveau cadre à son poste de travail est due d'une façon générale aux éléments suivants :

Causes de l'inadaptation au poste de travail invoquées par les cadres enquêtés		
	Réponses	%
Aux lacunes de la formation universitaire (formation initiale académique)	09	25
A une insuffisance d'encadrement, de prise en charge et de surveillance de la 1ère année de recrutement	22	61
A la mauvaise politique de recrutement pratiquée par la SONELGAZ	05	14
Autres [7]	/	/
Total	36	100

La majorité des cadres (61 %) a considéré que l'inadaptation du cadre nouvellement recruté par la SONELGAZ est due à l'insuffisance d'encadrement, de prise en charge et de suivi lors de la première année de recrutement. Elle a argumenté cela à la fois par le fait que l'université

ne prépare pas l'étudiant au milieu professionnel et l'entreprise ne fournit pas les efforts nécessaires pour qu'il devienne opérationnel le plus rapidement possible.

Autrement dit, les cadres ne sont pas pris en charge correctement, ni par leurs responsables hiérarchiques, ni par l'entreprise d'une façon générale. En effet, ils se trouvent dans une situation d'inadaptation à leurs postes de travail, ce qui suscite leur démotivation et leur découragement par la suite.

Le tableau suivant nous reflète le degré de satisfaction des cadres après leur prise en charge par la SONELGAZ.

Degré de satisfaction des cadres après leur prise en charge par la SONELGAZ

	Réponses	%
Les cadres satisfaits de ce que la SONELGAZ a fait pour les faire adapter à leurs postes de travail	08	27
Les cadres non satisfaits	22	73
Total	30	100

La majorité des cadres enquêtés (73 %) n'est pas satisfaite de la méthode arrêtée par la SONELGAZ. Elle s'attendait à une meilleure prise en charge au niveau de l'entreprise. Ces cadres insistent sur le fait que :

- La prise en charge du cadre devrait se faire dès son arrivée à l'entreprise et se poursuivre tout le long de sa vie professionnelle;
- La prise en charge devrait se faire par la hiérarchie afin de permettre au cadre de connaître ses tâches et de s'intégrer dans le domaine professionnel pour pouvoir s'adapter à son poste de travail.

La procédure de prise en charge la plus utilisée est le processus d'intégration du nouveau cadre (PINC). Dans ce qui suit, nous allons voir comment les cadres enquêtés apprécient ce PINC.

A – Les principaux avantages que les cadres ont tiré du PINC

L'enquête a révélé un certain nombre d'avantages produits par le processus d'intégration du nouveau cadre. Ces avantages ont été regroupés dans le tableau suivant :

Principaux avantages que les cadres ont tiré du PINC

	Réponses	%
Se familiariser avec la culture et l'organisation de la SONELGAZ.	13	62
S'intégrer facilement à l'entreprise.	4	19
S'adapter au poste de travail occupé.	1	5
Autre avantages.	3	14
Total	21	100

Le processus d'intégration de la nouvelle recrue cadre (PINC) permet aux cadres, en premier lieu, de se familiariser avec la culture et l'organisation de la SONEGAS (62 %). En revanche, nous n'avons enregistré qu'une seule réponse concernant l'avantage de l'adaptation au poste de travail, alors que le PINC devrait surtout viser cet objectif.

B – Appréciation du PINC par les cadres

Les cadres universitaires enquêtés, ayant suivi un processus d'intégration du nouveau cadre, l'ont apprécié comme suit :

	Réponses	%
Efficace	2	13
Relativement efficace	13	87
Nullement efficace	/	/
Total	15	100

La majorité des cadres (soit 87 %) a estimé que le PINC est relativement efficace du fait qu'il leur permet d'être opérationnel le plus rapidement possible. Cependant, si le PINC est pertinent dans son principe, son application pose problèmes dont, les principaux sont les suivants:

- Le suivi du PINC une année ou plus après recrutement, pour certains, n'aide pas le cadre à se familiariser, s'intégrer à temps à l'entreprise et à s'adapter par la suite à son travail.
- La rupture (d'un ou plusieurs mois) entre les phases du PINC perturbe le cadre et ne facilite pas son adaptation.
- Le suivi d'une seule ou de deux phases seulement du PINC alors qu'il aurait fallu suivre le PINC dans sa totalité (comportant quatre phases). De ce fait, le PINC perd beaucoup de son efficacité.
- Le regroupement des cadres en groupes hétérogènes lors du suivi du PINC constitue un obstacle pour les cadres du fait que le groupe n'est pas parfaitement issu de la même fonction (finances, ressources humaines, œuvres sociales...).
- La plupart des cadres féminins enquêtés ont souligné le problème d'hébergement lors du suivi du PINC.

Pour aboutir à un processus d'intégration du nouveau cadre (PINC) plus efficace, les cadres recommandent principalement les aménagements suivants:

- Le PINC devrait se faire juste après le recrutement du cadre pour qu'il puisse se familiariser avec l'entreprise tout d'abord et s'adapter à son poste de travail par la suite.
- Faire participer tous les cadres à toutes les phases du PINC.
- Planifier le PINC en phases alternées et régulières.
- Constituer des groupes homogènes regroupant les cadres qui occupent les mêmes fonctions.

- S'occuper d'avantage de la prise en charge des cadres lors du suivi du PINC (particulièrement en termes d'hébergement).
- Enfin, il faudrait repenser le PINC (côté pratique, formalité, etc.) et l'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement où se trouve la SONELGAZ.

Il convient que le PINC soit précédé ou suivi de tournées au niveau de l'entreprise pour apprendre les spécificités du métier et se rapprocher du terrain. De même qu'une appréciation du cadre par la hiérarchie, lors du suivi du PINC, est d'une grande importance. Il faudrait impliquer le cadre lors de l'application du processus d'intégration de la nouvelle recrue pour éviter sa marginalisation et faciliter son intégration.

La synthèse des opinions des cadres universitaires enquêtés permet de conclure ce qui suit:

Les cadres qui ont reçu une formation universitaire de type général et académique arrivent à la SONELGAZ "motivés", car ils attendent beaucoup d'elle quant à l'accomplissement de soi. Cependant, l'entreprise ne répond pas à toutes les attentes dans le domaine de l'utilisation de leurs compétences, la formation, le déroulement de carrière et de toute prise en charge en général. Cette insuffisance de prise en charge du cadre crée en ce dernier un sentiment de malaise, ralentit son initiative et provoque son inadaptation au poste de travail occupé.

Les cadres enquêtés ont insisté sur l'existence d'une procédure de prise en charge pertinente dans son principe et objective. Cependant, sa mise en application pose beaucoup de problèmes. Enfin, ils ont souligné que pour assurer l'adaptation du cadre à son poste de travail, l'entreprise doit se préoccuper de la prise en charge du cadre dès son recrutement et tout au long de sa vie professionnelle. Le cadre devrait occuper un poste qui correspond à son profil afin de pouvoir mettre en pratique ces connaissances, de les développer, d'acquérir ainsi une expérience favorisée par la multiplicité des domaines d'activité que recouvre la SONELGAZ et d'avoir également la possibilité de travailler selon un programme, des méthodes et des procédures connues avec un bon suivi de la hiérarchie. Cette connaissance du programme de travail consiste à situer le cadre dans l'activité de son unité et de percevoir son rôle au sein de l'entreprise.

Quel que soit le niveau de formation initiale du cadre (toutes spécialités confondues), sa prise en charge (intégration, formation et suivi), au sein de l'entreprise, est la condition principale de l'adaptation aux exigences évolutives du poste de travail. L'aspect qu'on estime être le plus important dans la procédure de prise en charge est la "formation", quel que soit son type : formation sur le tas, formation continue, etc. son objectif devrait être le même: compléter la formation universitaire, faciliter l'acquisition des compétences complémentaires à celles reçues avant d'accéder à l'entreprise, mettre à jour les connaissances et rendre le cadre adaptable à son poste de travail.

Conclusion

La SONELGAZ est parmi les principales entreprises nationales conscientes de l'insuffisance de la formation initiale pour l'exercice du métier en son sein. Elle estime que les cadres recrutés ont obtenu de l'université un diplôme basé sur des programmes généralement dépassés et ne répondent que rarement aux exigences évolutives des postes de travail; leurs études ultérieures ne leur permettent pas d'intégrer leur formation initiale au sein du milieu professionnel où ils évoluent désormais.

Dans ce contexte, la SONELGAZ n'a pas cessé, depuis sa création, de prendre en charge sa ressource humaine en général et ses cadres en particulier dès leur recrutement et tout au long de leur carrière. Pour elle, l'avenir d'une entreprise performante dépend de la possibilité de former un potentiel humain (notamment l'encadrement) afin de pouvoir s'adapter aux exigences de l'emploi et de participer à la résolution des problèmes de l'entreprise. De ce fait, elle a mis en œuvre une procédure de prise en charge composée de deux éléments, à savoir :

1. Un processus d'intégration de la nouvelle recrue cadre (PINC) permettant la socialisation et l'adaptation professionnelle du cadre au milieu de travail ;
2. Une pratique de formation des cadres destinée à compléter la formation universitaire, à améliorer et à mettre à jour leur qualification.

A ce niveau d'analyse, nous pouvons confirmer que théoriquement la procédure de prise en charge des cadres universitaires appliquée par la société nationale d'électricité et du gaz est d'une grande importance. Cependant, à travers le stage [7], effectué au sein de l'entreprise, nous avons pu déceler de réels problèmes concernant particulièrement l'aspect pratique de la procédure.

Le premier dispositif (processus d'intégration de la nouvelle recrue), destiné principalement à la préparation des nouveaux cadres à assurer leurs fonctions dans les meilleures conditions possibles et dans les plus brefs délais, est mis en application souvent sans respect des conditions de sa réussite (l'application du PINC dès le recrutement du cadre, le suivi du PINC complet, l'implication des cadres lors de l'application du processus d'intégration, etc.).

Par conséquent, le processus perd beaucoup de son importance, alors qu'il aurait pu être un excellent outil d'adaptation professionnel des cadres; il s'inspire même de certains principes appliqués par les entreprises japonaises et allemandes consistant à alterner la formation théorique et l'exercice pratique en milieu de travail. Nous pensons qu'il convient de repenser le PINC, revoir son côté pratique et ses formalités, et l'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement où se trouve la SONELGAZ, et ce afin d'atteindre les objectifs escomptés à travers son application.

Références bibliographiques

BERNARD P. ET LEOTARD B. " *La formation continue*". Ed. PUF, Paris, 1993.

BOUZIDI A. " *Les années 90 de l'économie algérienne*". Ed. ENAG, Alger 1999.
Collectif " *Mondialisation au delà des mythes*". Ed. Casbah, Alger 1997. Ed. La découverte et Syros, 1997.

FERRANDERY J.L. " *Le point sur la mondialisation*". Ed. PUF, Paris 1996.

GAROUSTE P. "Apprentissage et création de connaissances". In *Revue d'économie industrielle* N° 88, 2^{ème} trimestre 1999.

JACOBIAK F. " *Pratique de la veille technologique*". Ed. Organisation, Paris, 1991.

LE BOTERF G. " *Où va la formation des cadres*". Ed. d'Organisation, Paris, 1984.

NASZALY P. "Former oui mais comment ?". *Revue Direction et gestion des entreprises* n° 147-148. Mai-août 1994. Edition Centre des jeunes dirigeants d'entreprises. France, pp. 7-8.

QUELIN B. "Rapport sur les rapports, recherche et développement, innovation et compétences stratégiques". In *Revue d'économie industrielle* n°87 du 1^{er} trimestre 1999.

TUTORAT "Les cadres relèvent le défi". In la quinzaine des ressources humaines. *La revue de presses des professionnels en ressource humaine* n° 24, septembre 1995, p. 47.

VALRE J.P. : "La formation des ingénieurs". In *Revue générale de l'électricité* n° 5. Mai 1978, pp. 411-418.

ENCYCLOPÉDIE DE GESTION ET DE MANAGEMENT (EGM), Ed. Dalloz, Paris, 1999.

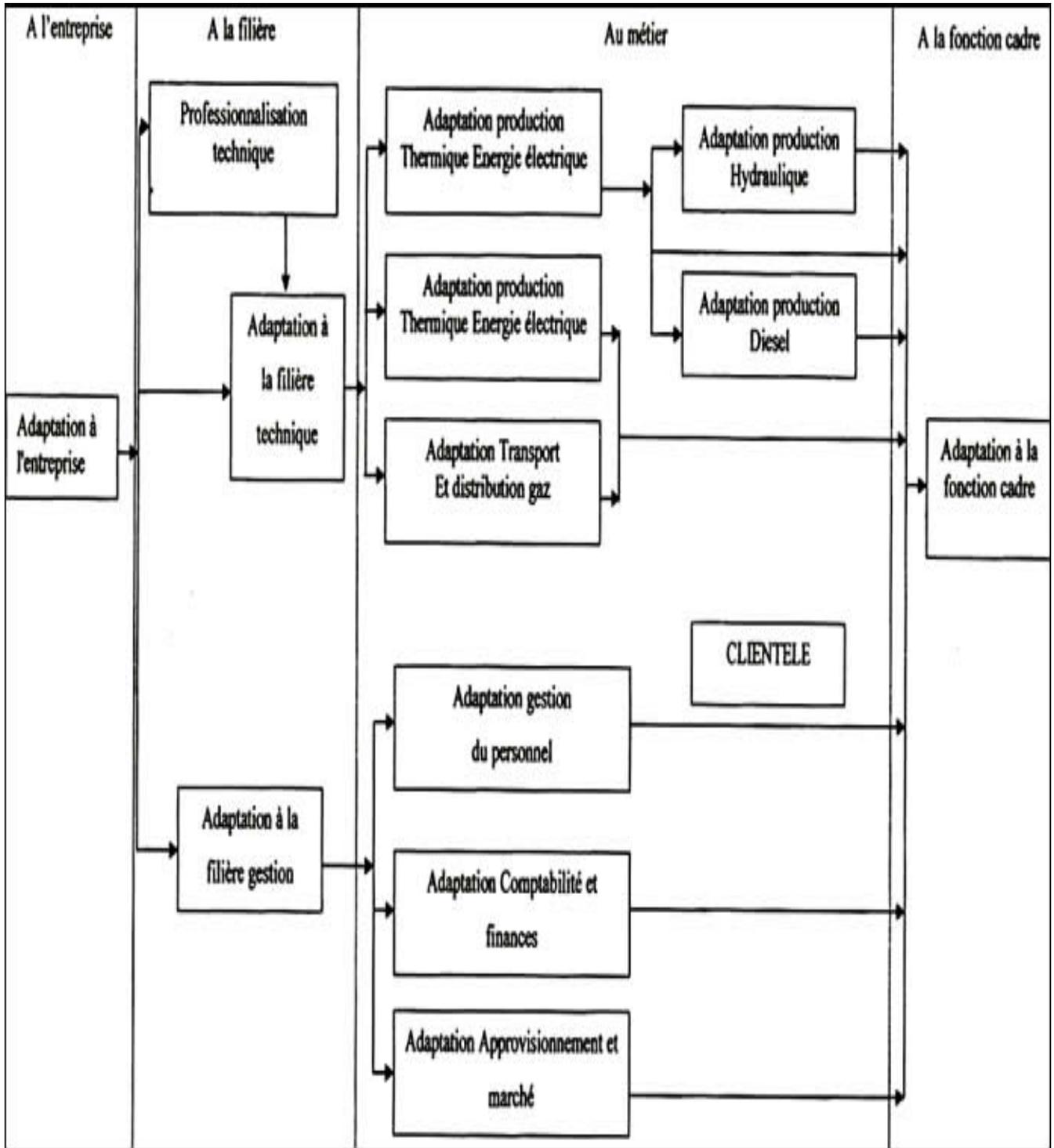
Colloque international: "Mondialisation et modernisation des entreprises". Ghardaïa 25, 26 et 27 janvier 2000.

REVUE D'ECONOMIE ET STATISTIQUES APPLIQUÉES, SEMESTRIELLE. Ed. INPS, décembre 1998, N° 0.

OUCHALAL H. "Adaptation professionnelle des cadres formés à l'université au sein des entreprises publiques algériennes: Cas de la SONELGAZ". *Mémoire de magister, soutenu publiquement à l'Institut des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion. Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, juin 1998. (sous la direction de Yassine Ferfera et Djamel Ferroukhi)*

ARRACHE R. "Etude de la relation formation – emploi en Algérie : le cas de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur, prévision à l'horizon 2005". *Thèse de Magister, Alger, 1994.*

Schéma n° 1 : Processus d'adaptation professionnelle des jeunes cadres



NB : La liste des métiers indiqués sur ce tableau n'est pas exhaustive

Source : Document portant "Intégration professionnelle des nouveaux cadres". Direction du personnel. Département formation, SONELGAZ.

Notes

[*] Directeur de recherche, CREAD.

**] Maître assistant à la Faculté de sciences économiques, Université de Tizi-Ouzou.

[1] La loi n° 78-12 du 05 août 1978 relative au statut général du travailleur. Titre V. promotion sociale, chapitre 1 : la formation. Art 171.

[2] La loi n° 78-12 du 05 août 1978, op. cit., p. 177.

[3] La convention collective dont les principes de base et les modalités de mise en œuvre sont définie par la législation en vigueur constitue le texte de base devant régir les relations de travail à l'intérieur de l'entreprise.

[4] Jacques Bahry : «*nouveaux besoins de compétences, nouveaux enjeux de formation, nouvelles technologies et nouveaux systèmes de formation*», in M. Y. Ferfera, M. Benguerna, M. A. Isli (Eds) «Mondialisation et modernisation des entreprises», Editions Casbah/Cread, Alger 2001.

[5] Bernard, P. et Leotard, B. : «*La formation continue*». Ed. PUF, Paris, 1993, pp. 33-35.

[6] Les cadres à entretenir ont été sélectionnés en collaboration avec les responsables de la formation après précision de certains critères (spécialisation, domaine d'activité, ancienneté...).

[7] Par le biais de l'enquête effectuée, les entretiens menés, les questionnaires adressés et la lecture de la documentation de la SONELGAZ.