

La communication chez les futurs cadres de l'industrie

K. BENABDELKADER

Chargée de cours en sciences de l'éducation

IAP - SONATRACH

I- Problématique

Dans le contexte de la mondialisation, le développement de l'entreprise est de plus en plus lié à la valorisation de ses « intelligences » et de ses compétences dans le cadre d'une véritable gestion, qui tient compte des ressources immatérielles. Cette mobilisation s'articule autour du savoir, de son accumulation et de son enrichissement en savoir collectif issu de la dynamique des savoirs individuels, de leur « fertilisation croisée »¹². Il s'agit de procéder à un véritable déconditionnement nécessaire à cette mise en commun des savoirs pour que l'individu n'y voit pas une menace pour ses intérêts personnels, mais plutôt, une condition garantissant son emploi. L'Institut Algérien du Pétrole veut répondre à cette problématique de changement en s'inscrivant comme pôle de l'excellence en matière de formation, de développement des hommes, de recherche et de « veille stratégique ». C'est ainsi que l'IAP/SONATRACH, a organisé un concours de sélection d'ingénieurs en vue de leur participation à des cycles spécialisés de formation, objet de notre recherche. Celle-ci a porté sur un échantillon de 210 ingénieurs sélectionnés sur la base d'un concours écrit, une pré-sélection a été réalisée à partir des 12 000 dossiers reçus ; seuls 5061 candidats ont participé à l'examen écrit. Objectifs du concours oral : chaque entreprise doit concevoir par elle même la méthode de *sélection appropriée en fonction des objectifs définis et du capital d'expérience accumulé. Notre but était donc de :*

Saisir le candidat dans sa globalité

Il s'agissait d'analyser la façon avec laquelle le candidat a « fonctionné ». Cette approche ne peut être réalisée sur la base d'une utilisation mécanique de Tests, généralement importés, destinés à une population précise et donc non fiables, compte tenu de leur absence de ré-étalonnage.

2- Définir un profil

Sur la base du redéploiement de SONATRACH et de la problématique du changement du 3ème millénaire, où le développement des entrepri

¹² LEMAIRE B., *Entrepreneur et entreprise du 4^e type*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997.

ses passe par la valorisation et la stimulation des « intelligences », ainsi que leur rapport au savoir, son accumulation et son croisement en savoir collectif.

II- Méthodologie

Les épreuves écrites ont permis de classer 217 candidats dans 7 filières de formation :

- Forage production
- Chimie industrielle
- Gaz
- Géophysique
- Instrumentation
- Raffinage pétrochimie
- Plastiques.

Les épreuves orales ont été retenues complémentaires aux épreuves écrites pour permettre d'évaluer les aptitudes des postulants à la formation tant en situation individuelle, qu'en situation de groupe, et devaient admettre 105 candidats sur la base d'évaluation d'aptitudes, dont la communication en particulier.

Pour mener à bien cette opération de sélection des ingénieurs au travers d'épreuves orales, la démarche méthodologique adoptée a été la suivante :

1 - Epreuves d'entretiens collectifs

les entretiens collectifs ont été enregistrés par caméra vidéo , afin d'être analysés sur la base d'un choix d'items, sélectionnés dans la « check list » de C.Levy-Le Boyer :

- Type de contributions
- Caractéristiques des contributions
- Comportement vis à vis du groupe
- Comportement du groupe vis à vis du candidat.

Chaque filière composée d'environ trente candidats, a été scindée en 2 sous groupes de quinze éléments.

Chacun des 14 sous groupes a participé à une réunion discussion dont le thème a été choisi par eux-mêmes sur la base de trois sujets proposés.

Les sujets, tous d'ordre général et d'actualité, ont été discutés durant 45 minutes.

Les étapes

Les étapes de déroulement de cette épreuve s'articulent autour des points suivants :

- Choix de l'emplacement individuel
- Choix du meneur de groupe par les candidats
- Choix du sujet par le groupe

- Déroulement des débats
- Synthèse et conclusion
- Evaluation du groupe par les candidats
- Auto évaluation de chaque candidat quant à sa participation.

Opportunité de l'entretien collectif

l'opportunité de ce type d'entretien se reflète à travers :

- la particularité de ce type d'épreuve par rapport à l'entretien individuel, qui réside dans la variable échappant au contrôle du candidat ; à savoir le comportement des autres participants ; le candidat est essentiellement absorbé par sa réflexion sur le sujet ;
- la capacité d'écoute réelle qui ne peut pas être simulée ; il est très difficile pour celui qui n'en a pas l'habitude, d'intégrer les avis des autres dans ses propres réponses tout en réfléchissant sur le thème débattu.

2 – Epreuves d'entretiens individuels

- La possibilité d'observation à « chaud » : les candidats ont été invités à procéder dès la fin des entretiens collectifs à :

- une évaluation du groupe, pour mieux mesurer leur capacité d'écoute et d'observation des autres ;
- une auto-évaluation de leur propre impact sur le groupe afin de mesurer le degré de maîtrise de la situation d'adaptation, ainsi que la remise en question de soi, indispensable à tout changement.

Les 206 candidats présents ont tous fait l'objet d'un entretien individuel de 50 minutes en moyenne, durant lequel les aptitudes sus- citées ont été évaluées.

Le candidat a été invité à décrire la façon avec laquelle il a « Fonctionné », organisé toute sa vie (familiale, scolaire, nationale s'il y a lieu).

Les étapes

Cette épreuve s'est déroulée comme suit :

- Présentation du candidat
- Entretien non dirigé durant lequel le candidat s'exprime librement sur ses centres d'intérêts privilégiés
- Entretien semi dirigé au travers duquel le candidat développe un point abordé par lui même au cours de l'entretien libre
- Entretien dirigé durant lequel le candidat a à revenir sur un point qu'il a voulu éluder ou à expliciter un aspect resté confus
- Dessin personnel au travers duquel le candidat doit se projeter et projeter son état psychologique.

Dans de nombreux cas, le candidat a eu à matérialiser, à analyser et à apprécier le réseau de relations existant dans son environnement de proximité et en particulier son rapport à la hiérarchie, à l'autorité.

3- Evaluation des candidats

Tant en individuel, qu'en collectif les aptitudes ont été notées sur 5 points par deux examinateurs.

L'appréciation finale a permis de définir le profil du candidat et de détecter les points forts à renforcer et les points faibles susceptibles d'être corrigés au cours du cursus de formation éventuel.

Une pondération plus forte a été accordée au candidat ayant un profil complet et équilibré, tant dans ses rapports interpersonnels que collectifs.

Les candidats à faible potentiel dans le domaine du leadership, mais ayant un potentiel fort appréciable au niveau des autres aptitudes ont été recommandés plutôt pour une orientation vers la recherche, la conception et les études, pour peu que leur intégration au sein d'une équipe ne constitue pas un handicap.

Les individus présentant une forme de blocage plus ou moins profonde, pour des raisons diverses, au cours des réunions-débat, ont fait l'objet d'une attention plus particulière au cours des entretiens individuels, pour tenter de vérifier la « ponctualité » et/ou l'irrévocabilité de cet aspect.

III- Analyse et synthèse

1- les facteurs de rupture de la communication

Au niveau familial

Faire parler les candidats, n'a pas été une tâche facile malgré tous les moyens de mise en confiance utilisés pour les débloquer ; beaucoup ont fait preuve d'hyperémotivité et de repli sur soi que nous avons essayé d'expliquer par une analyse de synthèse des entretiens.

En décrivant leurs relations familiales, beaucoup de candidats ont avoué le peu de communication avec les membres de leur famille et leurs pères en particulier :

- c'est une relation essentiellement basée sur la résolution de problèmes de « logistique » où les aspects très personnels sont abordés de façon superficielle, avec peu de contacts physiques (on ne s'embrasse qu'à l'occasion des fêtes, ou au retour de voyage).

- Très peu de partage du pouvoir du père avec le reste de la famille.

- Refus de la critique, avec peu de remise en cause ; les conflits sont étouffés par les arguments l'autorité.

- Retranchement du père derrière la citadelle du « q'dar » ; ce statut « d'immunité sociale » permet dans certains cas des transgressions

aux normes sociales sans être inquiété par les proches, les discussions n'étant pas admises.

Au niveau Social

Suite aux dix années de terrorisme, beaucoup de candidats en provenance des zones de campagne, retirées et « chaudes », se sont distingués par leur faible communication et une forme de « repli sur soi ».

Après mise en confiance, et aux dires des candidats, cette attitude a été adoptée de façon réfléchie. Ce « profil bas » a pour objectif de ne pas se faire remarquer en tant qu'intellectuel ; population particulièrement ciblée par le terrorisme.

Au niveau du Service National

Il s'agissait d'analyser le réseau de relations établies par les candidats au sein de l'unité militaire (appelés et hiérarchie). Parmi les personnes ayant présenté une forme de blocage, certains ont effectué le service national dans des conditions vécues de façon traumatisante.

Aussi, la description de leurs relations dans ce genre de groupe et la façon particulière avec laquelle ce réseau de relation a été géré, nous a permis de soupçonner des cas de « trauma » non dépassé.

Or les conditions de travail au Sud, pénibles et difficiles, peuvent réveiller des états psychologiques qui semblaient surmontés.

2 – Caractéristiques de la communication

Dans certains cas, l'image de soi a été perçue de façon isolée et coupée du reste du monde. Nous avons été frappés par la distance des relations par rapport aux autres, avec un discours parfois « incohérent », pouvant aller, dans des cas extrêmes, vers une « perte de sens » :

- projection de soi enfermé dans des cercles, des cubes ou des lieux sans porte, réduit à un point, une fourmi, une sardine échouée
....
- perception de soi séparé des autres par une faille, ou situé du côté de « l'anomalie géologique ».

Cas extrême : un candidat a particulièrement visualisé son absence de communication avec les autres par une dimension à l'échelle cosmique. Il a procédé à la séparation des membres de sa famille en les plaçant sur l'orbite de chaque planète du système solaire.

Cet isolement de soi par rapport aux autres, a été effectué de façon consciente : « c'est mieux ainsi, ils ne vont pas se rencontrer ».

- perte de sens : un cas extrême a symbolisé son isolement par un nouveau concept représentant la naissance de « mutants », définis comme étant des « trans-algériens », étrangers dans leur propre pays.

Tout laisse entendre que la société algérienne a bien aboutit à une rupture de générations, sinon, comment expliquer cet « autisme » social ?

Conclusion

A travers l'entretien collectif, individuel avec ses différentes étapes, ainsi que le dessin personnel de projection, le candidat a matérialisé, analysé et apprécié le réseau de relations existant dans son environnement de proximité, son rapport à la hiérarchie, à l'autorité, en particulier l'autorité parentale; ce qui nous a permis de constater son déficit en communication que IAP se propose de combler.

La formation dispensée est personnalisée et s'appuie sur les méthodes interactives, destinées à des petits groupes avec un apprentissage autonome. Cet enseignement s'appuie sur l'appréciation finale du profil du candidat au concours de sélection à l'entrée, (points forts, points faibles) et permet aux participants de se projeter en permanence dans leurs tâches, et poste de travail potentiel. Cette formation est donnée sous forme:

- 1) d'ateliers thématiques afin de renforcer chez les participants l'esprit de groupe, la communication inter et intra personnelle à la découverte de soi et des autres.
- 2) d'études de cas, de jeux de rôle dont l'utilisation du magnétoscope, pour reflet et analyse des comportements.
- 3) d'outils méthodologiques de communication et d'intervention en milieu professionnel.

En Algérie, il est urgent de former les enseignants et cadres à la communication, compte tenu du fait que le système éducatif algérien inhibe cette capacité au lieu de la stimuler. Il s'agit donc de développer :

- La communication avec soi indispensable à la libération du potentiel personnel.
- La communication avec les autres par le développement de la capacité d'écoute, afin de favoriser le travail en commun, nécessaire à toute approche interdisciplinaire.
- La communication au savoir, à son croisement et à sa mise en commun dans le cadre de la veille technologique et stratégique.

