

# ***Mobilité socio-professionnelle des cadres en Algérie : Cas du GNL d'Arzew***

*Omar DERRAS* \*

L'analyse de la mobilité professionnelle consistera à reconstituer les trajectoires professionnelles des catégories socio-professionnelles : cadres, maîtrises, exécutions, centrer autour de l'appréciation de la politique de formation et gestion des carrières du personnel de l'entreprise GN+L1. Elle aura pour objet de cerner les mouvements et les trajectoires professionnelles des salariés, leur type et rythme d'évolution afin de saisir les logiques qui y correspondent ainsi que les facteurs pertinents qui fondent la structuration des différentes carrières. Cette démarche quantitative va nous aider à mieux comprendre le processus d'acquisition des positions sociales en repérant de manière diachronique les facteurs d'ordre structurel et les facteurs d'ordre individuel.

## ***1. Méthodes et difficultés***

L'entreprise comporte plusieurs avantages pour l'étude de la mobilité puisqu'elle constitue un milieu fortement structuré et où les mouvements sociaux sont observables. Les chercheurs se réfèrent généralement aux catégories socioprofessionnelles issues de l'échelle officielle de qualification pour classer, déterminer les positions socioprofessionnelles des individus dans la structure sociale. Donc, la profession est devenue l'indice de classe sociale le plus fréquemment utilisé soit comme indice unique, soit combiné avec d'autres indices tels que le pouvoir et le prestige dans les pays développés. D'autre part le système des valeurs développé par la société ainsi que l'échelle de prestige des statuts sociaux et professions diffèrent d'une société à une autre par ce que produits dans des réalités

---

\* Sociologue, Université d'Oran, chercheur associé au CRASC

socio-économiques différentes.

Si nous prenons la profession comme indice de catégorie socioprofessionnelle reflétant ainsi la position ou statut social relatif de l'individu, pour plus d'objectivité et pour pallier au déficit d'étude dans ce domaine, nous procédons de manière progressive à la combinaison de la position professionnelle avec d'autres indices liés surtout aux conditions de vie de l'individu et aux spécificités de sa famille pour arriver à déceler les distinctions sociales intra- et inter générationnelle. Pour cela, nous nous inspirons beaucoup de la définition des C.S.P donnée par C. THELOT :

“ Vivant dans des situations objectives voisines, ayant des conditions de travail, de formation et souvent d'origines sociales analogues, des moyens économiques, des conditions de vie et de logement de même type, les personnes d'une même C.S.P ont une probabilité d'avoir des pratiques et des conditions voisines ”<sup>1</sup>.

L'entreprise Sonatrach a connu plusieurs systèmes salariaux et de classification des postes de travail :

- La grille de la convention d'entreprise de 1970 avec 9 classes et niveaux de qualification.
- La grille de 1980 préparant la grille SGT.
- La grille SGT avec 20 échelles en 1985 et enfin la grille de la convention collective de 1992 avec 24 échelles.

Pour mieux apprécier les qualifications et les C.S.P, il faut nécessairement procéder à un réajustement et à l'harmonisation des qualifications à travers l'analyse des postes de travail si nous voulons reconstituer correctement les trajectoires professionnelles des salariés à Sonatrach. D'autre part, un système d'équivalence des professions, des C.S.P entre Sonatrach et les autres secteurs d'activité économique est nécessaire pour une meilleure approche de la mobilité professionnelle interentreprises et inter-générationnelle.

A cet effet, nous avons choisi comme base de référence le mode de cotation et de classification appliquée par la convention collective de 1970 avec 3 grandes C.S.P et 9 niveaux, ce qui nous semble le plus logique et reflète le mieux les différenciations professionnelles par rapport aux autres systèmes de cotation, car les structures des C.S.P et des qualifications,

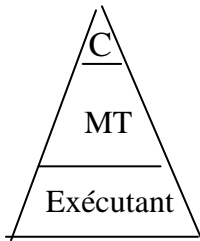
---

<sup>1</sup> Thelot C. (1992).-*Tel père tel fils.*- éd. Dervot, Paris, p.41.

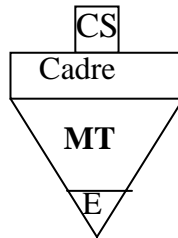
notamment durant l'application du SGT, ont été gonflée et déformée pour régler de manière administrée le réajustement de la mobilité des revenus source, de tensions apparues et de conflits latents à Sonatrach.

Pour donner un aperçu des glissements et déformations des qualifications suite à l'application du SGT nous suggérons le schéma suivant :

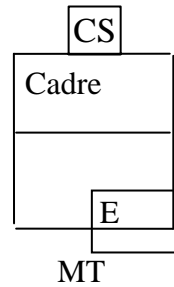
Structure pyramidale



Structure S.G.T



Structure actuelle



**Tableau n°1 : Système d'équivalence des grilles de classification à Sonatrach<sup>2</sup>**

C.S.P	Convention Sonatrach 1970	S.G.T	Convention 1992
Cadre	C1 C2 C3	hors échelle Echelle +20 Echelle - 20	Echelle 24 et + Echelle 22/23 Echelle 20/21
Agent maîtrise	MT4 MT5 MT6	Entre 15/19	Echelle 18/19 Echelle 16/17 Echelle 14/15
Exécutant	E7 E8 E9	Echelle 14 et moins	Echelle 12/13 Echelle 10/12 Echelle 9 et moins

Pour illustrer cette question centrale de notre analyse nous présentons la structure des C.S.P et qualification de notre échantillon suivant les différents systèmes de cotations appliqués à Sonatrach et leurs équivalences.

**Tableau n° 2**

	Classification convention 1970	Classification S.G.T.1982	Classification convention actuelle 1992
Cadre	<b>15</b> <b>14,8%</b>	<b>49</b> <b>48,5</b>	<b>35</b> <b>34,6</b>
Agent maîtrise	<b>65</b> <b>64,3</b>	<b>44</b> <b>43,5</b>	<b>63</b> <b>62,3</b>
Exécutant	<b>21</b> <b>20,7</b>	<b>7</b> <b>6,9</b>	<b>3</b> <b>2,9</b>
Total	<b>101</b> <b>100%</b>	<b>101</b> <b>100%</b>	<b>101</b> <b>100%</b>

---

<sup>2</sup> Les neufs niveaux ou classes de la convention 1970 sont  
 1ère classe : cadre supérieur, 2ème : ingénieur, chef de département, 3ème : chef de service.  
 Agents de maîtrise : 4ème niveau, la haute maîtrise technicien supérieur, chef de section.  
 Niveau 5 : contremaître/chef d'équipe, niveau 6 : ouvrier qualifié, technicien, niveau 7 :  
 ouvrier qualifié, niveau 8: ouvrier spécialisé et dernier niveau 9 : manœuvre.

Notre choix, porté sur la classification version convention 1970 se justifie par :

- Un reflet réel des qualifications correspondant aux postes occupés et ses exigences.
- Une distinction nette entre des grandes C.S.P et les 9 classes sans une hyperhiérarchisation des salaires ce qui facilite l'approche des flux et des promotions professionnelles réelles qualifiantes très distinctes ainsi que l'analyse des trajectoires professionnelles.

## **2. Présentation du complexe**

Le complexe GNLIZ est situé à Bethioua avec une superficie de 72 hectares. Partie prenante du complexe de la division LTG de Sonatrach, il a pour objet le traitement de 10,5 milliards m<sup>3</sup> de gaz naturel par an. Construit par Bechtel Inc USA, sa mise en production effective a commencé le 20 février 1978 avec une capacité de production de 17,5 milliards m<sup>3</sup>/an du GNL et 123.000 tonnes/ans de gazoline.

### **2.1 Caractéristique de la population à GNLIZ**

**Tableau n° 3 : Situation des effectifs 1997 réelle et théorique**

<b>Permanent</b>						
C.S.P	Effectif organigramme	Effectif réel	Temporaire	Apprentissage	Etranger	Total
C	231 23,3%	255 26,7%	10	0	0	265
MT	250 25,2%	635 66,5%	5	0	0	640
E	510 51,4%	64 6,7%	31	46	0	141
Total	991 100%	954 100%	46	46	0	1046

\* Cadre Echelle (18 et += convention Sonatrach 1992

\* MT Echelle 12/17

\* E Echelle <12

La structure de l'effectif réel au GNLIZ se présente sous forme d'une toupie avec un gonflement de l'encadrement et surtout de la maîtrise et la forte réduction de l'exécution. Ce type de déformation de la structure des C.S.P est à l'origine des conséquences et des déviations effectuées lors de l'application du S.G.T. de 1985. Les tentatives de remédier à cette situation par le biais de la cotation des postes de travail version convention collective 1992, n'ont pas réussi à rééquilibrer réellement la structure de qualification comme nous le voyons dans l'organigramme qui accuse un déficit énorme dans l'exécution et un sureffectif de la maîtrise et de l'encadrement.

## ***2.2. L'effectif selon le niveau d'instruction au GNLIZ 1997***

L'effectif du GNLIZ se compose de 96 cadres dont 13 cadres supérieurs ce qui représente 10% de l'encadrement entre universitaire technique et ingénieurs. 90 agents soit 9,4% ont un niveau de techniciens supérieurs, c'est à dire un niveau secondaire ; et enfin 720 soit 75,5 % ont un niveau primaire et moyen. Mais une proportion importante est composée d'analphabètes (ou sachant lire et écrire) que nous ne retrouvons pas de façon explicite dans les statistiques du complexe. Ils sont intégrés avec les agents ayant bénéficié d'une formation interne. Malgré cela on remarque le nombre insuffisant de l'encadrement intermédiaire et de techniciens supérieurs et ouvriers hautement qualifiés, et qui représente 9,4 % seulement de l'ensemble des salariés, véritable socle dans une organisation.

Enfin la courbe de carrière des cadres (en nombre important) est vite bloquée à cause :

- ❖ de l'existence des postes organiques en nombre élevé,
- ❖ de l'absence de filière d'experts et de grands spécialistes,
- ❖ et enfin d'une mauvaise organisation et gestion de la mobilité transversale.

**Tableau n° 4 : Age et sexe de l'effectif du GNLIZ**

Sexe Age	20-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	56-60 ans	+ 60 ans	Total
Homme	<b>195</b>	<b>486</b>	<b>164</b>	<b>40</b>	-	<b>885</b>
Femme	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	-	<b>69</b>
TOTAL	<b>230</b>	<b>510</b>	<b>172</b>	<b>42</b>	-	<b>954</b>

### ***3. Mobilité socioprofessionnelle au GNLIZ***

#### ***3.1. Gestion des carrières***

La gestion des carrières est une activité centrale dans le développement des ressources humaines dans une entreprise. En fixant les procédures et les règles d'avancement, en organisant et en contrôlant les mouvements des salariés, l'entreprise tente théoriquement d'instaurer une équité donc une égalité des chances qu'elle offre à ses membres. C'est grâce au contenu de la politique de promotion et de formation qu'elle met en place, qui détermine, et structure pour une bonne partie les trajectoires professionnelles ultérieures des salariés à travers la gestion des carrières, les responsables de l'organisation veulent atteindre deux objectifs en général :

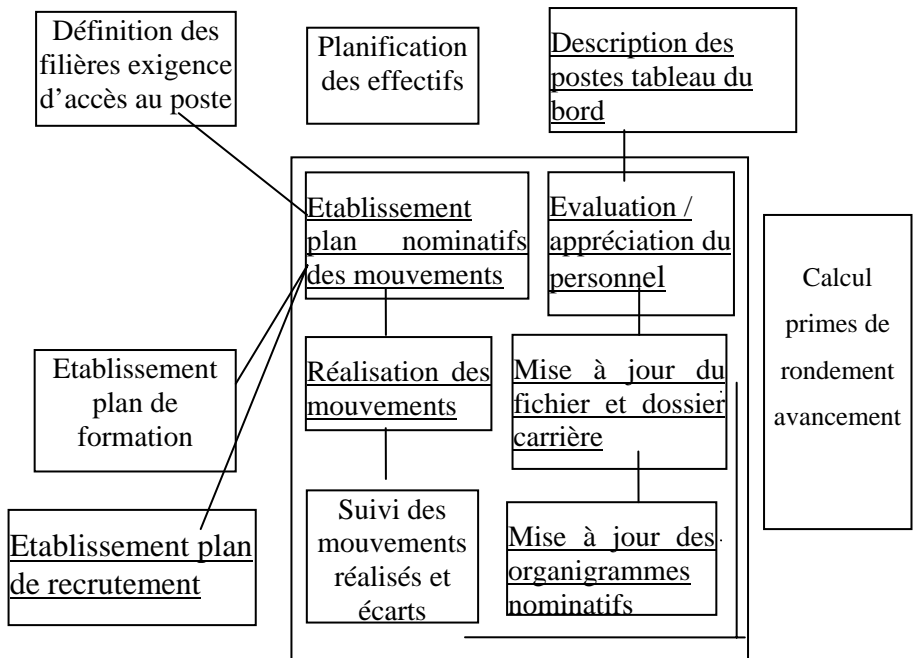
1. Par le développement et l'accroissement du potentiel des qualifications, elle peut atteindre ses objectifs économiques.
2. La distribution des satisfactions matérielles et morales à travers l'amélioration des conditions de vie et de travail des différentes C.S.P.

La gestion des carrières tente donc de rationaliser les trajectoires professionnelles en fonction de ces deux objectifs suscités mais difficilement réalisable car elle est confrontée généralement à différents facteurs d'ordre individuel, organisationnel propre à l'entreprise et à l'environnement.

## Contenu de système de gestion de carrière au GNL1Z (Sonatrach)

### Présentation des principes et critères

#### Schéma du contenu du module gestion des carrières



\* Légende  limite de GC\*

\*GC = Gestion des carrières



Le système de gestion des carrières est appliqué à Sonatrach de manière inégale d'une structure à l'autre et ce depuis 1982. Son mode de fonctionnement obéit à plusieurs étapes successives :

1. Recueillir les informations nécessaires à l'exercice de la fonction, il s'agit de :

2. Définir les filières, les exigences d'accès aux postes de travail, les règles de progression et l'organigramme nominatif. Cette étape permet de constituer une banque de données sur les agents de l'entreprise sous forme de fiche des carrières.

3. Etablir des plans nominatifs des mouvements internes appelés " plan DRH " son suivi et analyse des écarts.

4. La gestion des plans des mouvements du personnel s'effectue pour la MT\* et E\* au niveau du complexe, par contre l'encadrement est géré au niveau de la division respective.

5. Les plans nominatifs des mouvements seront établis à partir du contenu de la première étape en plus des propositions d'orientation des carrières formulées par le comité DRH, \* au moment de l'appréciation des indications données pour la planification des effectifs et enfin des prévisions des départs des salariés.

### ***3.2. Principes et méthodes d'évaluation/appréciation des agents***

- ❖ L'appréciation a pour but de :
- ❖ Servir de base à la progression des carrières,
- ❖ Détecter les besoins en formation / recrutement
- ❖ L'évaluation sert comme base de calcul aux primes de rendement et détermine les échelons d'avancement.

L'appréciation / évaluation se fait sous forme de campagne d'entretien entre l'agent et le responsable hiérarchique immédiat. Les dossiers sont regroupés au niveau des sous-comités DRH (responsable de la structure, syndicat, DRH) Après leur traitement, le département RH\* présente la synthèse des propositions des sous-comités DRH au

---

\* MT = Agent de maîtrise

\* E = Agent d'exécution

\* DRH = Département des ressources humaines

\* RH = Ressources humaines

comité DRH du complexe lequel soumet à la commission du personnel (deux représentants de la direction avec deux représentants des travailleurs).

Les dossiers ainsi traités sont acheminés vers la Direction qui décide de la détermination du :

- ❖ Plan de production
- ❖ Plan de formation
- ❖ Plan de recrutement.

### **3.3. *Evaluation du contenu de la gestion des carrières « systèmes »***

Le fonctionnement de la politique de gestion des carrières tel qu'il est prôné actuellement dans l'entreprise, s'il offre les moyens de rationaliser les décisions importantes de la vie professionnelle de ses membres, en instituant des règles et procédures appliquées pour tout le monde, en revanche, il donne un cachet spécifique des orientations générales de la politique du personnel de Sonatrach.

D'une façon globale, la démarche du système s'appuie sur plusieurs principes :

- La décentralisation des responsabilités à des niveaux différents (les commissions diverses)
- La démocratisation du système d'évaluation transparente avec l'auto-évaluation des salariés, participation du syndicat dans les commissions.
- Critères d'appréciation impersonnelle

Mais en fait le système a produit plusieurs lacunes et limites dont voici les plus importantes:

1. Le pouvoir de décision de promouvoir, revient en dernière instance soit au directeur, soit à son staff, puisque les autres instances et structures n'ont qu'un caractère consultatif et ne peuvent imposer leurs propositions.

2. Le syndicat n'a aucun pouvoir de décision, il a souvent un rôle de réconciliation entre les responsables et les travailleurs pour prévenir, éviter tout conflit social surtout dans une entreprise aussi prestigieuse que Sonatrach.

3. Les fiches d'appréciation sont très codifiées, taylorisées et contiennent quelques paramètres d'évaluation difficilement mesurables et subjectifs. Ce qui conduit les responsables à devenir ritualiste. Ils visent moins les capacités et performances des travailleurs et la valorisation de leur potentiel que l'application stricte des règlements et pour éviter toute confrontation ouverte avec les subordonnés. Ils sont contraints souvent de faire des concessions pour garantir la paix sociale au sein de leurs services.

4. Le travail d'appréciation des cadres au niveau de la Division est souvent mal géré. Cette incapacité de coordination entre les complexes a pour effet des retards dans la décision des plans de formation et de promotion source de mécontentement et de démotivation.

Les fiches d'appréciations donnent l'impression d'une transparence dans le système. Or, la plupart des enquêtés (95%), se plaignent du manque d'information fiable et transparente sur les décisions importantes touchant l'avenir des travailleurs et qualifient la politique de gestion des carrières (système S) d'inopérante et dépassée”.

Les conséquences des failles de cette politique façonnent les stratégies et les attitudes des travailleurs. Le système de gestion de carrière vient à terme de ses limites dans la conjoncture économique actuelle, puisqu'il ne peut continuer à gérer de manière “routinière” les carrières des salariés et pour des raisons que nous développeront ultérieurement, l'entreprise est dans l'obligation de réformer et d'adapter le système en fonction de la logique et des principes de l'économie de marché. Elle sera obligée de développer la mobilité horizontale et transversale pour ralentir le rythme d'évolution des carrières.

#### ***4. Mobilité professionnelle et gestion des carrières (système S) au GLNIZ (Sonatrach)***

##### ***Une évolution verticale, traditionnelle et linéaire des carrières***

Pour mieux apprécier la gestion des carrières au GLNIZ, nous allons tenter d'analyser l'importance de la mobilité professionnelle à

travers les taux de promotion, leur fréquence et le rythme d'évolution des enquêtés ainsi que la part de la formation dans la structuration et la reconstitution des trajectoires professionnelles.

**Tableau n° 5 : Mobilité professionnelle des enquêtés au GNL1Z (Sonatrach)  
(" début de recrutement (SH) " / 1998)**

CSP actuelle lère CSP	Cadre	Agent de maîtrise	agent exécutant	Total
Cadre	5	0	0	5 4,9%
Agent de maîtrise	2	3	0	5 4,9%
Exécutant	8	62	21	91 90%
Total	15 14,8%	65 64,3	21 20,7	101 100%

*Ce tableau nous renseigne sur les flux des agents entre C.S.P :*

La première remarque importante à relever est la très forte mobilité vers le haut de l'exécution : 70% des agents de l'exécution sont devenus agents de maîtrise et 8,8% sont devenus cadres, ce qui est appréciable. Puisqu'ils ont quitté définitivement la condition ouvrière et ont acquis un nouveau statut social au sommet de la hiérarchie socioprofessionnelle.

Les cadres et agents de maîtrise ayant évolué à l'intérieur de leur C.S.P (2 sur 5) ont regagné l'encadrement, 3 ont évolué ou stagné à l'intérieur de leur C.S.P.

Mais le tableau suivant qui montre les changements de niveau et les fréquences de promotion, nous éclaire un peu plus dans les détails sur la mobilité professionnelle verticale des enquêtés.

**Tableau n° 6 : Mobilité professionnelle et fréquence de promotion des enquêtés selon C.S.P actuelle**

CSP Actuelle	Stagne dans la classe	D'émotion avec contre mobilité	Evolution dans la CSP	Changement de CSP	Monté 1 niveau	Monté 2 niveau x	3N	4N	5N	6N	7N
Cadre	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	-	<b>3</b>	<b>1</b>	-	-	-	-	-
Agent de maîtrise	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	-	-	-	-
Exécutant	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Ce tableau nous donne de façon plus précise les différents mouvements des enquêtés et l'importance du nombre de promotions dont ont bénéficié les travailleurs durant leur carrière. On assiste clairement à un modèle d'évolution traditionnelle des carrières puisque les mouvements des salariés sont localisés surtout vers le bas de la hiérarchie professionnelle avec respectivement 72 agents soit 75 % qui ont changé leur C.S.P vers le haut mais dont l'exécution représente à elle seule presque la totalité des promotions. Ce qui caractérise le modèle des carrières telle qu'il est appliqué à Sonatrach. Un autre type d'évolution qui n'apparaît pas dans le tableau précédant concerne l'évolution des salariés d'une classe à une autre. Ce sont des promotions courtes dont ont bénéficiés 5 cadres, 3 agents de maîtrise et 21 exécutants.

Autre phénomène à signaler, les quatre agents qui ont connu une régression professionnelle mais qui se sont rattrapés avec le temps pour réintégrer plus tard leur C.S.P d'origine: c'est ce qu'on appelle la " contre mobilité " ou séquentielle. La fréquence des promotions se situe essentiellement entre 2 et 4 niveaux puisque 29,7% des agents ont évolué de deux niveaux, 26,7% des enquêtés ont bénéficié de trois promotions professionnelles et 20,7% de quatre promotions au cours de leur carrière.

Plus précisément ce sont les classes huit et sept qui ont constitué le nombre le plus important des carrières professionnelles réussies, avec

notamment, six de la classe huit (OS) qui sont montés de 6 et 7 niveaux et deux de la classe sept (ouvrier qualifié) de 5 et 6 niveaux. Ils sont tous devenus au cours de 20 ans, en moyenne de travail, ce qu'on appelle des cadres maisons. D'un degré moindre, la classe huit a produit 37 agents de maîtrise mais apparemment la classe sept éprouve des difficultés pour franchir la barrière de la maîtrise puisque seulement deux d'entre eux ont pu regagner les agents de maîtrise.

Au niveau du bas de l'échelle professionnelle, c'est à dire la classe 9, nous observons aussi une évolution d'une proportion non négligeable de salariés qui ont bénéficié d'une carrière assez satisfaisante vu leur niveau d'instruction puisque 23 d'entre eux sont devenus des agents de maîtrise.

En ce qui concerne la maîtrise, deux seulement sont devenus cadres avec une promotion et deux promotions pour le deuxième. Là aussi il semblerait que cette catégorie rencontre des difficultés pour rejoindre les cadres, certainement pour exigence de diplôme ou de niveau académique.

#### **4.1 Rythme d'évolution verticale des carrières des enquêtés**

Chaque entreprise à sa propre politique de gestion des ressources humaines. Elle fournit des possibilités de promotion et d'avancement différentes selon les niveaux de C.S.P et aussi selon le mode d'organisation et de division du travail. Le rythme d'évolution des enquêtés au GNLIZ va nous permettre de repérer ces différences de rythme d'évolution, et les raisons principales qui l'expliquent. Nous pouvons distinguer trois rythmes d'évolution de carrière de nos enquêtés :

##### **1. Rythme d'évolution rapide**

Il concerne une partie de l'exécution classe 8 et classe 7 devenue cadre en 24 ans en moyenne ce qui est considéré comme une réussite professionnelle. Ils sont huit au total (7,9%). Le passage d'une classe ou niveau à un autre varie entre 3 ans et 8 mois minimum et 4 ans et 4 mois maximum.

##### **2. Rythme d'évolution moyen**

Cette situation était vécue par une partie importante de l'exécution classes huit et neuf et qui a accédé à la catégorie de la maîtrise. 33 agents soit 32,6% des enquêtés de la classe huit et 26 de la classe neuf

soit 25,7% ont eu un temps de passage d'un niveau ou de classe variant entre 5 ans et 3 mois et 6 ans et 7 mois. Les E8\* accèdent à la MT en 20 ans et 2 mois en moyenne et 22,8 mois pour E9. C'est la proportion la plus importante (58%) qui en fait partie et c'est le rythme d'évolution le plus dominant.

### ***3. Rythme d'évolution le plus lent***

Ce rythme d'évolution touche essentiellement les deux extrémités de la hiérarchie professionnelle, à savoir les cadres et le niveau le plus bas de l'exécution d'une part et les limites de l'exécution et de la maîtrise d'autre part.

Ainsi pour le premier cas, nous remarquons qu'il évolue d'un niveau à un autre en 11 ans et 5 mois et peut aller jusqu'à 20 ans et 5 mois. Ils sont 5 dans ce cas, de l'autre côté de l'échelle, et pour l'exécution basse (E9) le temps de passage varie en moyenne entre 10 ans et 19 ans et demi. Ils sont 19 agents dans cette situation. Enfin une partie de la maîtrise et de l'exécution supérieure éprouve des difficultés pour passer à la nouvelle C.S.P puisque le temps de passage de la maîtrise à la position de cadre est de 23,31 ans et celui de l'exécution à la maîtrise et de 21 ans. Ce qui est énorme.

Ce rythme d'évolution inégal d'une classe à une autre et d'une C.S.P à une autre, se fonde sur des facteurs subjectifs et objectifs qui sont liés à la politique de formation interne et aux spécificités des filières et du département où l'on évolue. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

---

\* E8 = Exécutant classe 8

## 5. Le niveau académique : un atout déterminant dans l'évolution de la carrière

Tableau n° 7 : Niveau d'instruction des enquêtés selon les C.S.P au GNLIZ

Niveaux d'instruction CSP Actuelle	Analphabète sait lire et écrire	Niveau primaire	Niveau moyen	Niveau secondaire	Supérieur universitaire	Total
Cadre	-	-	5	6	4	15
Maîtrise	6	15	32	12	-	65
Exécutant	13	6	2	-	-	21
TOTAL	19	21	39	18	4	101

Le modèle d'évolution linéaire fortement centré sur la mobilité horizontale (c'est à dire exclusivement la promotion au GNLIZ et à Sonatrach) est basé essentiellement sur l'ancienneté et la formation continue. A cet égard le niveau d'instruction est un élément décisif dans la construction des trajectoires professionnelles. Le niveau d'instruction donne d'abord la possibilité de se positionner dans la hiérarchie professionnelle Il permet ou non la formation interne dans la filière selon les exigences des postes de travail. A cet effet, nous retenons à la lecture de ce tableau le taux relativement élevé des analphabètes qui représentent 18,8% des enquêtés, et 61,9% de l'exécution ce qui est énorme. D'autre part, les salariés ayant le niveau primaire et moyen représentent 60%. La plupart d'entre eux se retrouvent parmi les agents de maîtrise, ce qui pose le problème de leur impossibilité d'accès à l'encadrement. D'ailleurs beaucoup d'agents de haute maîtrise stagnent à ce niveau. Nous avons observé une forte protestation et un mécontentement de cette tranche de salariés. En effet, les agents ayant connu une réussite professionnelle, 10 au total (8 agents d'exécution et 2 agents de maîtrise) possèdent un diplôme de BTS. Parmi les 60 exécutants devenus agents de maîtrise, 31 possédaient, dès leur recrutement un CAP. Ce qui démontre clairement que le diplôme est considéré comme déterminant et décisif dans la vie professionnelle et dans l'acquisition du statut socio-professionnelle notamment au début de la vie active.

## 6. Politique de formation et mobilité professionnelle.



### ***La politique de formation à Sonatrach***

Utilisant une technologie de pointe “ process ”, l’entreprise a été contrainte de développer son propre marché de la formation durant les années 1970, et un effort considérable a été fourni dans ce domaine pour combler le déficit énorme en qualifications diverses et spécialisations spécifiques à l’industrie pétrochimique, rares voire inexistantes sur le marché national du travail à l’époque.

Quatre types de formation sont dispensés :

1. La formation d’induction consacrée aux nouveaux cadres pour leur faciliter une meilleure insertion professionnelle.

2. La formation de consolidation au poste de travail. Ce type de formation est destiné aux travailleurs qui ne maîtrisent pas leur poste de travail ou bien doivent passer par trois formations successives pour un poste de travail qu’on a décomposé en 3 phases ou niveaux pour simplifier la formation aux travailleurs qui n’ont pas le niveau requis.

3. La formation qualifiante liée à une promotion d’un poste de travail ou qualification supérieure.

4. Enfin une formation de management pour l’endoctrinement idéologique de la maîtrise et l’encadrement. Sonatrach consacre environ 3% de la masse salariale à la formation. Au niveau de la division LTH par exemple : 400 à 500 agents sont formés annuellement représentant ainsi 12 % de la masse salariale. Au niveau du GNLIZ il varie entre 5 et 10,5% de la masse salariale.

Cet effort gigantesque en matière de formation consenti par l’entreprise a permis sans conteste de réduire, de manière significative, la coopération technique, de gérer normalement les différents complexes. Mais des failles dans cette politique de formation sont apparues, progressivement à savoir :

- La planification de la formation n’est pas encore maîtrisée. Des écarts sont souvent constatés entre les taux prévus et ceux réalisés ;

- Deux visions et conceptions de la formation s’opposent et perturbent donc sérieusement l’efficacité et le rendement de la formation :

Une vision professionnelle et technocratique conçue par les gestionnaires et dont les résultats et répercussions matérielles ne sont effectifs qu’à moyen terme.

Une conception utilitariste de la formation perçue par la majorité des salariés et surtout lorsqu’on sait qu’elle n’est pas sanctionnée par un diplôme.

Enfin malgré les moyens dont dispose Sonatrach, elle n’a pas réussi à créer des filières d’experts et spécialistes (cadres de conception et de la recherche pour échapper à la dépendance technologique et dépasser le stade de la consommation). Etant donné le faible niveau d’instruction comme nous venons de le montrer, la majorité des enquêtés ont bénéficié de deux types de formation : formation /consolidation et formation/promotion que ce soit, dès le début du recrutement ou durant leur carrière dans le cadre de la formation continue. Le tableau suivant nous donne un aperçu à ce sujet.

**Tableau n° 8 : Formation continue des enquêtés selon C.S.P actuelle**

Formation CSP Actuelle	Formation dès recrutement	Formation continue interne	1 à 3 mois	3/6 mois	7 mois/1 ans	11 mois / 2 ans	2/3 ans	3 ans et plus
C	2	7	1	1	-	-	2	3
MT	15	41	6	9	12	8	5	1
E	7	4	2	1	1	-	-	-
TOTAL	24	52	9	11	13	8	7	4

24 agents ont reçu dans les centres de Sonatrach des formations spécifiques dès leur recrutement dans l’entreprise. Mais 77 agents soit 76,2% ont occupé leur poste de travail directement. Les bénéficiaires sont surtout les exécutants qui sont devenus plus tard des cadres et qui ont eu des formations consistantes allant de 7 mois à 2 années. Par contre nous nous apercevons que la formation continue a touché

presque la moitié des enquêtés et dont les bénéficiaires sont surtout les agents de maîtrise, puisque comme le montre le tableau ; 41 agents de maîtrise et 7 cadres ont reçu une formation interne allant de 1 an à 3 années. L'autre moitié des enquêtés a évolué lentement grâce, surtout, à l'ancienneté et à l'expérience. Mais, tout dépend aussi des filières et du département où l'on se trouve ce qui influe et conditionne largement les carrières, c'est ce que nous allons aborder maintenant.

**Tableau n° 9 : Répartition des enquêtés de GNL1Z selon les départements**

Dept CSP	P production	G maintenance	MG moyens généraux	T technique	I sécurité	S DRH	F finances	A approvisio- nnement	Total
C	5	2	-	2	-	5	-	1	15
MT	15	22	6	3	7	6	-	6	65
E	-	6	10	-	2	2	1	-	21
TOTAL	20	30	16	5	9	13	1	7	101

Deux remarques intéressantes peuvent être avancées à partir de ce tableau :

1. Les départements pourvoyeurs d'une forte mobilité ascendante se limitent aux départements : Production et Maintenance et à un degré moindre l'administration. En effet les deux premiers représentent à eux seuls 50% des agents ayant connu une mobilité ascendante appréciable. (la moitié des exécutants qui sont devenus cadres et 57% des exécutants devenus agents de maîtrise).

2. Les agents d'exécution qui ont évolué très lentement à l'intérieur de leur C.S.P, se retrouvent dans le département Moyens Généraux (50% des exécutants au total).

Les raisons essentielles qui expliquent cette configuration sont :

- D'abord, l'encadrement et la maîtrise ayant réussi leur carrière se retrouvent tous dans des filières longues où la courbe de carrière est tracée et connue d'avance.

- La filière des opérateurs dans le département de production

- La filière mécanique, instrumentation et électricité dans la maintenance.

Le diplôme et leur atout de départ ( brevet ou BTS.) La stabilité dans la filière et les éventuelles mutations externes n'ont aucune

conséquence dans le déroulement des carrières et enfin ils ont majoritairement bénéficié d'une formation interne continu en moyenne de 1 à 3 ans pour les cadres et de 6 mois à 1 an pour les agents de maîtrise.

Contrairement aux exécutants qui sont restés dans la même C.S.P, la plupart d'entre eux se retrouvent dans des filières courtes (cuisinier, chauffeur...) la marge de manœuvre étant très réduite, ils ne peuvent espérer que d'éventuelles augmentations de salaires car ils sont handicapés au double plan : niveau scolaire bas et filière très courte. Dernière observation, les qualifications sont très disponibles sur le marché du travail.

Maintenant si nous pouvons donner une appréciation globale sur la politique de gestion des carrières à Sonatrach au vu des résultats de notre analyse, nous pouvons dire qu'elle se caractérise par la conjugaison de deux tendances à savoir:

1. Le développement du potentiel humain et le réajustement des qualifications par la formation interne continu suivent les exigences de la technologie mise en place.

2. La réalisation, autant que faire ce peut, des satisfactions du personnel par des pratiques d'avancement traditionnelles linéaires, canalisée sur l'ancienneté et la promotion afin de préserver le bon fonctionnement de l'outil de production dans un climat de paix sociale.

Ce type de modèle axé principalement sur la multifonctionnalité à l'intérieur de la filière et profession d'origine, contient des avantages et des inconvénients.

1. Les avantages du modèle d'évolution linéaire sont la possibilité d'une accumulation progressive des savoir-faire où une partie importante du procès de production est mieux maîtrisée, car l'évolution a pour cheminement du bas vers le sommet de la filière. Elle offre aussi la constitution d'un travailleur collectif et une bonne insertion professionnelle.

2. Les inconvénients de ce modèle sont d'abord le désenchantement et la monotonie dans le travail et sanctionne les agents travaillant dans les filières courtes, surtout lorsqu'on sait que la mobilité verticale et transversale de l'exécution et la maîtrise n'est pas très développée à Sonatrach car ces derniers sont gérés au niveau de leur complexe respectif.

**Tableau n° 10 : Mobilité professionnelle durant toute la carrière des enquêtés**

Période CSP	Début de carrière	CSP avant SH	1ère CSP à SH	CSP en 1990	CSP Actuelle 1998
Cadre	1	4	5	13	15
Agent de maîtrise	12	28	5	51	65
Exécutant	79	60	91	36	21
Total	92	92	101	101	101

Neuf cas sont recrutés directement à Sonatrach.

Ce tableau qui nous donne une vue globale sur l'évolution des enquêtés durant toute leur carrière, traduit la forte mobilité ascendante d'une partie non négligeable de notre échantillon. En effet, 13 cadres maison ont été formés à Sonatrach et 60 agents de maîtrise soit 12,8% et 72,2% des enquêtés. D'autre part nous remarquons une régression professionnelle de 23 agents de maîtrise dès leur recrutement à Sonatrach mais qui se rattrapent et retrouvent leur C.S.P d'origine (contre mobilité) suite aux modes de classification et cotation des agents selon la dernière convention collective de l'entreprise

Enfin on relève une forte mobilité professionnelle durant la période début 1980-1990 (puisque la plupart des agents ont été recrutés entre 1975/1980) et le ralentissement de la mobilité entre 1990/1998 ce qui dénote que le rythme de la mobilité et la carrière sont fortement liées au niveau de la croissance économique et surtout à l'état du marché national du travail. La Sonatrach a procédé à un recrutement massif entre 1970/80 et s'est trouvée en situation de thésaurisation de la main d'œuvre. A partir de 1984, l'entreprise bloque les recrutements sauf cas exceptionnel. Cette situation a beaucoup perturbé l'organisation du travail à tous les niveaux. L'entreprise a habitué les travailleurs à une gestion classique des carrières, mais l'alternative qui lui reste et qui sera difficile à mettre en place, consiste à développer la mobilité en escalier c'est à dire non accompagnée nécessairement d'une

promotion avec changement de filière ou de département ou mutation externe. Une rupture du système demande beaucoup de temps pour bousculer les mentalités et les habitudes des travailleurs et des gestionnaires aussi, en même temps il faut trouver des palliatifs au nouveau modèle qui va nécessairement s'installer et se généraliser selon des logiques marchandes qu'exige la nouvelle conjoncture économique.

### ***Conclusion***

La reconstitution des trajectoires professionnelles repérables au sein du complexe GNLIZ, manifeste clairement une forte tendance à l'évolution linéaire des agents, canalisée sur l'ancienneté et fortement centrée sur la promotion et la formation interne. C'est le modèle d'évolution des carrières dominant dans le complexe. Ce type de modèle d'évolution et de progression a été bénéfique surtout à l'exécution, à tous les niveaux (classe 7, classe 8, et classe 9).

1. Si l'apport et le poids du diplôme et du niveau d'instruction sont un atout décisif dans le cheminement et le rythme d'évolution des carrières, le système de gestion des trajectoires professionnelles tel qu'il est appliqué au complexe, a nettement réussi à concilier les deux objectifs : Satisfaire les besoins économiques de l'entreprise et les besoins sociaux des travailleurs.

Les facteurs de l'environnement économique ont eux aussi leur importance dans la structuration des carrières comme nous l'avons souligné auparavant. Car durant la période 1975/90 la mobilité était plus forte que durant la période après 1990 et la tendance au ralentissement des carrières est prévisible de plus en plus que nous avançons dans le temps. Témoin le mécontentement des travailleurs lors de notre enquête quant à leur stagnation dans les postes de travail.

Une forte imprégnation de l'idéologie paternaliste et populiste caractérise la gestion des carrières des cadres et qu'elle est remise en cause actuellement parce que dépassée par les nouvelles réformes économiques que connaît le monde industriel en Algérie

En effet une refonte de la politique de gestion des carrières s'impose en procédant par un mouvement inverse c'est à dire exiger des diplômes universitaires avec une formation par le bas en alternance ensuite imposer des trajectoires des carrières en escalier et

enfin développer la recherche/formation de haut niveau pour une meilleure maîtrise de la technologie.

### ***Bibliographie***

1. Comité de développement des ressources humaines ; gestion des carrières : **Diagnostic, recommandation, Plan de mise en œuvre**, Janvier 1989
2. Durand Claude, Durand Michelle (1971).- **De l'O.S à l'ingénieur : carrière ou classe sociale.**- éd Ouvrières, Paris.
3. D.R.H de Sonatrach (Juin 1990).- **Rapport d'exécution du plan annuel 1989.**
4. Brun F., Foucher, L. (1981).- **Mobilité et fonctionnement d'un marché du travail.**- C.C.E.E. n°22, PUF.
5. Fuistenberg F. (janvier / mars 1961).- **Aspects sociologiques de la promotion dans l'entreprise.**- in sociologie du travail, 1/61, pp. 20/28.
6. Vivier J.F. (1976).- **Les plans des carrières sont-ils une utopie.**- in le travail humain n°2, tome 39, 1976, pp. 369/379.
7. Boukhobza M. (1980).- **Ruptures et transformations sociales en Algérie.**- Volume I, II, OPU, Alger.
8. O Derras : **Mobilité professionnelle sociale en Algérie**, Thèse d'Etat en cours.
9. O. Derras : **Instabilité de la main d'œuvre dans l'industrie pétrochimique.** Magister, 1984 (2 tomes).
10. R. Errod : **Inégalités, inégalités**, Ed PUF, 1977.
11. Système " S ", Gestion de carrières Sonatrach division PGR : Document de travail novembre 1981.