

## Le manager algérien face au nouveau monde économique

### Résumé

Plusieurs économistes et gestionnaires ont mis l'accent sur l'échec de toutes les entreprises publiques industrielles en Algérie pour le motif de non maîtrise du modèle de gestion moderne. Les rapports de plusieurs experts ont montré que les différentes formes de gestion de ces entreprises étaient défectueuses : faible responsabilisation des acteurs, insensibilité d'un personnel démotivé, centralisation abusive. Plus récemment, ils ont mis l'accent sur des méthodes d'organisation plus objectives et d'application universelle. Tandis que d'autres évoquent l'échec de la greffe industrielle, voire la nécessité d'un ajustement «culturel».

Dans le présent travail, nous suivons une méthode qui prend en considération les spécificités culturelles algériennes, que nous voudrions montrer à travers une enquête réalisée au sein d'une entreprise publique algérienne.

**Moussa ZOUAOUI**

Faculté des Sciences  
Economiques et de Gestion  
Université Ferhat Abbas  
19000 Sétif (Algérie)

### ملخص

أرجع العديد من الاقتصاديين والمسيرين مشاكل تعثر "تعطل" المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر إلى عدم التمكن والإلمام بمعرفة "نماذج التسيير المتطورة"، كما أن معظم الخبراء أشاروا إلى أن أشكال التسيير المتبعة لم تكن ناجعة، وأرجعوا السبب إلى تدني روح المسؤولية لدى العديد من الفاعلين بها والمبالغة في مركزية القرارات وعدم تجنيد العديد من العمالة. وأخيرا انصب الانتقاد على الاعتماد المبالغ

Parmi les difficultés de fonctionnement de l'entreprise algérienne, nous citons celles liées à la difficulté pratique d'une adaptation adéquate du manager algérien aux nouvelles règles de gestion et de fonctionnement des entreprises, aux « règles standard de gestion moderne ». En nous appuyant sur une étude de cas dans une entreprise publique de cimenterie à Sétif (Algérie), nous expliquons en quoi il n'y a pas lieu d'être étonné par une résistance aux règles de gestion universelles et aux standards générés par certains traits culturels. L'utilisation de pratiques de gestion importées ne peut conduire qu'à l'échec si l'on ne s'interroge pas sur les présupposés de leur efficacité dans leur pays d'origine. Il est possible, en revanche, de trouver des procédures permettant d'assurer l'efficacité de la gestion dans un contexte « différent » si l'on prend en compte les spécificités culturelles du milieu dans lequel elle s'appliqueront. Une démonstration est effectuée par l'exemple de la cimenterie.

فيه على طرق تنظيم موضوعية وعامة؛ بينما أشار آخرون إلى فشل محاولة زرع تصنيع غريب في تربة مختلفة وهو ما يدعو إلى ضرورة إجراء تعديل "ثقافي". واعتمادا على هذا الطرح سوف نتبع منهجية تأخذ بعين الاعتبار الثقافات المختلفة في الجزائر لمعرفة كيفية إعادة تأهيل أنماط التسيير اللائقة بالمؤسسة الجزائرية، وسوف ينصب اهتمامنا على تبيان رؤية واضحة لهذه الأشكال من خلال حوار أجريناه بمؤسسة عمومية جزائرية.

La gestion des entreprises en Algérie pose, on le sait, des problèmes énormes. Il y a plusieurs années, un responsable algérien dénonçait que l'Algérie était en « déphasage », du fait de l'inadaptation de l'homme au changement, « il suffit de ramener la machine, l'homme suivra »<sup>1</sup>. Après l'indépendance de l'Algérie, une brève visite a permis à une équipe de chercheurs de constater la richesse et la diversité d'une vie sociale, difficilement très usée. Dans la vie sociale, trois éléments revêtaient une extrême importance : une forme spécifique et intense de vie religieuse, une hiérarchie sociale traditionnelle encore vivace entrant dans des rapports ambigus avec les nouvelles institutions de l'Etat algérien. Enfin, une forme particulière de poésie orale, associée à une musique de type polémique, cas - à ma connaissance unique - dans l'ensemble du monde Islamique non noir<sup>2</sup>.

C'est à partir de toutes les particularités de l'Algérie que nous tentons de préciser les voies d'une gestion standard en Algérie qui est le fruit d'une mutation du pouvoir politique, d'une réorganisation administrative et judiciaire, d'un changement de l'unité monétaire, du système économique... Malek Bennabi souligne que tous ces changements sont illusoire et n'ont rien de définitif si l'homme lui-même n'a pas changé.<sup>3</sup>

Les travaux d'un expert chargé de porter un diagnostic sur la gestion du mode d'organisation de l'exploitation agricole de l'Etat par les collectifs de travailleurs en Algérie au lendemain de l'indépendance, ont montré quelque chose de lassant par la répétitivité des constatations faites de l'existence d'un lien organique avec le milieu d'origine. Pour cet expert, il est clair que cela signifie que ce lien ne vient pas seul dans la nouvelle exploitation d'Etat. Ce lien est soutenu par un milieu dans lequel il vit toujours et qui, continuant à fonctionner, produit son cadre de référence. Ce milieu est celui de l'économie paysanne<sup>4</sup>.

D'autres experts ont souligné d'autres remarques telles qu'une :

- centralisation abusive des responsabilités,
- faible motivation d'agents trop tenus en bride,
- imbrication excessive de l'entreprise dans son environnement.

Ces éléments rendent difficile la mise en place d'une gestion attentive à un bon fonctionnement interne. Et, à voir la façon dont chaque expert retrouve les constatations

<sup>1</sup> Abdesslam Belaïd, ex ministre de l'industrie en Algérie dans les années 70.

<sup>2</sup> Mouloud Mammeri, revue *Awal*, Une expérience de recherche anthropologique en Algérie. Cahiers D'études Berbères, Alger, 89, p. 22.

<sup>3</sup> Malek Benabi, Pour changer l'Algérie, éd. Société d'édition et de communication, Alger, 86, p. 43.

<sup>4</sup> Cf. Said Guidoum, colloque international « Valeurs socio culturelles et management, Sétif 26 – 28 mars 1986, p 10.

faites quelques années auparavant par ses prédécesseurs, l'on se dit que les remèdes immanquablement proposés, conformément aux prescriptions des meilleurs manuels « internationaux » de gestion, sont sans doute bien peu adaptés.

Dans quelle voie donc concevoir une gestion algérienne ?

C'est dans ce contexte que, travaillant de manière plus générale à l'adaptation des approches de la gestion à la spécificité des cultures nationales<sup>5</sup>, nous avons choisi une entreprise publique de cimenterie dans laquelle nous avons effectué un diagnostic des difficultés de gestion interne. Ce diagnostic devait mettre l'accent sur les questions d'adéquation entre les pratiques de gestion mises en œuvre par l'entreprise et son environnement culturel. Il fallait tout d'abord comprendre à quoi étaient dues les difficultés que rencontrait, dans l'entreprise en question et de manière générale en Algérie, l'utilisation des pratiques de gestion « standard ». Il fallait, en particulier, préciser les aspects de ces pratiques et les traits des cultures algériennes « berbéro – arabo - musulmane » qui étaient en cause.

Le présent article vise, au-delà des questions propres à l'entreprise considérée, à tirer des conclusions de portée générale du travail ainsi fait, en mettant l'accent sur la question - particulièrement cruciale - des moyens permettant d'obtenir une adaptation efficace au contexte culturel algérien de la gestion à l'occidentale.

## **I- Regard sur la méthode suivie**

Nous sommes partis de l'examen de la façon dont sont vécues par les acteurs concernés un certain nombre de difficultés de fonctionnement classiques dans les entreprises algériennes. Nous avons vu que les forces qui s'opposent à une gestion à l'occidentale sont vives, que les responsabilités sont loin d'être toujours conformes au statut de l'entreprise, et qu'il est difficile de sortir de l'alternative entre une culture garante de l'intention et de l'action du gestionnaire et une gestion standard dictée par l'organigramme et la direction de tutelle (direction centrale). Nous avons vu que ces phénomènes sont associés au fait qu'un exercice « normal » des responsabilités est générateur de situation de vif dysfonctionnement. Celui qui cherche à « bien faire son travail », conformément aux conceptions classiques du bon fonctionnement d'une organisation, se sent mal protégé contre un ensemble de risques qui tendent à le paralyser.

Nous avons vu de manière certaine que les difficultés rencontrées sont liées au fait que les pratiques de gestion qui fondent les règles du fonctionnement des entreprises « occidentales » sont incompatibles avec les approches algériennes.

En observant la vie de cette entreprise, la cimenterie de Aïn-El-Kébira (Sétif), nous avons essayé de souligner la justesse de l'idée d'un éminent expert qui a montré que les réussites d'entreprises africaines tiennent notamment aux liens qui existent entre les formes modernes de leurs organisations et les valeurs du milieu social<sup>6</sup>. Nous avons vérifié que, pour être efficace, la gestion des entreprises doit aussi se fonder sur ce qui est vu localement comme la « bonne manière de vivre en société ».

---

<sup>5</sup> Cf Ph. D'Iribarne, *la logique de l'honneur*, Gestion des entreprises et culture nationale, Seuil, 1989.

<sup>6</sup> Alain Henry, *Vers un modèle du management africain*, Cahiers d'étude africaine, XXX 14, 91 p12.

Enfin, en conclusion des directions de réflexion permettant d'avancer dans cette recherche, nous esquisserons la mise en place, dans un contexte algérien, d'un management efficace favorisant un exercice satisfaisant des responsabilités à tous les niveaux.

## II- Tentation du meilleur manager

La forte progression, ces derniers temps, des modes de comportement et d'organisation à l'échelle planétaire est en passe de conforter -comme scientifiques et universels - les principes d'organisation et de management (Taylorisme, fordisme, cercles de qualité, stock zéro,...) dans les pays développés (USA, Japon...), alors qu'ils ne sont en fait que le résultat de leurs expériences économiques et historiques. D'ailleurs, leurs universités et leurs écoles de gestion ont contribué à accentuer le scientisme de ces règles par la diffusion - au sein d'une élite en mal de reconnaissance - de ce savoir managérial et l'établissement de véritables mythes (MBA, HEC)<sup>7</sup> comme critère de compétence. La montée en puissance de ces idées a fini par gagner les hauts lieux (FMI, Banque mondiale.) où se décide parfois le destin de certains pays. Ces institutions, en se faisant les chantres de l'application de ces principes de gestion et de gouvernement (ratios, plan, déficits, démographie, marchés libres...), participent ainsi à la prédominance de l'établissement d'une certaine forme de pensée unique, voire à son idéologisation. Aussi a-t-on assisté, ces derniers temps, à une espèce de fuite en avant dans l'Eldorado du développement où dirigeants et chefs d'entreprises ne communient qu'à travers les principes de gestion, d'organisation et de rationalisation.

Ceci prend l'allure d'une véritable kermesse internationale où s'échangent les dernières idées et théories en vogue. Cette dernière est relayée par une publication foisonnante (Prix d'excellence), par l'émergence de métiers nouveaux (conseil en organisation, audit, contrôle de gestion...) et autres distinctions (meilleur manager). Pourtant nous assistons simultanément à l'effondrement de pans entiers de l'économie, à la disparition de groupes, réputés solides, au moindre mouvement boursier, et plus important encore, peut-être, parfois, à l'effondrement de systèmes (pays socialistes) ou encore, à l'échec tragique de certaines expériences (pays en voie de développement : cas de l'Algérie.)

Alors, nous sommes en droit de se demander de quelles utilités furent ces théories réputées scientifiques et universelles. Sans être l'excessif, nous pouvons dire que ces théories pèchent par neutralisme et occultent les spécificités culturelles des pays en cause et leurs dimensions socio-historiques. Ces échecs de tout niveau ont heureusement modéré les ardeurs dans la croyance du « tout managerial standard », la réussite économique de certains pays (Japon, Corée du Sud...) apparemment féodaux ayant donné à méditer.

Nous assistons ces derniers temps à une tentative de conceptualisation des outils d'analyse des formations sociales et des organisations de la part de quelques milieux avisés, faisant notamment une large part aux dimensions sociales et historiques. C'est apparemment la voie qu'a choisi de suivre Monsieur Ph. d'Iribarne<sup>8</sup> et que nous avons

---

<sup>7</sup> Grandes écoles en Europe.

<sup>8</sup> Ph. D'Iribarne, chercheur de renommée qui s'est intéressé par le contexte culturel et ses effets sur la gestion des entreprises. Selon lui, l'effet de la culture et de la tradition n'est pas

décidé de faire notre.

En effet, en étudiant la vie en société et son organisation à travers les sphères de production en particulier les sphères de vie en communauté en général, Monsieur Ph. d'Iribarne a observé la permanence de quelques traits récurrents qui révèlent de façon reconnaissable les sociétés en cause. Il procède par ce que nous pouvons qualifier d'introspection socio - archéologique des sociétés et des organisations. Aussi découvre-t-il, qu'en France, prévaut la notion de rang liée à l'honneur comme trame de relations informelles. Aux USA, le contrat - comme serment - tranche les rapports humains sans considération implicite, alors qu'aux Pays-Bas, le consensus semble être la règle.

## **II- 1- Culture et organisation en Algérie**

Restant dans le contexte algérien, nous soulignons la primauté de l'Algérien qui a cherché à agir en « homme autonome » une fois que son pays fut indépendant. Il s'est inspiré de son passé « autochtone rebelle », pensant que cette attitude le poussait à agir dans un sens favorable aux objectifs de l'entreprise. Et tout simplement, il a joué sur le registre des valeurs les plus sacrées « Homme Hour. <sup>9</sup>»

Ces valeurs font appel à une motivation spontanée. Alors, nous pourrions dire que la gestion socialiste en Algérie vécue dans les années 70 et 80 a appuyé cette culture en tant que mode d'organisation industrielle du moment que le salarié est à la fois « gestionnaire et producteur».

A la lumière de ce panorama historico-culturel, pour promouvoir l'organisation en Algérie, nous avons préféré rester fidèle à la méthode découverte par Ph. d'Iribarne pour essayer de voir en quoi et comment elle pourrait être pertinente dans d'autres cas d'étude en particulier à l'Algérie, et de tirer, par conséquent, les catégories opératoires grâce auxquelles nous pourrions décrypter le fondement et la nature de relations sociales et leurs caractères permanents par delà l'écran des relations explicites.

Pour Ph. d'Iribarne, la culture n'est pas un pouvoir, quelque chose à laquelle on pourrait attribuer les comportements, mais un contexte, quelque chose au sein duquel (les comportements) peuvent être décrits de manière intelligible. Pour chercher avec quelque sérieux quel est le rôle de la culture dans les succès japonais, il faut s'intéresser à des approches sérieuses de la culture<sup>10</sup>».

## **II- 2- La culture comme référence de sens**

Encore une fois, l'étude introspective de conditions économique-politiques et sociales qui prévalaient en Algérie est calquée sur celle qu'effectua Ph. d'Iribarne pour la France. En effet, en prenant la distance historique équivalente, l'état de l'Algérie, à cette époque, nous est décrit par El-Muqaddima d'Ibn-Khaldûn, comme celui de la France par Montesquieu ou Rousseau. Si Ph. D'Iribarne suggère qu'il est essentiel de

---

mécanique et laisse une grande part aux initiatives. Reconnaître l'importance de la tradition ne nous oblige nullement à croire que nous sommes de sociétés immobiles, suivant l'image folklorique des sociétés traditionnelles ; Pour d'Iribarne, il n'y a aucune contradiction entre l'existence de ces phénomènes et la volonté de réformer et de moderniser.

<sup>9</sup> Hour : L'homme libre et qui n'obéit pas.

<sup>10</sup> Ph. D'Iribarne, Contre l'anticulturalisme primaire, revue française de gestion, N° 91, Novembre-Décembre 1992, p 137.

faire référence à la culture, c'est parce que ces conduites ne sont pas indifférentes aux questions de sens. Si une position est jugée acceptable, si une manière d'être suscite la confiance, le dégoût ou la colère, ce n'est souvent pas parce qu'elles sont dans leur pure matérialité, mais à cause de ce qu'elles signifient. Et ce qu'elles signifient voire avec les cultures.

En effet, Ibn Khaldûn nous rapporte que la société s'organise en tribus et en clans et fonctionne principalement autour de la notion de noblesse. Celle-ci s'acquiert par le sang et le lignage essentiellement et par le savoir subsidiairement (savant), ou par l'éthique religieuse (Imam). Le but du clan est de faire parvenir un des siens, qui serait lui-même préalablement imposé au clan, au pouvoir suprême (Mulk<sup>11</sup>). Pour y parvenir, le clan va s'appuyer sur d'autres tribus dominées qui sont ses alliées et qui deviendront ses clients. Les alliés et les suivants participent à l'esprit du clan de leur patron et le prennent à leur compte. Ceci leur confèrera une certaine noblesse qui demeure néanmoins inférieure à celle du lignage.

Le but de la prise du pouvoir est multiple. Ce dernier va procurer de manière variable plus ou moins de noblesse, de distinction et de glorification, selon que l'on soit plus ou moins proche ou allié des clans et du chef arrivés au pouvoir. Le pouvoir est aussi source de richesse, soit par adjonction de biens matériels, soit par soustraction aux devoirs et charges publics. Sachant que la soumission et la docilité à exécuter les charges publiques sont considérées comme des traits de faiblesse du clan et donc de non noblesse, le chef de clan, arrivé au pouvoir, va commencer par affranchir les membres de son clan et ses clients de l'acquittement de l'impôt, marque de préséance. Ceci nous fait penser à l'auteur Pitt-Rivers<sup>12</sup> qui, en étudiant la société espagnole du sud, découvre une dimension qui sous-tend les rapports sociaux et qu'il qualifie d'honneur - préséance.

En concourant à plus de gloire et de prestige, le clan marque sa noblesse par la soustraction à la corvée (impôt), comme signe de préséance. Quant à l'honneur - vertu, tel qu'il est décrit par Pitt-Rivers, Ibn-Khaldûn ne semble pas le rencontrer dans la société. Au plus, évoque-t-il la déférence et le respect que l'on semble devoir aux cheikhs et aux gens de bonne conscience (Religieux). L'accomplissement sous autorité de toutes tâches est avilissant car assimilé à la soumission. Le seul domaine où s'exprime la vertu reste celui des affaires religieuses où l'ordre de distinctions n'est pas en concurrence avec celui de la noblesse de pouvoir. Il reste en deçà de celui-ci.

Pour conforter son hégémonie et son prestige, le clan, une fois au pouvoir - nous dit Ibn-Khaldûn - s'invente souvent des lignages saints (Hachémistes, Alaouites) se disant à la fois chefs civils et religieux atténuant par-là les velléités contestataires de forme religieuse. Ou bien, comme le souligne Raymon Jamons, les « chorfa »<sup>13</sup> sont placés au sommet de l'échelle sociale, au-dessus de ceux que, par contraste, nous appellerons les laïcs. C'est qu'ils sont, par leur origine, plus proches du Prophète à qui a été révélé le message de la foi auquel adhèrent tous les autres croyants. Ce rang leur confère non

---

<sup>11</sup> Mulk : littéralement propriété par extension, pouvoir total.

<sup>12</sup> Julian Pitt-Rivers, *Anthropologie de l'homme*. Ed. le Sycomore, Paris, 1983.

<sup>13</sup> Chorfa « ahl el baraka », littéralement « famille de la bénédiction divine. Et, ils ont un statut à part dans la communauté des croyants. Ce statut les met en position de recevoir la bénédiction divine.

seulement des droits et des privilèges, mais aussi des obligations<sup>14</sup>.

Cette forme de gouvernement constituée par un noyau central, lieu des privilèges et des sur-droits, a malheureusement été formé aussi de janissaires et de kouloughlis qui pressaient le reste du pays sous des charges toujours plus lourdes et souvent iniques, se prévalant de leur noblesse au profit du Makhzen<sup>15</sup>. D'ailleurs, la France n'a pas fait mieux. Elle, qui, en voulant pacifier le pays, a tenté de briser le tribalisme, source de contestation. La dépossession des tribus et leur déplacement ont paupérisé les masses, et les ont poussé à la quête d'autres sources de revenu et de vie hors du cadre traditionnel.

En introduisant d'autres formes d'impôts contraires à la tradition, la France n'a fait que désintéresser les populations de la chose publique et à accentuer la rébellion et la contestation. C'est peut être de ces invasions et de ces oppressions successives, marquées par les privilèges, qu'est né ce sentiment irascible de méfiance et de repli sur son milieu naturel (le clan) et sur ses convictions religieuses - maraboutiques, sources de fatalisme, en attendant l'avènement d'un monde meilleur. Cette utopie millénariste s'est trouvée brisée par le sursaut de la révolution d'indépendance (Houria<sup>16</sup>) qui, dans l'esprit de ses initiateurs, serait le début d'une nouvelle forme d'organisation de la société et de la production et l'entrée dans la modernité, à l'image de l'occupant.

### **III- L'opposition du mythe moderne / traditionnel**

Le contact de la France a créé, dans une frange de la population, un stéréotype du comportement tel que le consumérisme, signe de prestige. Ce mode de comportement, la rente pétrolière aidant, s'est généralisé par mimétisme à toute la population par la course à l'accumulation de biens matériels ostentatoires, contribuant à installer dans les esprits un système de combine et de « trabendisme<sup>17</sup> ».

L'éclosion d'un mode de comportement et d'organisation nouveau en Algérie, ces dernières décennies, constitue en apparence une rupture par rapport à son âme profonde. On en vient à poser la question de savoir quelle est la part de l'avatar et celle des modes d'organisation et de la vie en société algérienne. D'ailleurs, les convulsions que vit l'Algérie ces derniers temps et le retour du Messianisme religieux sont là pour attester d'un certain malaise.

A la lumière de ce panorama historique, nous tentons maintenant, à travers des recherches empiriques, de vérifier si les caractéristiques sociales que nous rapporte l'histoire sont déterminantes et révélatrices d'une certaine forme d'organisation, donc structurants de l'organisation sociale comme l'affirme Levi-Strauss.

Notre travail procède par un système de questions adressées aux acteurs des organisations de production.

Le choix de l'entretien direct se justifie par le fait qu'il permet une relation vivante avec le sondé d'une part et qu'il nous permet d'imposer un schéma d'entretien sans

---

<sup>14</sup> R ; Jamous, Honneur et Baraka, les structures sociales traditionnelles dans le Rif, éditions de la maison de Sciences de l'homme Cambridge University Press – Paris 2002, p 192.

<sup>15</sup> Makhzen : Trésor turc

<sup>16</sup> Houria : littéralement indépendance. Mais la propagande et la légende ont en fait à la fois libération de l'oppressé, levée du sacrilège et transport dans une vague et douce idylle.

<sup>17</sup> Trabendisme : trabendo : contrebande, par extension économie informelle.

définir le cadre de référence, d'autre part.

Ce choix est déterminé par la nécessité d'approfondir les domaines de référents structuraux observés à travers le passé de la société.

Dans notre cas, le sondé est invité à répondre de façon exhaustive, dans ses propres termes et avec son propre cadre de référence, aux questions générales.

Les questions posées sur des opinions, des attitudes et des préférences sont par conséquent ouvertes en général. Elles permettent ainsi de donner l'impression à l'enquêté qu'il est vraiment écouté, ce qui le détermine à mieux réfléchir avant de répondre et lui donne celle de s'exprimer librement, de faire admettre la richesse de sa pensée sans avoir l'impression qu'on le manipule en lui imposant un cadre qu'il peut juger restrictif.

### **III- 1- Résistance aux changements**

La conduite des affaires en Algérie, à travers les secteurs de gestion et l'exercice de l'autorité, se trouve confrontée à deux aspects contradictoires et du moins ambivalents dans l'esprit de ses propres acteurs.

Dans notre cas, c'est-à-dire la cimenterie de Aïn-El-Kebira, il s'agit de faire coïncider, d'une part, les objectifs matériels de production et les contraintes d'autorité d'une entreprise publique et, d'autre part, la motivation des travailleurs, sans références claniques et sans heurter leur sentiments religieux d'égalité des humains.

Or, la cimenterie de Aïn-El-Kebira est une entreprise publique dont ni le statut ni les finalités ne sont conformes aux modes de production et d'organisation traditionnels. Cette unité se présente comme une structure sans âme. Donc, nous sommes en présence d'un cas inédit pour la psychologie de l'Algérien, à moins que l'entreprise n'évoque pour lui les domaines réservés de triste mémoire dit (beylik, sous les turcs et publics sous la France).

Cela n'est pas pour faciliter son adhésion. Le schéma d'organisation de l'entreprise ne semble pas conforme à la vision du monde dont il se fait la raison. En effet, d'ordinaire les individus et les groupes ne se projettent qu'à travers des objectifs dûment référencés : travailler pour qui et travailler pour quoi ? Cela concoure-t-il à élargir le champ des satisfactions psycho - matérielles du groupe dont nous tirons notre part ? Cela est-il conforme à nos croyances et convictions ?

### **III- 2- Le statut de l'autorité du manager**

Dans ce cas de figure, l'autorité directe ou dérivée du chef de clan puise sa légitimité de l'allégeance que lui témoignent clients, adhérents et simples agrégés. L'autorité du chef de clan, si elle s'exerce ponctuellement à travers les sanctions, marque son pouvoir mais ne peut à elle seule assurer l'adhésion, tant la spirale de conquête du pouvoir constitue la nature et la logique. Cette dernière continue de jouer notamment à travers le feu nourri de la contestation religieuse du pouvoir temporel. Celle-ci peut revêtir un caractère conservateur et modérateur limitant les débordements du pouvoir ou bien camoufler des ambitions de prise de pouvoir.

De même, cette contestation paraît constituer la règle dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Sur le plan d'un comportement spontané, l'influence du poids de la religion paraît bien signifiant : «j'exécute les ordres qu'il me donne, tout simplement parce que c'est le chef. Il peut me créer des problèmes si je refuse

d'exécuter ses ordres. D'autre part, je n'ai pas besoin de lui. Je fais mon travail et lui aussi. Je veux travailler pour le bon Dieu et gagner du pain « propre »

Simultanément, une certaine envie de motivation paraît régner au sein du personnel. Selon la plupart de nos interlocuteurs, c'est dû à un devoir religieux de faire leur travail. Ils exigent *a priori* que ce comportement soit pratiqué par « le Manager ». Un ouvrier qui exige de son chef de le connaître, c'est-à-dire qu'il s'intéresse à son personnel affirme « Dans certains services, le directeur doit savoir qui est l'ouvrier le plus sérieux et qui fait du bon travail ; l'ouvrier peut sentir alors qu'il est pris en considération et qu'il produit mieux. Cette considération joue sur le moral de l'ouvrier et permet de l'encourager. Le directeur doit connaître ses ouvriers avec précision et tout simplement c'est une marque de considération de l'individu à son « frère », nous sommes des « individus égaux ». " *selon le verset Coranique qui veut que tous les croyants soient égaux* .

Il est évident, devant ce type de situation, de recommander aux managers de mettre en place des méthodes « classiques » de gestion, en faisant preuve de suffisamment de « volonté » : que les responsables agissent seulement comme managers « standardistes » et les subordonnés prendront des initiatives. Mais hélas, les réalités résistent de façon aussi persistante que générale à des exhortations qui paraissent pourtant fort sensées. C'est que la remise en cause de cette situation se heurte à des obstacles puissants : les managers ne paraissent pas plus prêts que les collaborateurs et les ouvriers à accepter une gestion « religieuse ».

### **III- 3- La croyance religieuse et la gestion standard**

La croyance religieuse en l'égalité des humains comme entrave à l'exercice de l'autorité se trouve tempérée par plusieurs considérations :

- chaque fois que la défiance religieuse a été en butte à l'intérêt clanique, celui-ci l'a toujours emporté. La dissuasion de l'affaiblissement du clan et du rétrécissement des intérêts psycho - matériels jouent un rôle d'inhibition.

- L'autorité dérivée, représentée par les cercles proches du pouvoir souvent entremêlés par les liens de sang, assure la continuité de l'autorité du « pouvoir central ». Dans ce cas, le sentiment religieux se trouve étouffé par l'obéissance que se doivent les proches : le patriarcat joue un rôle conservateur.

- Parfois, le sentiment religieux d'égalité peut être sublimé pour peu qu'un chef adopte un comportement populiste et mystique conforme aux attentes de ses subordonnés, les plus démagogues vont jusqu'à se donner (s'affubler diront d'autres) du titre de commandeur des croyants (cf. Ibn Khaldûn, l'usurpation des titres saints). Ces chefs vont essayer soit de susciter un élan supra-clanique de la part de leur subordonnés, soit d'inscrire leurs actes dans un registre séculier : « Chérif » détenant l'autorité dans le groupe. Il est par la succession de la génération, le descendant du Prophète, ce qui n'a jamais été démontré à travers l'histoire.

Les individus sont ainsi amenés - le temps de l'accomplissement de l'œuvre - à faire la péréquation de leurs simples sentiments religieux d'égalité pour une meilleure fortune religieuse : la communion avec la Ouma<sup>18</sup> étant la priorité, l'autorité devenant subsidiairement nécessaire est donc acceptée. Nous voyons ainsi que les rapports de

---

<sup>18</sup> Ouma = Nation.

commandement sont complexes et nécessitent une grande élasticité. Les rapports ne sont délimités que par le pouvoir de fait ou par le groupement de sang et d'intérêt. Il paraît nécessaire au commandeur d'élargir les bases de son soutien pour desserrer la pression de son clan afin de ne pas paraître trop partial. Toutefois, son populisme et son affabilité ne doivent pas être trop lâches au point d'altérer la distance nécessaire à la « Haïba »<sup>19</sup>. Autrement dit, ce sentiment oblige à la révérence envers l'autorité, sans lequel rien de sérieux ne saurait s'accomplir. Ainsi, si les chefs de service se montrent autoritaires, c'est que s'affirme un membre de la direction : « Je dois respecter mon chef, je dois éviter de briser les barrières entre moi et mes supérieurs, je dois laisser de la distance, c'est ça pour moi la « Haïba » qui est pour moi plus que le respect ». Un technicien indique, pour sa part, que le chef doit avoir de la Haïba : « Le mot Haïba veut dire pour moi plus que le respect, c'est en quelque sorte la référence à cette sorte de « respect inspiré du modèle du « grand »<sup>20</sup> qui est le responsable de la famille, de la richesse et de l'honneur. Personne ne peut contester son point de vue ; on comprend que cela puisse l'être particulièrement dans les sociétés qui privilégient le système patriarcal.

#### **IV- Comment gérer quand même**

Heureusement, il existe ici et là quelques entreprises qui arrivent à suppléer à cette gabegie, telle que dans la cimenterie de Aïn-El-Kébira. Ce sont celles-là qui avaient réussi à créer les conditions de mobilisation du réflexe populaire. Apparemment à Aïn-El-Kébira, la direction est sortie de la technocratie pour prendre en compte des critères plus informels, soit séculaires ou religieux. En s'investissant dans l'œuvre dont elle a la mission, la direction atteint plusieurs objectifs :

- Elle casse la suspicion populaire qui voit en le directeur l'« apparatchik » d'un pouvoir lointain et exploiteur. Par effet de substitution à l'intérêt local, elle rappelle au réflexe populaire les intérêts qui doivent être aussi les siens, favorisant ainsi son humiliation en excitant sa fierté. Cela n'est souvent pas chose aisée. Elle dépend de la capacité de chaque direction à coller au plus près à la sensibilité locale : et à interpréter correctement ses référents culturels. Cela ne semble pas d'ailleurs trop mal se passer à Aïn-El-Kébira. En effet, à l'autorité légale qui ne sera exercée qu'en dernier recours, dont la direction est dépositaire et qui se traduit par le binôme faute-sanction, elle va substituer le conseil : par exemple, le chef d'atelier qui conseille ses ouvriers « généralement, je ne sanctionne pas, j'emmène l'ouvrier fautif dans mon bureau et je

---

<sup>19</sup> Haïba : La Haïba c'est à la fois le respect des instances hiérarchiques par crainte des sanctions, une déférence envers l'autorité, comme source du savoir – faire (relation maître élève) et à la fois comme révérence du chef dépositaire de l'autorité de l'entreprise à l'instar du cheikh pour le clan (relation organique). Le système hiérarchique de commandement n'est dès lors plus perçu comme contradictoire avec le principe d'égalité des croyants (frères) et de non soumission aux hommes (soumission qu'à Allah). En accomplissant son travail, l'ouvrier contribue aux bienfaits communs s'affranchit ainsi de ses devoirs envers Dieu et la Ouma. Le chef n'est alors perçu que comme intercesseur d'une mission qui interpelle tout le monde. La Haïba, culte, est la profanation du principe d'égalité mais la manifestation d'une adhésion à un certain ordre. Les relations d'autorité sont ainsi moins mal vécues.

<sup>20</sup> Grand : dépositaire de l'autorité, du respect et de l'honneur dû au clan ou à la famille.

lui fais une leçon de morale, à condition que ce ne soit pas une erreur technique grave. Dans ce cas, il est sanctionné selon le règlement interne de l'unité ».

- la direction doit répondre par un comportement de justesse à l'attente du désir d'égalité,

- Justesse dans la peine en se dévouant au travail, par exemple, le Directeur qui part en retard. « Généralement, le soir il reste au travail jusqu'à une heure et plus après l'heure de sortie, selon le travail qu'il a ».

- Justesse dans le traitement des hommes et des groupes : en décourageant les courtisans par l'adoption des usages locaux, la direction favorise l'identification de ses subordonnés. Ces qualités doivent lui conférer, dans l'imaginaire de ses subordonnés, les attributs d'un homme exemplaire : le « cheikh »<sup>21</sup> dans le respect et l'appréhension sont les traits de la Haïba.

#### **IV- 1- Le manager algérien ressemble à un manager ou d'abord à un Algérien**

D'après notre étude historico-économique, le statut des individus était lié à l'étendue domaniale : de là, va découler la prétention à plus ou moins de pouvoir et de noblesse. La possession unique de domaine n'est pas la seule gage du maintien du rang et de l'honneur. Pour qu'il en soit autrement, ce pouvoir agricole doit se composer de linéage, de clientélisme et de confrérisme. Pitt-Rivers<sup>22</sup> nous éclaire d'une part sur les conditions de l'enchevêtrement de la constitution et l'étendue des biens et du pouvoir, et d'autre part sur les alliances dogmatiques à travers le système de patrilignage. En effet, la structure des fiefs suit celle de l'organisation sociale et inversement. Nous trouvons le domaine du « Arch », divisé en domaines de tribus, divisés en domaines de grandes familles, divisés en propriétés de familles nucléaires ou individuelles. C'est une organisation en forme de cercles concentriques. Bien évidemment, cette organisation séculaire constitue l'intention de l'organisation ouvrière et précisément pour le cas du manager qui consolide sa fonction en s'inspirant de ce grand mythe historique et qui déclare : « il s'agit de sympathiser avec les ouvriers pour les mettre à l'aise et connaître - s'il le faut - leurs problèmes familiaux ».

Nous nous demandons quelle est la possibilité pour les fidèles de se passer des nouveaux rapports d'organisation, compte tenu de la métamorphose du paysage socio-économique de l'Algérie, du fait que les rapports nouveaux n'apparaissent jamais *ex-nihilo*, à la manière d'une génération spontanée. Ils sont l'œuvre de forces imperceptibles qui, tout en prenant corps, érodent les anciens rapports d'organisation pour en prendre la place.

Aujourd'hui, l'implosion du système agricole a fait déplacer, tout en les démythifiant, les cercles de l'autorité et du prestige et ce, pour une raison fondamentale qui est l'affirmation d'une autorité centrale dite Etat (et ses ramifications : collectivités locales, régionales, entreprise publique). L'Etat est devenu la seule source de pouvoir

---

<sup>21</sup> Le mot « cheikh » est utilisé ici pour désigner un statut dans la société existant à travers l'histoire de l'Algérie et qui fait partie de sa propre échelle de valeurs qui donne leur sens aux relations sociales entre les hommes et leur chef. Généralement le chef est, en plus grand, le dépositaire de la noblesse et du savoir de commandement.

<sup>22</sup> Julian Pitt-Rivers, *Anthropologie de l'honneur*. Ed. le Sycomore, 1983.

et de prestige : le pouvoir économique et le pouvoir légal qu'il peut dispenser.

En généralisant l'économique par le travail salarié et en substituant au pouvoir féodal la compétence du savoir, de l'argent et de l'esprit d'entreprise, l'Etat a, en fait, ouvert des horizons nouveaux à l'expression de nouveaux rapports d'organisation et de coopération.

## CONCLUSION

Nous savons que dans le paysage économique et social actuel, la gestion d'entreprises industrielles (exemple de la cimenterie pour conforter son hégémonie et son prestige) doit obéir aux rationalités techniques et économiques. Ce principe n'est guère contestable : les machines sont soumises aux lois de la physique et les entreprises doivent également se conformer à des règles financières. Toutefois, nous avons découvert que l'efficacité industrielle de la cimenterie de Aïn-El-Kébira, dépend de la mise en oeuvre, toujours conflictuelle, d'une triple contrainte : technologique, économique, mais aussi sociale. L'état des connaissances dans ce dernier domaine, comparativement aux deux premiers, reste embryonnaire dans le domaine des entreprises (cas des entreprises algériennes). Pourtant, la vie sociale - et donc la vie industrielle - tire sa force des initiatives individuelles et collectives ; Les méthodes d'organisation, fussent-elles tournées vers la rationalité moderne, doivent aussi répondre à la conception que les intéressés se font de la bonne manière de vivre et de travailler ensemble.

Pour que les individus acceptent de sacrifier librement une part de leurs intérêts légitimes au profit de la collectivité, l'organisation doit répondre à leurs inquiétudes communes et s'appuyer sur les valeurs qu'ils révèlent, faute de quoi, l'on court le risque de ne rencontrer que démotivation ou révolte. Faut-il alors, à nouveau, se demander si le manager, dans une entreprise, ressemble d'abord à un manager algérien ?

D'ailleurs, aucun de ces regards ne semble pouvoir être définitivement privilégié, sauf à se placer implicitement dans un ordre éthique particulier, au vu des observations faites au sein de la cimenterie et des données propres à leur contexte.

## Références

1. d'Iribarne. Philippe, La logique de l'homme, Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Ed. du Seuil, 1990.
2. Henni. Ahmed, le Cheikh et Patron, CREAD, Université d'Alger, 1993.
3. Ibn Khaldûn. Discours sur l'histoire universelle ; « Al-Muqaddima », traduction nouvelle préfacé et noté par Vincent Monteil, Ed. Sindbad, 1976.
4. Pitt-Rivers. Julian, Anthropologie de l'homme, traduit de l'anglais par Jacqueline Mer, Ed. le Sycomore, Paris, 1983.
5. Bourdieu. Pierre, Sociologie de l'Algérie, Ed. Presses Universitaires de France, 1959.
6. Tiono, le Maghreb entre les mythes, ed. ouvrières, Paris, 1963.
7. Lachraf. Mostefa, L'Algérie, Nation et Société, Alger, 1978.
8. D'Iribarne. Philippe, Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue Française de gestion, N° 8 sept-Août 1990.
9. Montesquieu, De l'esprit des lois, Paris, Société des belles lettres, 1958.
10. Globokor. T ; Culture régionale et autorités des contre-maîtres dans une usine yougoslave, Annales des mines, série « gérer et comprendre » sept. 1989.

11. Henry. Alain, Peut-on redresser une entreprise en respectant la parole des ancêtres ? Annales des mines, série gérer et comprendre, sept 1988.
12. D' Iribarne. Philippe, Vers une gestion culturelle des entreprises, Annale des Mines série Gérer et Comprendre, sep 1986.
13. Mammeri. Mouloud, Une expérience de recherche anthropologique en Algérie ; Cahiers d'études berbères, Alger, 1989.
14. Benabi. Malek, Pour changer l'Algérie, éd. Société d'éditions et de communication Alger, 1986.
15. Guidoum. Said, La pratique de détournement-retournement d'Etat d'un modèle d'organisation, l'exploitation agricole par les collectifs de travailleurs, colloque international « valeur socio-culturelles et management, Sétif 25 – 28 mars 1986.
16. Contre l'anti-culturalisme primaire, revue française de gestion, numéro spécial, N° 91, novembre-décembre 1992.
17. Ageron. Charles Robert, Histoire de l'Algérie, Edition Presses Universitaires de France, Paris, 1964.
18. Levi-Strauss. Claude, La pensée sauvage, Paris, Plon, 1975. □