

## L'entreprise Publique Algérienne Entre la logique de poste et la logique de compétence Cas de la SONELGAZ

**Dr. AMARI Salah Eddine Sofiane** Ecole Normale Polytechnique d'Oran  
**Dr. MOKHEFI Amine** Université de Mostaganem

### Résumé

Le but de ce papier est de savoir si l'entreprise algérienne est passée d'une logique de qualification vers une logique de compétence.

La méthode des cas semble appropriée pour réaliser les objectifs de recherche en prenant le cas de la Sonelgaz.

**Mots clés :** compétence, formation, recrutement, rémunération.

### الملخص

الهدف من هذه المقالة هو معرفة إذا مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منطق التسيير عن طريق التأهيل الى منطق التسيير عن طريق الكفاءات.

منهجية دراسة الحالة عبارة عن طريقة بإمكانها أن تسمح لنا بتحقيق الأهداف المنشودة من هذا البحث عن طريق أخذ حالة مؤسسة سونلغاز.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة، التكوين، التوظيف، الأجور.

### Introduction

Actuellement toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelle part de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence.

Face à ces évolutions et ces changements, les entreprises sont contraintes de s'adapter, ce qui nécessite de nouvelles organisations, et pour le personnel de nouvelles compétences.

Ces mutations ont données naissance à un nouveau mode de management en générale et en particulier à une nouvelle manière de management des ressources humaines. Cette nouveau modèle est intitulé « le modèle de compétence ».

Ce modèle de compétence est défini comme « *ce qui articule intimement les dimensions techniques, sociales et économiques d'un univers de production, et ceci dans la construction même des normes et des règles qui définissent ces dimensions.* ». (Veltz et Zarifian, 1993, P 5)

Les questions qui se posent dans ce contexte est de savoir quelles sont les raisons qui ont poussées les entreprises à passer d'une logique de qualification vers une logique de compétence ? Et quelles sont les caractéristiques de ce nouveau modèle ? Plus important encore, est-ce que l'entreprise publique algérienne fonctionne selon une logique de qualification ou bien au contraire elle est passée vers une logique de compétence ?

## I- Définition du concept de compétence

Dans le contexte actuel au sein des organisations performantes, l'emploi n'est pas relatif à une logique de poste mais relatif à l'individu qui l'occupe. En effet, dans un environnement complexe et qui change en permanence, il est plus facile pour l'entreprise de se baser sur les compétences de ses salariés afin de s'adapter avec les nouveaux emplois que d'essayer de prévoir l'évolution des postes. (D. Thierry et C. Sauret, 1993)

Cette notion de compétence occupe une place de plus en plus importante dans le management des ressources humaines, ces dernières années. Mais cette importance n'empêche pas qu'elle reste une notion floue, complexe et difficile à appréhender.

Au cours de ces dernières années plusieurs définitions ont été proposées pour essayer de cerner cette notion qui est « *en voie de fabrication* » (Le boterf, 2000, P 12), mais leur multiplicité nous donne une idée sur la difficulté de l'exercice. Certains auteurs la considèrent comme étant un « *mot éponge qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient* ». (P. Gilbert et M. Parlier, 1992)

Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être.

Cependant, il y a des chercheurs comme (Le Boterf, 2003) qui s'oppose à cette définition qui est, selon lui, une définition statique et qui

n'a pas évolué malgré l'évolution des organisations et de leur environnement. Il trouve que la notion de compétence n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

D'après cet auteur, au sein de toutes les organisations, il existe deux types de situation :

- Des situations de travail caractérisées par une prescription stricte, un travail simple et routinier ;
- Des situations de travail caractérisées par une prescription ouverte, un travail complexe et évolutif.

A ce titre, lorsqu'on est proche des situations de prescription stricte, la compétence est synonyme d'un savoir-faire. A l'opposé, lorsqu'on est proche des situations de prescription ouverte, la compétence est synonyme du savoir agir et réagir, c'est-à-dire savoir quoi faire au bon moment.

A partir de là, l'auteur définit la compétence « *comme un savoir-faire en situation de travail* », soit comme « *un savoir agir en situation de travail* ». (Le boterf, 2003, p 66)

## II-Généralité sur le modèle de compétence

L'émergence du modèle de compétence, est une mutation profonde, qui date, et qui s'étale sur une longue période, elle allait remplacer deux grands modèles qui sont le *modèle de métier*, et le *modèle de poste de travail*.

### 1- Les mutations du contenu du travail (de la crise du modèle industriel classique à la production du service)

Les mutations actuelles du travail s'articulent autour de trois notions qui sont : l'évènement, la communication, le service.

#### 1-1- les évènements

L'activité humaine se base sur l'affrontement des évènements imprévus, qui perturbe la bonne marche du système productif.

Dans ce cas, travailler signifie être en attente permanente de ces événements, essayer d'y faire face avec succès, lorsqu'ils surgissent, ce qui veut dire maîtriser l'évènement.

### **1-2- la communication**

La notion de communication est une partie intégrante du travail, car on ne peut pas travailler sans communiquer.

A noter que la question de communication rejoint celle de l'évènement, c'est bien lorsque ce dernier se produit que les besoins en communication sont les plus importants (l'affrontement d'un évènement nécessite une forte communication de la part de tous les membres de l'organisation, afin de le résoudre avec succès).

### **1-3- le service**

On considère que travailler c'est offrir un service<sup>1</sup>. Cette définition permet d'établir la notion de client ou d'utilisateur ; en effet, la meilleure façon de parler des clients de manière concrète est de considérer le produit comme un service rendu à un destinataire bien défini, par rapport à des usagers précis, à des problèmes qui sont rencontrés.

## **2- La naissance et l'émergence de la notion de compétence au sein des entreprises**

Plus qu'un phénomène de mode, le recours à l'approche compétence est le résultat d'une mutation très profonde qui s'est opérée au sein des organisations et touche directement l'individu.

## **III- Méthodologie du travail**

Le but de cette investigation est de savoir si l'entreprise publique algérienne en l'occurrence la Sonelgaz (La société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest) est passée d'une logique de qualification vers une logique de compétence.

La méthode des cas semble appropriée pour réaliser cet objectif. Ce type d'investigation est utile pour vérifier une théorie, étudier un cas qui est reconnu comme étant particulier et unique, expliquer des relations de causalité entre l'évolution d'un phénomène et une intervention.

## **VI- La logique du fonctionnement de la Sonelgaz**

L'introduction d'une logique de compétence dans l'entreprise peut être repérée dans ses pratiques de GRH. Dans le cas actuel nous avons choisi trois axes (recrutement, formation et rémunération). Pour cela nous allons procéder à une présentation de la Sonelgaz pour ensuite s'intéresser à notre problématique.

### **1- Présentation de l'entreprise**

Créée en juillet 1969, Sonelgaz, Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, a pour mission la production et la commercialisation d'électricité et la distribution du gaz naturel sur le territoire national.

La société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest, SDO par abréviation, société par actions au capital social de 25 milliards de dinars. Elle est chargée de la distribution de l'énergie électrique et du gaz par canalisation et de la satisfaction des besoins de la clientèle.

La SDO est composée de 203 agents ; son chiffre d'affaires s'élève à 53.981.032,4 KDA (données de 2015).

### **2- Les principaux axes de la fonction RH au sein de la Sonelgaz**

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction RH au sein de la Sonelgaz n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Avant la gestion de la ressource humaine était assurée par une Direction du Personnel. En effet, dans les premières années de son existence, le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement, était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique. Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. A l'époque on ne s'intéressait nullement aux qualifications voire aux compétences des employés.

C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la Sonelgaz.

Actuellement, la Sonelgaz dépense de sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau ses RH.

L'activité de la fonction RH au sein du groupe Sonelgaz est composée principalement de trois axes à savoir : la formation, le recrutement et la rémunération.

## 2-1- La formation

La formation à la Sonelgaz est passée par trois étapes :

**1<sup>ère</sup> étape (1965-1985) :** durant cette période, la fonction RH et en particulier la formation n'était pas considérée comme un axe important de développement.

La formation n'avait pas l'ampleur qu'elle a aujourd'hui, la société se contentait d'embaucher des salariés et de les affecter par la suite sans se soucier de leurs formations.

**2<sup>ème</sup> étape (1985-1990) :** cette étape est marquée par la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs). Ce dernier a été appliqué à la lettre par la société au niveau de toutes ses unités.

Cependant, ce statut a été source de conflits car les employés n'étaient pas mis en place sur les postes de travail suivant leurs profils et leurs compétences réelles.

Par ailleurs, ce statut a donné naissance à une nouvelle ère de recrutement. On ne recrutait pratiquement que des techniciens, des licenciés et des ingénieurs pour relever le niveau de la RH ; mais là aussi les individus qui étaient recrutés ne recevaient pas une formation en adéquation avec leurs besoins propres.

**3<sup>ème</sup> étape (de 1990 à nos jours) :** ayant compris sur la base des défis réels que la ressource humaine est la meilleure garantie pour l'entreprise et suite aux problèmes rencontrés vus les résultats insuffisants en matière de gestion des hommes, la Sonelgaz a décidé de mettre à profit les expériences des grandes entreprises étrangères similaires.

Cette période est marquée par des vagues énormes d'encadrement dans le but d'acquérir l'expérience des grandes firmes internationales<sup>2</sup>. La Sonelgaz a opté pour une formation en Algérie au lieu d'envoyer les salariés à l'étranger. Cette façon de faire permettant d'une part de limiter l'investissement nécessaire et d'autre part de toucher un nombre important des salariés.

La société a lancé plusieurs plans de formation qui se sont avérés inefficaces du moment où les démarches concernant la formation étaient

plutôt directive sans associer les salariés, or avant de lancer une action de formation il faut avant tout analyser les besoins réels. Cette dernière est une opération très délicate.

En 1999, la Sonelgaz a fait appel à un consultant Canadien en l'occurrence HYDRO Québec<sup>3</sup> afin de proposer un modèle de gestion des compétences. Ce dernier, et suite à un audit réalisé au sein du groupe Sonelgaz en matière d'activité, culture, traditions... a proposé un modèle pour la société (démarche, qualité, communication....

Ce modèle comporte entre autres un système d'évaluation annuelle de tous les salariés. Ce système a pour objectif de mieux connaître la ressource humaine et de cibler les lacunes et par conséquent les formations nécessaires.

L'évaluation au sein de la Sonelgaz se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle, et enfin l'évaluation globale.

L'évaluation du rendement est effectuée trimestriellement. Elle permet d'apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (programme de travail) sur la base de paramètres arrêtés par poste de travail. L'évaluation du rôle est une opération annuelle permet d'évaluer les habiletés attendues de l'évalué.

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle.

Le but de cette évaluation est de déceler les besoins en matière de formation, c'est-à-dire les points à améliorer et de lancer par la suite les plans de formation<sup>4</sup> adéquats.

Il existe deux sortes de formation au sein de la Sonelgaz, la première est la formation professionnelle spécialisée (FPS), et la seconde est le perfectionnement professionnel (PP).

Pour cela la Sonelgaz dispose de trois grandes écoles de formation, à savoir :

- 1- L'école technique de Blida ;
- 2- Le centre de Ben Aknoun ;
- 3- L'école d'Ain M' lila.

Encore une fois, les formations concernant les salariés n'étaient pas efficaces du moment où les évaluateurs n'avaient toutes les compétences nécessaires. Le système d'évaluation était présent mais la ressource nécessaire au bon fonctionnement était absente.

Le système d'évaluation annuelle est devenu une formalité que les responsables hiérarchiques concernés devaient réaliser à chaque fin d'année. Ainsi l'objectif principal de ce processus n'était plus atteint.

## 2- 2- Le recrutement

Par ordonnance n° 6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1<sup>ier</sup> août 1969, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissoute par ce même décret.

Ce changement de statut a été accompagné par l'apparition ou la suppression de certains postes<sup>5</sup>.

Durant les premières années de son existence, toutes les personnes recrutées bénéficiaient d'un contrat à durée non déterminée (CDI) après une période d'essai. C'était la logique sociale qui dominait. Avec l'ouverture du marché, les recrutements selon le contrat à durée déterminée (CDD) sont de plus en plus fréquents.

Pour procéder à des recrutements (externes), la Sonelgaz réalise un certain nombre d'étapes :

- La définition du besoin ;
- La description du poste ;
- La définition du profil ;
- La recherche de candidatures ;
- La sélection ;
- Concrétisation et embauche.

Les contractuels qui sont confirmés (permanents) bénéficient d'une gestion de carrière. Cette dernière, se fait à l'aide d'un système informatique appelé fiche GIP<sup>6</sup> (fiche de gestion informatique personnel). Ce fichier est mis à jour régulièrement.

Par ailleurs, au sein de la société il existe ce que nous appelons le recrutement interne ou plutôt la mobilité interne. Cette dernière, consiste à puiser dans les propres ressources de l'entreprise pour trouver le personnel recherché. Cette mobilité interne peut avoir comme origine plusieurs raisons :

Motifs de la mobilité interne	Explication
Mobilité pour des raisons médicales	Dans le cas où un salarié ne peut plus exercer dans son poste de travail initial pour des raisons de santé comme par exemple (humidité, poussière,...), l'entreprise lui cherche au sein de son groupe un emploi adéquat dans une autre unité ou filiale, sur la base d'un rapport médical.
Mobilité à la demande de l'agent	L'agent lui-même qui demande une mutation pour des raisons personnelles, ou suite à une publication de postes.
Mobilité demandée par l'entreprise	L'entreprise décide des mutations pour la rentabilité et la bonne marche de l'entreprise. Ceci concerne les postes de responsabilité.
Mobilité pour des raisons disciplinaires	L'entreprise procède à des mobilités pour sanctionner certains agents, pour des comportements non tolérés par l'entreprise. Il s'agit néanmoins de cas exceptionnels.

**Tableau n°01 : Les facteurs explicatifs de la mobilité interne au sein de l'entreprise étudiée.**

### 2-3- La rémunération

La rémunération au sein de la Sonelgaz obéit à une grille de salaire nationale. Elle est influencée par deux grands éléments qui sont la catégorie et l'échelon (classe).

Durant les années 1970 il y'avait 18 catégories :

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 1 à la 6	Les agents d'exécution
De la 7 à la 13	Les agents de maîtrise (de la 7 à la 11 pour la maîtrise et de la 11 à la 13 pour la haute maîtrise)
De la 14 à la 18	Les cadres

**Tableau n°02 : Les catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz dans les années 1970.**

La différence au sein de ces intervalles résidait dans les indemnités. En effet, il y avait plusieurs primes comme par exemple la prime de représentation réservées aux cadres.

Avec la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs), la société a passé de 18 catégories à 20.

Le SMIG était au niveau du salaire de base de la catégorie 5, ce qui a poussé la société à instaurer une nouvelle grille. Cette dernière va de la catégorie 5 à la catégorie 22 répartie comme suit :

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 5 à la 10	Les agents d'exécutions
De la 11 à la 14	Les agents de maîtrise
De la 15 à la 18	Les cadres
De la 19 à la 22	Les cadres moyens et les cadres supérieurs
De la U1 à l'U4	Les cadres supérieurs seniors

**Tableau n°03 : La nouvelle grille des catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz.**

Toutes ces catégories sont régies par la convention collective.

Au-delà de la catégorie socioprofessionnelle U4, ce sont les cadres dirigeants. Ces derniers, ne sont pas régis à la convention collective mais soumis à des contrats managers.

Cependant, le salaire est influencé par deux éléments qui sont la catégorie et la classe :

Classe \ Catégorie	1	2	...	10
5				
6				
.....				
U4				

**Tableau n°04 : Calcul du salaire au sein de la Sonelgaz.**

Par ailleurs, le salaire au sein de la société est composé du salaire de base, IEP, et des primes.

## Conclusion

Depuis toujours et plus précisément ces dernières années, la Sonelgaz cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales. Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements.

Notre enquête au sein de la Société cité ci-dessus nous a permis de constater qu'il existe des compétences, mais ces compétences se limitent à un savoir-faire, ou à savoir exécuter une tâche ou un ensemble de tâches puisque les situations de travail sont généralement routinières, et par

conséquent on est plus en présence d'une organisation de travail de type taylorien que d'une organisation de travail ouverte.

Concernant l'axe de recrutement, l'entreprise adopte une démarche classique (logique de qualification) puisque la compétence d'un individu n'est perceptible qu'en situation de travail et face à la complexité. A l'exception des cadres supérieurs où l'entreprise procède à des mobilités internes ou dans certains cas à l'embauche des individus ayant de l'expérience, voire des compétences dans le domaine de la gestion.

Pour la rémunération, elle est plutôt basée sur une logique de qualification, puisque c'est le diplôme et l'ancienneté qui détermine essentiellement le salaire.

Cependant, il ressort que la politique de formation de la Sonelgaz n'a pas atteint tous les objectifs fixés ces dernières années, ceci est dû au fait que les besoins en matière de formation sont mal ciblés et mal identifiés. En effet, globalement la formation ne se traduisait pas par des gains effectifs en matière de qualité de travail et de la productivité.

La société planifie des formations dont le processus d'identification des besoins des employés de la qualité de la démarche qui manque d'objectivité.

Le principal enseignement de l'enquête est le constat d'un réel optimisme et du volontarisme des responsables ressources humaines, mais aussi des cadres d'autres fonctions qui voient eux aussi la mission de la fonction Rh se développer.

## **Bibliographie**

- AMADIEU J-F. et CADIN L. (1996).**,« *Compétence et Organisation Qualifiante* ». Editions Economica.
- BARRAUD J ; KITTEL F; MOULE M. (2000).**,« *La fonction ressources humaines* ».ÉditionDunod.
- BATAL C. (1997).**, « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public* ». Editions d'Organisation, Paris.
- DEJOUX C. (2001).**,« *Les compétences au cœur de l'entreprise* ». Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (2000).**,« *L'ingénierie des compétences* ». Editions d'Organisations, Paris.
- LE BOTERF G. (2003).** ,« *Construire les compétences individuelles et collectives* ». Editions d'Organisation, Paris.
- LEVY-LEBOYER C. (1999).**,« *La gestion des compétences* ». Editions d'Organisation, Paris.

- LORINO P. (2001)**, « La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », *Signaux*, sept. 2001, n° 96.
- MEBARKI M. (2002)**, « Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines », *Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques »*.
- NOYE D. (2003)**. « *cultiver les compétences* ». Editions Insep Consulting.
- PERETTI J-M. (2000)**, « *Gestion des ressources humaines* ». Editions Vuibert, Paris.
- ROGER A. (2004)**, « Les formes du management : Gestion des ressources humaines et management des compétences », *Cahiers français n° 321*, pp52-57.
- THIERRY D ; SAURET C. (1993)**, « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition L'Harmattan, Paris.
- Veltz P et Zarifian P. (1993)**, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 3-25.
- YOUSFI H. (2008)**, « La contribution de la formation de à la transformation de Sonelgaz ». *5<sup>ème</sup> Conférence Formation du secteur de l'énergie et des mines*. Alger, 2-3 Décembre 2008.
- ZARIFIANP. (1997)**, « La compétence, une approche sociologique », *L'orientation scolaire et professionnelle n° 3*, pp 429-444.
- ZARIFIAN P. (1999)**,« *Objectif compétence* ». Editions Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P. (1999)**,« *Le modèle de compétence* ». Editions Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P. (1999)**, « Productivité, logique de service et mutation du travail », *Revue française de gestion n° 126*, nov.-déc. 1999, pp106-116.

- 
- <sup>1</sup> Ici on ne parle pas de la notion classique de service, c'est-à-dire soit tertiaire, soit industriel, mais la notion de service qui concerne le travail moderne, et ce quel que soit le secteur d'activité (tertiaire, industriel, agricole).
- <sup>2</sup> La Sonelgaz a signé des conventions de formation avec Hydro Québec (Canada) et l'ESSEC (France), elle a également fait réaliser le diagnostic par Mc Kinsey (USA).
- <sup>3</sup> Hydro-Québec est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord.
- <sup>4</sup> Les formations ne traduisaient pas systématiquement par un impact sur le salaire
- <sup>5</sup> Durant son évolution et en raison de son métier orienté vers l'aspect technique, la société était dans l'obligation de créer ou de supprimer certains postes compte-tenu des évolutions technologiques. En effet, la société est contrainte d'acquiescer en permanence de nouveaux équipements voire de nouvelles technologies afin d'avoir des outils de production et de transports performants.
- <sup>6</sup> La fiche GIP comporte le nom et le prénom du salarié ainsi que celle de ses parents, son âge, son niveau de formation, son expérience, la date de son insertion, les formations suivies, les événements de carrière,...