

La politique de formation au GNLZ1-Sonatrach. Une instance génératrice de mobilités socioprofessionnelles et outil structurant des qualifications

*Omar DERRAS**

Deux facteurs importants sont nécessaires pour comprendre les politiques de formation des entreprises : les formes de développement de la formation post scolaire misent en place par les différentes organisations et les différentes périodisations spécifiques au contexte sociétal

On peut relever deux grandes approches dans le traitement des politiques de formation dans les entreprises. La formation comme vecteur de transformation du contenu de l'organisation du travail (de ce point de vue, nous sommes dans ce cas de figure dans une logique de formation innovante et de compétence. Ensuite la formation traditionnelle qui vise une organisation qualifiante, dans ce cas il s'agit d'assurer le bon fonctionnement de l'appareil productif et l'intégration professionnelle des salariés c'est la logique des qualifications.

Nous allons essayer de montrer que la fonctionnalité de la formation à SH n'était pas la valorisation du capital comme priorité (c'est-à-dire la rentabilité et la compétitivité et l'efficacité), mais d'assurer le bon fonctionnement des usines et une bonne insertion professionnelle des salariés par la maîtrise de l'appareil productif (la fonction sociale avait primé sur la fonction économique dans l'entreprise publique à l'époque).

Pour cela la SH avait créé un marché de la formation en institutionnalisant la formation continue en rapport avec le développement de la mobilité pour parer au déficit du système éducatif.

Présentation du complexe GLNZ1 (aval) SH

Le complexe GL1Z est situé à Bethioua avec une superficie de 72 hectares. Partie prenante du complexe de la division AVAL de Sonatrach. Il a pour objet le traitement de 10,5 milliards m³ 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 m³/an du GL1Z et 123.000 tonnes/ans de gazoline.

* Université d'Oran / Crasc

Caractéristiques individuelles des enquêtes (début du recrutement et en 2004)

Notre population était composée majoritairement de jeunes et plus de la moitié d'entre eux avait moins de 30 ans dans les années 1970, et plus de 75% avait commencé leur carrière au GL1Z à moins de 35ans¹.

La variable du mode de recrutement montre l'ouverture du marché du travail, le besoin énorme en métiers et en qualifications dans l'industrie pétrochimique, en Algérie, à l'époque.

En effet, la majorité de nos enquêtés déclarait n'avoir éprouvé aucune difficulté dans leur insertion professionnelle à Sonatrach ; 43,7% d'entre eux ont été recruté par simple demande d'emploi, 19,3% par voie de presse. Seuls les ouvriers les moins qualifiés déclaraient avoir recours aux relations et aux connaissances (le piston) pour trouver un emploi².

La forte demande des nouvelles qualifications rares et très demandées sur le marché national du travail à l'époque avait obligé l'entreprise Sonatrach à recourir au marché interne et externe de la formation. Une proportion non négligeable soit environ 24,4% avait bénéficié d'une formation dès leur recrutement. Le reste des salariés ont été formé sur site dans le cadre de la formation continue telle que systématisée par la politique de gestion de carrières que nous traiterons en détail ultérieurement. Les responsables de l'entreprise ont fait une priorité stratégique en direction des cadres (50% avaient bénéficié) de ce mode d'insertion professionnelle au GL1Z.

Quant à la répartition des salariés selon l'âge et le sexe GL1Z³, nous relevons qu'en 1997, la moitié de l'effectif se trouve dans la tranche d'âge (36-45) et 27% dans (46 et 55 ans). La tendance au vieillissement de la population, surtout celle qui possédait des qualifications rares sur le marché du travail, pose le problème de leur renouvellement. Ce vieillissement est très perceptible encore lorsque nous examinons la structure d'âge des salariés en 2003 .Nous remarquons, d'une part une nette réduction de la tranche des jeunes (de 20 à 35 ans) en 2003 par rapport à 1997 (qui se réduit de 24% à 14%) et d'autre part, une augmentation de la tranche d'âge (46 à 55 ans) de 18% en 1997 qui atteint presque 37% en 2003.

L'entreprise est donc confrontée à un problème d'une extrême

¹ Voir en annexe le tableau n°1 « structure d'âge dès le début au GL1Z ».

² Les données exposées dans cet article proviennent de deux enquêtes de terrain que nous avons réalisé à SH en 1990 et 1998 sur la mobilité sociale.

³ Voir en annexe tableau n°2 : répartition des salariés selon l'âge et le sexe Rapport annuel de l'année 19997 et 2003.

importance à savoir la tendance au vieillissement de sa population dont il va falloir penser à son renouvellement car à court terme, elle risque de se vider rapidement de ses meilleurs agents qui avaient capitalisé une très grande expérience technique dans le cadre des départs volontaires et les retraites anticipées. D'ailleurs cette formule était fortement encouragée par l'entreprise SH durant la politique d'ajustement structurel (1994/97).

Par ailleurs, en 2003, 613 cadres, techniciens et agents de maîtrise soit 70% des effectifs possédaient une longue expérience. Leur ancienneté variait entre 15 et 25 ans dans l'entreprise Sonatrach.

Ainsi l'entreprise Aval SH a été toujours confronté à répondre aux besoins immenses des différentes qualifications et métiers ce qui lui posera constamment le problème du renouvellement et la formation des agents très courtisés d'ailleurs par l'environnement économique.

La structure des effectifs réels au GL1Z, 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 des déviations effectuées lors de l'application du S.G.T. de 1985 comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 1 : Situation des effectifs 1997 réelle et théorique et 2003⁴

C.S.P	Permanent 1997		Temporaire	Apprentis	Total	2003
	Effectif théorique	Effectif réel				Effectif réel
Cadre	231 23,3%	255 26,7%	10	0	265	339 38%
Agent maîtrise	250 25,2%	635 66,5%	5	0	640	532 60%
Agent exécutant	510 51,4%	64 6,7%	31	46	141	18 2%
Total	991 100%	954 100%	46	46	1046	889 100%

** Document interne : Rapports annuels de 1997 et de 2003.*

Les tentatives de remédier à cette situation par le biais de la cotation des postes de travail version convention collective 1992, n'avaient pas réussi à rééquilibrer sensiblement la structure des qualifications comme nous le voyons dans l'organigramme qui accuse un déficit énorme dans l'exécution et un sureffectif, concentré en milieu de la structure de la

⁴ Le découpage des CSP selon la grille SGT/82 : Cadre : catégorie 8 et += convention Sonatrach 1992. Agent de maîtrise : catégorie de 12 à 17. Agent d'Exécution : catégorie <12

maîtrise et de l'encadrement. Cette situation s'est nettement amplifiée en 2003, puisque nous remarquons une accélération du processus de la pression des deux extrémités de la structure : les cadres supérieurs et les exécutants dont le nombre diminue constamment et ne reflète aucunement la structure réelle des qualifications selon les normes internationales, c'est à dire une structure pyramidale⁵.

Niveau scolaire de salariés de GL1Z

Tableau n°2 : Niveau scolaire et diplôme des CSP au GL1Z (début du recrutement et en1992)

	Début	du	recrutement	au GNLZ1	En 1992 20ans après
Niveau académique/.	cadre	Agt maîtrise	Exécutant	Total %	Total %
Analphabète	-	-	26	26 11.9 %	26 (11.9%)
Sait lire et écrire	-	-	12	12 05.5 %	12 (5.5%)
Primaire/CAP	-	-	87	87 40 %	50 (23%)
Moyen/BEP/BEM	-	07	30	37 17 %	64 (29.4%)
Secondaire/BTS	-	17	22	39 17.9 %	45 (20.7%)
Supérieur/ingénieur	10	03	-	13 05.9 %	20 (9.2%)
Indéterminé	-		03	03 01.3 %	
Total	10	27	180	217 100 %	217 (100%)

La première remarque à relever de ce tableau est le nombre élevé des analphabètes et de ceux qui savent un peu lire et écrire. Ils représentent à eux seuls 17.5% de notre population. Cette population sera exclue du processus de formation.

La deuxième remarque, c'est la prédominance du niveau primaire et moyen dans l'exécution. Ils représentent presque 57% de l'ensemble de la population enquêtée. A ceux qui possèdent un CAP et surtout un BTS,

⁵ Voir en annexe le tableau n°3 des effectifs des salariés d'Aval avant l'application du SGT

l'entreprise avait donné d'énormes possibilités et de chances de réussites dans leur vie professionnelle par le biais de la formation continue.

Dans ce cadre, le diplôme est un atout décisif dans le rythme d'évolution des carrières. En effet, 80 salariés sur les 113 qui ont quitté leur CSP d'origine possédaient dès le début de leur recrutement à Sonatrach soit un CAP ou un BTS.

En 2003, la catégorie socioprofessionnelle intermédiaire à savoir la maîtrise, comptait 65% possédant comme bagage unique un niveau secondaire, en même temps une bipolarisation de l'encadrement s'est formée avec l'hypertrophie des deux niveaux extrêmes de la structure des niveaux scolaires. Ainsi, 39% possédaient un haut niveau académique (maîtrise et doctorat) et 37% de l'ensemble des cadres, avaient un niveau secondaire seulement (ce sont des cadres maisons). Une banalisation de l'encadrement après le SGT

Ce changement s'explique par deux facteurs principaux à savoir :

- La pléthore et la dévalorisation des diplômes avec un bas niveau en général,
- Le vieillissement et l'ancienneté des cadres.

Marché interne de la formation au GLIZ SH

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 spécialités spécifiques à l'industrie pétrochimique rares, voire inexistantes sur le marché national du travail à l'époque.

Quant à la politique de recrutement, elle se faisait sous forme de campagnes tous azimuts au début des années 1970, stoppées en 1984 suite à une pléthore des effectifs et à la restructuration de l'entreprise SH au début de 1982.

Actuellement le recrutement est très centralisé (Alger), sélectif et très contrôlé par les hauts responsables de la tutelle, se limitant à de très rares spécialités notamment au niveau des experts, de hauts cadres managers et des techniciens supérieurs particulièrement en production et en maintenance après un processus de thésaurisation de la main d'œuvre.

Plusieurs types de formation sont dispensés par l'entreprise SH :

La formation avant recrutement, qui cible les meilleurs lycéens et étudiants pour une formation à un premier poste de travail (opérateur).

La formation d'induction consacrée aux nouveaux salariés pour leur faciliter une meilleure insertion professionnelle et une intégration harmonieuse au sein de l'entreprise.

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 qui doivent passer par trois formations successives et complémentaires afin de maîtriser un ensemble de postes de travail ou un métier qu'on a décomposé en trois phases ou niveaux de complexité croissante. Le but visé est de simplifier la formation aux travailleurs qui n'ont pas le niveau requis et ensuite créer une flexibilité et des passerelles entre les différents postes de travail.

La formation qualifiante liée à une promotion pour l'occupation d'un nouveau poste de travail ou l'acquisition d'une qualification supérieure.

La formation discontinue diplômante (diplôme de post-graduation spécialisée DPGS) formation de type académique visant un diplôme dans une spécialité en management.

Enfin la formation en management pour s'imprégner et adhérer à la culture de l'entreprise SH destinée uniquement à la maîtrise et à l'encadrement. Dans ce cadre-là, la Sonatrach consacre environ 3% de la masse salariale uniquement pour la formation du personnel.

Au niveau de la division (AVAL) par exemple : 400 à 500 agents sont formés annuellement, représentant ainsi 12 % de la masse salariale⁶.

Au niveau du GL1Z, le budget consacré à la formation interne varie entre 5 et 10,5% de la masse salariale. Par ailleurs 20.000 agents ont été formés à SH en l'an 2000 avec 76% de formation intra entreprise et 96% de formation de courte durée⁷.

Cet effort gigantesque en matière de formation consenti par l'entreprise a permis sans conteste, de réduire, de manière très significative, la coopération technique étrangère, de gérer dans des conditions normales le fonctionnement des différents complexes.

Rôle et l'impact de la formation dans la constitution et la structuration des trajectoires professionnelles au GL/Z (SH)

La compréhension du rôle ou l'impact de la formation interne et continue dans la constitution et la configuration des trajectoires socioprofessionnelles au GL1Z est intimement liée à la logique de la

⁶ L'entreprise Sonatrach consacre 3% de la masse salariale pour la mise en œuvre de sa politique de formation pour adapter les salariés à l'utilisation de technologie nouvelle alors que la réglementation officielle fixe 1% de la masse salariale à ce sujet.

⁷ Document Abstract ; 2000 de l'entreprise Sonatrach (SH) (p. 11).

politique de formation adoptée par l'entreprise Sonatrach. L'autre but essentiel de la formation est aussi la structuration des qualifications, la contribution à la définition du statut social, de la stratification et des classes sociales⁸.

Nous pouvons dégager les traits les plus significatifs à ce sujet :

La politique de formation à Sonatrach est une politique intégrative, un instrument de gestion du marché interne de l'emploi, et un outil d'ajustement des qualifications notamment celles qui sont rares sur le marché national du travail dans le domaine de la pétrochimie, un secteur récent et nouveau en Algérie à l'époque.

Il s'agit donc beaucoup plus d'augmenter et d'améliorer l'intégration et la stabilité du personnel de l'entreprise que d'accroître la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise parce qu'elle est en situation de monopole.

Par ailleurs, la formation à Sonatrach est valorisée en termes surtout salariaux qu'en termes de promotion dans un mode d'organisation Taylorien/Fordien. De ce point de vue, nous sommes en présence d'une politique de formation dont le souci majeur est de faire fonctionner dans des conditions normales, l'outil de production.

Il n'est aucunement question de rendre la formation comme vecteur de transformation du contenu de l'organisation du travail et de la production des compétences. C'est à dire l'ambition et les objectifs explicites de la formation se limitent beaucoup plus à la logique des qualifications et de maîtrise des postes de travail qu'à une logique de rentabilité et de performances. Et tous les efforts déployés dans ce sens vont déterminer les configurations des carrières et trajectoires professionnelles de notre population.

⁸ Tanguy L., « la formation, une activité sociale en voie de définition » in *Traité de sociologie du travail*, ed Boeck et Larcier, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p 186.

Les formes de formation au GLNZ1

Tableau n°3 : Types de formation des CSP enquêtés au GLIZ (SH)

Type de formation	cadres	A. maîtrise	Exécution	Total	%
Aucune formation	24 24.4%	39 39.7%	34 35.0%	97 100%	44.7 %
Formation dès recrutement au GLIZ	06 18.1%	07 21.2%	20 60%	33	15 %
Formation continue interne	12 18.1%	33 49.2%	22 33.3%	67	30,8%
Formation continue dès le début à SH	06 30%	07 35%	07 35%	20	09 %
Total	48	86	83	217	100 %

La première remarque qui nous renseigne sur la place de la formation, c'est le taux élevé 98 soit 45% de nos enquêtés qui n'ont bénéficié d'aucune formation, le reste c'est à dire 55%, dont 24% de ceux qui se sont formés l'on fait dès le début de leur recrutement et 39% dans la formation interne continue.

La part des salariés qui ont pu se former au début leur vie active est de l'ordre de 9% seulement de notre population enquêtée.

Par ailleurs, et si nous voyons de plus près, nous pouvons remarquer :

En valeur relative, ceux qui se sont moins formés sont les agents de maîtrise par rapport aux autres CSP avec presque 40% et un peu moins l'exécution avec 35.7%.

Les salariés qui ont le plus bénéficié des formations au début de leur recrutement, sont les exécutants avec 60%. Ils étaient obligés de faire leur formation dans les instituts de formation de Sonatrach pour pouvoir s'insérer dans le complexe GLIZ.

Ceux qui ont tablé sur la formation interne et continue, se sont beaucoup plus les agents de maîtrise avec 49.2% et un peu moins les exécutants avec 33.3% .Ils ont certainement été touchés par la politique systématique de gestion des carrières mise en application dès le début de 1980/82.

Enfin, les trois CSP ont, pratiquement avec presque les mêmes proportions, bénéficié à la fois et de la formation de leur recrutement et durant leurs carrières au complexe GLIZ Sonatrach en même temps. Ils étaient entre 30 à 35%.

Par ailleurs, il semble que la formation continue est une option stratégique de l'entreprise Sonatrach qui s'inscrit dans la logique de maîtrise de l'outil de production par les salariés afin d'assurer son bon fonctionnement. Et ce n'est pas un hasard que la formation de tenue de poste, de la formation de consolidation du poste du travail et la formation polyvalente, ont été les formes de formation les plus prépondérantes au sein du complexe GL1/Z. D'ailleurs, les données relatives de l'effort de formation continue préconisées par l'entreprise, en sont une réalité palpable puisque 151 opérations de formation continue ont été effectuées en direction de notre population dont les exécutants ont été l'axe central et une priorité pour l'entreprise GL1/Z. et à un degré moindre les agents de maîtrise dans sa politique de formation.

L'autre indicateur de la concentration de la formation interne continue et de consolidation de poste est la concentration de l'effort de formation dès les débuts de vie professionnelle de nos enquêtes notamment durant le premier et le deuxième emploi qui représentent presque 55% de l'effort de formation en direction de nos enquêtés. La fréquence de cet effort de formation continue se réduit progressivement avec le temps et avec l'avancement dans la carrière des salariés comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°4 : L'effort de formation continue des répondants à GL1Z

Formation continue selon les occupations de postes de travail	Cadre	Agent de Maitrise	Agent d'exécution	Total	%
Formation 1 ^{er} poste	04	14	25	43	28.4%
Formation 2 ^{ième} poste	06	14	19	39	25.8%
Formation 3 ^{ième} poste	07	12	19	29	19.2%
Formation 4 ^{ième} poste	05	11	06	22	14.5%
Formation 5 ^{ième} poste	02	02	05	09	5.9%
Formation 6 ^{ième} poste	01	02	-	03	1.9%
Formation 7 ^{ième} poste trav	01	01	02	04	2.6%
Formation 8 ^{ième} poste	0	01	01	02	1.9%
Total	26(17.2 %)	57(37.7%)	68(45%)	151	100%

En fait, les objectifs de la politique de formation au complexe GL1/Z et Sonatrach se résument en deux objectifs principaux :

Adapter le type de formation en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre disponible sur le marché du travail. Pour cela, la formation de tenue de poste et de consolidation de postes de travail se fait par la décomposition de postes de travail pour aboutir en fin de compte à former de véritables ouvriers professionnels.

Ensuite c'est la formation polyvalente qui vient en seconde position. Celle-ci permettra une flexibilité aux opérateurs de travailler sur les trains de fabrication, liquéfaction, ou d'utilité sans problèmes. De ce fait la Sonatrach a fait un effort appréciable dans la réduction substantielle des assistants techniques par la formation de ses propres formateurs.

Par ailleurs l'élément décisif et déterminant et non exclusif qui a joué en faveur des salariés ayant connu une vraie réussite professionnelle dépend de la durée de la formation continue.

En effet, ce sont les formations longues qui dépassent une année de formation comme la formation d'ingénieur d'application qui a permis à beaucoup d'agents d'exécution de devenir soit des cadres soit des agents de maîtrise. C'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau n°5 : Durée de la formation interne continue

Durée de formation continue	Nombre de salariés	%
Moins de 03 mois	03	06.5%
De 03 à 05 mois	08	17.3%
De 06 à 11 mois	14	30.4%
De 12 à 23 mois	07	15.2%
De 24 à 35 mois	11	23.9%
36 mois et plus	03	06.5%
Total	46	100%
Indéterminée	04	

Il ressort de ce tableau que la formation/promotion a touché plus précisément les salariés qui ont suivi des formations longues. Ils représentent à peu près 45.6% de ceux ayant obtenu le diplôme de technicien supérieur et d'ingénieur d'application.

Le reste de nos répondants qui ont suivi la formation continue de courte durée (c'est à dire moins d'un an), ont certainement fait partie de la population des premières années de l'institutionnalisation de la formation continue avec la mise en place de la gestion des carrières.

La réussite professionnelle par la formation continue / promotion dépend pour beaucoup de la nature de la filière et du département où l'on se trouve c'est ce que montre ce tableau :

Tableau n° 6 : Répartition des agents promus par la formation selon les départements et les filières

Département d'origine	Effectif d'origine	%	Agt de maîtrise devenu cadre	Exécutant devenu cadre	Exécutant devenu A maîtrise	Total	%
Production	67	30.8 %	12	09	23	44	38.5 %
maintenance	59	27.1 %	02	04	25	31	27.1 %
Sécurité	17	7.8%	-	02	08	10	08.7 %
Technique	14	6.4%	-	01	08	09	07.8 %
Approvisionnement	14	6.4%	-	-	05	05	04.3 %
Direction	03	1.3%	1	02	-	03	02.6 %
M. Généraux	29	13.3 %	-	01	03	04	03.5 %
Engineering	03	1.3%	1	-	02	03	02.6 %
Finance	03	1.3%	1	01	01	03	02.6 %
Personnel	08	3.6%	1	01	-	02	01.7 %
	217	100 %	17	21	76	114	100 %

Les départements pourvoyeurs de forte mobilité socioprofessionnelle ascendante, se concentrent principalement dans deux départements :

Le département de production qui représente à lui seul 44 salariés soit 38.5% de réussite.

Le département de la maintenance avec 31 salariés soit 27% de la totalité des enquêtés ayant changé de CSP.

Nous remarquons aussi qu'une certaine dispersion concerne le reste des départements qui oscille entre 8.7% de salariés dans le département de sécurité à 1.7% du département du personnel.

De façon plus précise, il semble que le lieu où le département offre plus de réussite professionnelle pour les exécutants et les agents de maîtrise, c'est incontestablement le département de production : 12 sur 17 agents de maîtrises sont devenus des cadres et 9 sur 21 exécutants ont obtenu le statut de cadre ; tous ont travaillé dans le département de production.

En revanche, les exécutants qui ont accédé à la maîtrise, ils se sont localisés avec la même proportion et se répartissent entre le département de production et celui de la maintenance soit 23 salariés sur les 76 exécutants devenus maîtrises sont originaires de la production et 25 salariés originaires de la maintenance.

Plusieurs raisons expliquent cette configuration :

D'abord, l'encadrement et la maîtrise d'origine du groupe des exécutants ou des agents de maîtrise (c'est à dire ayant réussi dans leur carrière) ont eu la chance de se retrouver dans des filières longues où la courbe des carrières est tracée et connue d'avance dans les deux départements :

Le département de production avec les filières des différentes opérations dans les différents trains comme opérateur, opérateur polyvalent, tableautiste et chef de quart.

Le département de maintenance avec ces filières mécanique, électricité et instrumentation.

Si le diplôme ou le niveau académique est certes un atout au départ comme le BTS, la stabilité dans la filière et éventuellement les mutations externes (entre complexes) ou entre les départements du même complexe ne semblent pas avoir une réelle conséquence sur le déroulement des carrières professionnelles des salariés:

Ainsi, l'effort de formation continu objet de promotions professionnelles s'est concentré dans les deux départements où se trouvaient des qualifications des opérateurs, mécano, électriciens, instrumentistes comme le montre le tableau :

Tableau n°7 : les qualifications prioritaires dans la politique de formation au GLIZ

Qualifications et promotion	CSP actuelle				
	Cadre	Agent de maîtrise	Agent exécutant	Total	
Filières des opérateurs et tableautiste : Dpt / production	14	42	41	97	47,5 %
Filières mécanicien/électricien instrumentiste : Dpt maintenance	08	37	40	85	41,6 %
Filière des employés Dpt personnel/GRH	07	06	09	22	10,7 %
Total	29	85	90	204	100%

Ainsi, nous remarquons la part importante des deux filières longues d'opérateur qui détenaient presque à elle seule la moitié des promus et ensuite 41,6% des promus dans les filières mécanique, instrumentation et électricité du département de maintenance.

Plus loin, ce sont les filières courtes dans l'administration où généralement la promotion dépend surtout de la vacance du poste du travail à promouvoir ou alors l'élargissement incessant de l'organigramme.

Pour résumé ; nous pouvons dire que la fréquence de réussites professionnelles dépend surtout du département où l'on travaille et de la longueur de la filière où l'on évolue. Les données que nous venons d'exposer le montrent clairement.

La gestion des carrières est une activité centrale dans le développement des ressources humaines dans une entreprise. C'est grâce à la systématisation de la politique de formation / promotion qu'une proportion importante des trajectoires professionnelles des salariés va être déterminée, et structurée.

Les instructions de gestion

Les premières initiatives en matière de gestion des ressources humaines initiées par la division Pétrochimie Gaz et Raffinage (PGR)

vont être initiées dès les années 1970, sous forme de document interne appelé « les instructions de gestion ». Ils avaient pour objectifs⁹ :

De pallier au vide juridique et la lenteur dans le rythme d'évolution des carrières des salariés tel que prévu dans la convention collective de 1970.

Etablir des règles et des procédures pouvant motiver les travailleurs par le biais de la formation/promotion interne et l'assiduité, et la mise au travail.

Cette initiative s'est exposée à de multiples résistances de la part des syndicalistes¹⁰ et d'une opposition des travailleurs. Ces derniers considéraient que cette démarche, n'aura aucun impact direct et immédiat sur les salaires et à l'amélioration de leur situation professionnelle. Ils avaient reproché aux responsables leur vision technocratique et irréaliste.

Deux visions se sont opposées à l'époque :

Une vision rationnelle et professionnelle émanant des responsables dont les effets positifs n'aura d'impacts positifs qu'à moyen terme sur la carrière des salariés et, à l'opposé, la vision des représentants des travailleurs est de type économiste et populiste. (l'impact immédiat)

Tout d'abord faisons quelques remarques sur l'échec des instructions de gestion :

Devant la lenteur de progression naturelle dans la carrière que préconise de façon formelle la convention collective de Sonatrach, les responsables de la division PGR¹¹ avaient pris l'initiative d'accélérer le rythme d'évolution des carrières estimé à l'époque à 25 ans pour l'accès de l'agent d'exécution accède au statut de la maîtrise et 20 ans en moyenne pour qu'un agent de maîtrise pourra accéder à l'encadrement avec une condition supplémentaire ; la possession d'un diplôme universitaire.

Deux procédures cumulatives ont été mises en place :

L'assiduité et le niveau du rendement du travailleur qui correspond à un nombre de points qu'il pourra épargner et cumuler.

La durée de la formation continue dont bénéficie le travailleur et qui correspond à un nombre de points fixés par l'administration.

⁹ Division P.G.R : Structuration PGR, phase 2, annexe 3, Charte de l'organisation, février 1973, pp 29/30.

¹⁰ Bulletin syndical d'Ammoniac d'Arzew ; Rapport d'activité de la période de février 1976/Janv 1979), p4, doc ronéo).

¹¹ Division PGR : Pétrochimie, gaz et raffinage.

La totalité des points en plus de deux points (mentionnée et prévue par la convention d'entreprise), pouvaient périodiquement accélérer le rythme d'évolution de la carrière puisque les points acquis, influent sur la position et la classification professionnelle des salariés.¹²

Parmi les raisons principales qui ont conduit beaucoup de salariés à réfuter le contenu des instructions de gestion, on peut relever :

La faiblesse de la valeur monétaire du point indiciaire vite dépassé (Blocage des salaires depuis plusieurs années) : il s'agit dans ce cas d'une décision politique qui doit émaner du gouvernement ce qui compliquera et limitera davantage les décisions des responsables de Sonatrach).

Les salariés durant leur formation, n'avaient pas le droit aux primes et aux indemnités liées au poste de travail, autrement dit, les salariés concernés verront leurs salaires amputés.

Les formations internes n'étaient pas non plus sanctionnées par un diplôme (pas de certification) Ce système aurait eu des effets bénéfiques sur l'évolution de la carrière à moyen et à long terme, mais les travailleurs portés par leur esprit d'économisme, voulaient des résultats immédiats palpables et concrets.

Enfin la dernière raison qui avait démotivé les travailleurs s'était la fixation de 10% seulement des agents autorisés à promouvoir annuellement par la réglementation en vigueur. (ceci dépendra de la place du salarié dans l'organigramme)

Ainsi, l'échec de cette politique de formation dans sa conception initiale est dépourvu d'un élément essentiel à savoir la prise en compte des stratégies acteurs sociaux et l'état des rapports de forces en présence.

La gestion des carrières le Système S

La politique de formation à Sonatrach est insérée dans un système de gestion des carrières et soutenus par un instrument indispensable qu'est l'évaluation et l'appréciation des salariés

En 1982, une nouvelle politique de gestion des ressources humaines appelée « système personnel S »¹³ est mise en application à la division PGR¹⁴. Ce nouveau système est centré principalement sur :

¹² La totalité des points accumulés sera convertie en dinars et conduira à une augmentation des salaires

¹³ Gestion de carrière « le système « S » ; Document interne de travail de la division PGR, novembre 1981.

¹⁴ PGR : Division du Gaz liquéfié et Raffinage du pétrole

- La systématisation de la gestion des carrières
- L'appréciation et l'évaluation des agents
- La formation/promotion

Ce système était accompagné par une nouvelle convention nationale et unique des entreprises publiques en 1985 appelée le Statut général du travailleur (SGT).