

**Vers un nouveau type de
manager en Algérie?**

Hacène Merani
Maître de conférence
Département de sociologie
Université Badji Mokhtar
Annaba

Résumé

Dans cet article, nous tenterons de cerner les types de gestion des entreprises en Algérie. Au terme de notre travail, nous étions amenés à penser qu'il est possible de distinguer, en Algérie, entre trois types de gestion. Le premier, correspondait à la fonction de direction ayant été pratiquée dans Les entreprises d'Etat ayant marqué l'activité économique du pays durant les années de l'économie dirigée adopté depuis l'indépendance. Le second type a caractérisé la direction de l'entreprise "autonome" que les pouvoirs publics ont instituée vers 1990 pour sortir l'économie du pays de la crise dans laquelle il s'est glissé depuis la fin des années 1970. Le dernier type désigne la gestion que l'on commence à voir s'exercer dans les entreprises multinationales et mixtes apparues ces dernières années dans un contexte mondialisé.

Introduction

Dans cette contribution, qui constitue un compte rendu d'une enquête réalisée durant les deux années 2006 et 2007(1), nous nous sommes intéressés à la problématique de la gestion des entreprises algériennes depuis l'indépendance. Nous essayerons d'en décrire les types et cerner les principales caractéristiques en rapport avec les cadres sociaux, les actions et les stratégies des acteurs qui l'ont façonnée. Ainsi, nous avons voulu mettre en relief ce qui pourrait, globalement, caractériser les formes, les pratiques et les actions

ملخص

يحتوي هذا المقال على محاولة لتحديد أنماط تسيير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد ثلاثة أنماط أساسية. النمط الأول يجسد التسيير الذي كان يتم في المؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة التي سيطرت على النشاط الاقتصادي منذ الاستقلال. أما النمط الثاني فهو الذي ميز تسيير المؤسسة المسماة بالمستقلة والتي أنشئت مع بداية التسعينيات. أما النمط الثالث والأخير فهو الذي بدأ يظهر في المؤسسات الدولية والمختلطة التي برزت إلى الوجود نتيجة للتحويلات التي شهدتها البلاد مع مطلع الألفية الثالثة في ظل ما أصبح يعرف بالعولمة.

inhérentes à cette fonction. Nous tenterons aussi de définir les étapes essentielles qu'elle avait traversées, les conditions structurelles et conjoncturelles dans lesquelles elle s'était exercée et rendre compte des nouvelles formes de gestion induites par l'apparition des entreprises mixtes et internationales qui s'implantent de plus en plus dans le pays à la suite des « réformes structurelles » engagées par les pouvoirs publics depuis plusieurs années dans des conditions que nous allons brièvement évoquer.

Hypothèse et cadre théorique:

Une des tâches les plus dures que le chercheur en général et le sociologue en particulier doit accomplir est incontestablement celle de préciser le cadre théorique qui sous-tend sa conception, son analyse et ses conclusions tant la réalité sociale est difficile à théoriser. Toutefois, il demeure bien entendu nécessaire, pour assurer, ne serait-ce qu'un minimum de degré scientifique à son travail, de cadrer ses questionnements et ses tentatives d'y répondre par une des théories de la pensée sociologique.

En ce qui nous concerne, nous avons toujours pensé qu'en matière de théorie sociologique, il serait plus judicieux d'éviter de se placer dans l'optique des conceptions que l'on peut appeler «unidimensionnelles» ou, selon Gurvitch, celles du « facteur dominant» qui caractériserait selon lui la sociologie du 19^{ème} siècle (G. Gurvitch, 1968 :50) et ce, aussi développées soient-elles. Car, dans ce domaine, nous partageons la conviction avec ceux qui sont persuadés qu'il serait très peu productif et même hasardeux de réduire la réalité sociale à une seule de ses dimensions quelle que soit son importance.

Bien au contraire, nous estimons que la théorie sociologique a plus de chance de rendre compte de la réalité sociale quand elle ne manque pas de prendre en considération tous ses aspects essentiels dont notamment la ou les « structures » et l' « action » sociales d'où notre adhésion un peu particulière à cette nouvelle tendance appelée « constructivisme » et notamment celle émanant de certains sociologues contemporains tels que N. Elias, A. Giddens et à un degré moindre P. Bourdieu et A. Touraine. (2)

Concrètement, cette approche de la réalité sociale nous conduit à poser comme hypothèse de travail, que le fait de rendre compte des formes, des caractéristiques et de l'évolution du type dominant de la

fonction de gestion des entreprises en Algérie, comme pour tout autre phénomène social d'ailleurs, reviendrait à la considérer comme le résultat de l'interaction des deux éléments complexes et essentiels de la réalité sociale à savoir les structures : culturelles, mentales, politiques, économiques, la nature et les intérêts des forces sociales en présence et le rapport de force qui caractérise leur relations, etc., ceci d'une part, et d'autre part, l'ensemble des actions plus ou moins conscientes, plus ou moins organisées émanant des différents acteurs impliqués et appartenants au système social concerné.(3)

Méthode de l'étude:

Pour atteindre l'objectif tracé, nous avons choisi de suivre une démarche descriptive qui nous a semblé toujours constituer une des méthodes fructueuses et parfaitement adaptée à certains types de recherche sociologique surtout si celle-ci est de nature exploratoire comme il est le cas dans la présente enquête. Bien plus, nous considérons que la description en sciences sociales, surtout si elle tend à être « en profondeur » (Anadon, M. et Gohier Ch., 2001 : 25) est un passage vers la compréhension voire même l'explication. En effet, la description est considérée en sociologie comme l'a noté à juste titre J. Hamel, une sorte d'« antichambre à la compréhension et à l'explication » (Hamel, J. 1997 :167).

Il est toujours bon de souligner en outre que notre analyse va s'appuyer sur des données provenant essentiellement, à la fois, d'une observation de l'évolution du marché d'emploi relatif aux dirigeants et cadres d'entreprises à partir des annonces publiées quotidiennement par la presse écrite, qui reste apparemment le principal moyen utilisé dans le domaine de recrutement des cadres en Algérie et qui a été effectuée pratiquement depuis l'année 2005 d'une part, et d'autre part, à partir des entretiens que nous avons réalisés avec une vingtaine de cadres travaillant dans plusieurs entreprises publiques et privées (mixtes et internationales) implantées dans la région d'Annaba.

Notons aussi que, compte tenu de la méthode de recherche que nous avons adoptée et la taille réduite de notre échantillon (4), notre étude est de type qualitatif. Cela nous amènera à ne pas utiliser le langage des chiffres et des pourcentages et s'il nous arrive d'utiliser des expressions de grandeur telles que « la plupart », « beaucoup », « certains », etc., c'est dans le but de montrer, selon les cas, la

tendance générale des avis exprimés par les interviewés à l'égard de tel ou tel sujet.

Par ailleurs, nous étions conduits tout au long de notre description et argumentations, tel que nous le faisons souvent, de nous référer ici et là, à des thèses, avis et positions émanant d'économistes, de théoriciens et même de praticiens du management, etc. A cet effet, nous devons préciser que, même si nous sommes convaincus que les frontières entre la sociologie et ces disciplines ne doivent pas être trop hermétiques, c'est notamment à titre de témoignages, de confirmation d'idées ou tout simplement à titre "d'emprunt" d'informations d'autres sciences dont la sociologie, à l'instar de tout autre discipline, a de temps à autre besoin.

Suivant cette démarche et à la suite des différents travaux, de collecte et d'analyse auxquels nous nous sommes livrés durant cette étude, nous étions particulièrement amené à penser que schématiquement, il est possible, en tentant de rendre compte de l'évolution de la pratique de gestion des entreprises en Algérie depuis son indépendance, de distinguer trois grands types de gestion. En effet, chacun de ces types pourrait être rattaché au genre d'entreprise ayant prévalu selon les principales phases historiques, les structures et les cadres politiques (choix et stratégies des groupes dirigeants, etc.), juridiques (lois, règlements, etc.), économiques (nature de la propriété, orientations industrielles, source de financement, etc.), culturelles (représentations, niveau de formation, etc.) et la nature des stratégies et des actions émanant des principaux groupes et acteurs impliqués dans les « systèmes structuro- actionnels » ayant marqué ces époques.

Selon le principal trait qui nous a semblé caractériser ces modes de management, nous les avons appelés respectivement : le management " bureaucraté", le management " incontrôlé" et enfin le management " émergent". Qu'en est-il au juste ?

Le management " bureaucraté" ou la gestion des entreprises d'Etat:

Nous avons appelé ainsi, au-delà bien sûr des multiples formes concrètes, ce type de gestion qui a prévalu dans le pays jusqu'à l'avènement de l'«autonomie» des entreprises survenue au début des années 1990.

En effet, plusieurs observateurs, chercheurs et même praticiens, dont la totalité de ceux que nous avons rencontrés durant notre

enquête, s'accordent à considérer que la gestion des entreprises en Algérie, avant l'ère des "réformes" structurelles adoptées à partir des années 1980, était loin de répondre aux « normes » et aux définitions inhérentes au « management » dans la pensée et la pratique de cette fonction dans les pays qui l'ont vu naître sous ses formes contemporaines.

Ainsi, et à travers tout ce que nous avons pu récolter sur la gestion de l'entreprise publique, comme modèle dominant dans notre pays jusqu'à une date très récente, soit à partir des différentes études ayant traité ce domaine, soit des nombreux témoignages dont les gestionnaires de notre « échantillon » nous ont fait part, nous sommes conduits à considérer que cette fonction se présentait, globalement, comme un ensemble de pratiques contribuant à appliquer des directives et à répondre aux nombreuses sollicitations des centres de décisions politiques et des milieux qui leurs étaient proches.

Tout au long de ces années, les gestionnaires remplissent le rôle de fonctionnaires, voire de politiques, appartenant à un « système » qui ne leurs demandait pas d'être économiquement efficaces mais d'appliquer les instructions et directives sans tenir vraiment compte de la performance et de l'efficacité au sens des économies capitalistes. « L'environnement, nous disait l'un d'eux, nous empêchait d'agir. » « Durant ces années là, ajoutait un autre, notre travail consistait à appliquer les instructions qui nous venaient d' "en haut" » comme le voulait le " système " » « On ne pouvait pas à cette époque, disait un troisième, gérer convenablement car, d'autres critères que ceux de la performance étaient pris en considération. »

Ainsi, c'est dans l'interaction entre les structures dominantes : politique, sociale, culturelle, etc., et les pratiques et les stratégies des « agents- acteurs » concernés, en l'occurrence, les hauts responsables politiques et les gestionnaires notamment, qu'il faut chercher les explications du phénomène « gestion » ayant dominé durant toutes ces années là. En effet, il ne faut pas oublier que les gestionnaires, c'est-à-dire les directeurs généraux, directeurs et leurs proches collaborateurs, sont apparus en Algérie au sein d'un mode de développement reposant essentiellement sur l'entreprise publique, sous l'égide d'un pouvoir, pas vraiment peu soucieux de l'efficacité économique et cherchant à « nationaliser » le pouvoir économique comme l'a suggéré l'économiste A. Bouzidi (A. Bouzidi, 1985: 5), mais plus intéressé quand même par la seule rentabilité « sociale » et peut-être,

comme le souligne, L. Addi, visant l'objectif de préserver l'unité de la société et dont la stratégie consistait à créer un secteur économique sous son contrôle direct pour prévenir les conflits sociaux (L. Addi, 1991:155-160).

C'est donc en grande partie la place et le rôle de l'entreprise publique algérienne et les caractéristiques sociale, économique, politique et culturelle notamment du système « structuro-actionnel » qui ont grandement « façonné » le profil et le rôle des gestionnaires. Ainsi, et durant les années 1960, 1970 et 1980, le type de gestionnaire ayant occupé la scène « managériale » n'a jamais été différent du moins dans son aspect officiel de ce fonctionnaire déjà prévu par le premier texte décrivant son profil et son rôle. Il s'agit, rappelle Belaïboud, de ce décret de 1963 qui stipulait que le directeur général « représente l'Etat au sein de l'entreprise et veille à la légalité des opérations économiques et financières et assure la subordination des plans de l'entreprise au plan national » (M. Belaïboud, 1986 :34).

Toutefois, il serait fort inexact de prétendre que les textes suffiraient à eux seuls à expliquer le phénomène qui nous intéresse ici. En effet, au-delà de l'appareil juridique encadrant ce domaine d'activité, la gestion a été, conformément à notre hypothèse, le résultat des orientations imposées par tous les cadres structurant la vie sociale durant ces décennies. Cela pourrait englober aussi bien les directives politiques, les lois, les règlements que les structures mentales, les représentations, les perceptions, les stratégies des « agents-acteurs » concernés en vue d'orienter les pratiques et les actions dans le sens voulu par leurs intérêts politiques, de classe, ou dans le sens qui leur permettrait d'éviter des sanctions négatives telles que les révocations, le déclassement, etc., ou mériter les récompenses comme les promotions, le prestige, etc.

Ainsi, nous avons donc déduit que c'est le type de la gestion bureaucratisée qui a dominé la « scène managériale » jusqu'à l'avènement des entreprises « autonomes » entré progressivement en application dès le début de la décennie 1990.

Le management « incontrôlé » ou la gestion des entreprises « autonomes » :

Nous avons qualifié le second type de gestion que l'Algérie a connu d' « incontrôlé ». Il s'agit de cette pratique « managériale » généralement exercée au sein de l' « l'EPE » c'est-à-dire, l'Entreprises

Publique Economique, issue de l'application des textes relatifs à l'«autonomie» des entreprises publiques dès la fin des années 1980.

En effet, un ensemble de facteurs parmi lesquels l'apparition de déséquilibres financiers et économiques durant le deuxième plan de développement (1974-77), le changement politique du pays en 1979, l'arrivée d'une nouvelle équipe favorable à une économie libérale, la pression de l'économie mondiale et enfin la chute brutale des prix de pétrole survenue au milieu des années 1985 amenèrent les pouvoirs publics à engager des « réformes » économiques visant entre autres à désengager l'Etat du financement des entreprises dont la déstructuration et les déficits financiers n'ont cessé de s'aggraver au fil des années.

Dans ce contexte fut lancé le projet «autonomie» des entreprises publiques. Quelles en ont été les répercussions sur la gestion ? L'observation, à posteriori des pratiques qui se poursuivent peut-être encore, dans les entreprises publiques, l'analyse des déclarations qui nous ont été confiées par les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus tout au long de notre enquête suggèrent que, pour l'essentiel, aucun changement significatif n'a été enregistré même si l'on peut estimer que l'avènement de l'autonomie a donné naissance à un nouveau genre de gestion relativement différent du type précédent car il a obéi à une logique autre que celle qui a prévalu jusque là. Dans l'ensemble, tout porte à croire que ce type n'a fait qu'aggraver le déséquilibre financier et économique des entreprises publiques puisqu'il a été mené dans des conditions économiques, financières et même juridiques (5) encore plus défavorables pour une gestion économiquement rentable.

En effet, l'entreprise publique économique résultant de l'application des dispositions de la loi 88-01 relatives à l'«autonomie», n'a pas apporté des changements significatifs au niveau gouvernemental de ces organisations même dans le sens déclaré dans les textes légaux et de principes. «Nous étions empêchés de gérer efficacement nos entreprises, nous confia un dirigeant, et cela est aussi valable durant l'autonomie.» En effet, et pour beaucoup, si dans l'EPE il y a eu certains changements comme l'élimination de la « participation ouvrière » instaurée par la Gestion Socialiste des Entreprises aux années 1970 et 1980 et généralement mal appréciée par les directeurs et les cadres supérieurs, la situation sur l'essentiel est restée la même. Ainsi, ni les « contraintes du système »,

ni l'« immobilisme » des dirigeants, ni les « ingérences » des instances centrales et celles des acteurs « influents », qui « ne cessaient de défiler dans les bureaux des D.G. », selon les termes de certains « enquêtés », n'ont vraiment disparus. Car, comme le nota un autre interviewé, « le système est resté fidèle à lui-même. »

C'est probablement pour les raisons que nous avons évoquées que la gestion des EPE n'a pas empêché la réapparition des déficits et des déséquilibres puisque cette autonomie, comme l'a souligné Benissad, a été concédée à des entreprises débattant dans de graves problèmes financiers, sociaux et productifs dans un contexte où les ressources de l'Etat ont été durement affectées par le recul des recettes fiscales pétrolières (H. Benissad, 1991 :35).

Toutefois, et même si beaucoup pensent que le mode de gestion depuis l'apparition de l'autonomie n'a pas changé comme nous venons de le constater, nous estimons, et c'est pour cela que nous avons appelé ce mode « incontrôlé », que la nouveauté réside justement dans le fait qu'avec l'autonomie, dans le contexte de crise qu'a connue le pays qui s'est traduit par un affaiblissement du rôle de contrôle des différentes institutions officielles, la gestion, en se « dépolitisant », c'est-à-dire, en devenant moins soumise aux contraintes du plan et de la politique, elle n'est pas pour autant devenue une activité managériale respectant les normes de l'« efficacité », la « performance », l'« efficacité », etc. Bien au contraire, se sont les phénomènes de « gaspillage », de « commissions », voire de « détournements » qui ont connu un essor fulgurant.

Ainsi le mode de gestion adopté à l'ère de l'autonomie fut un échec en dépit de tout ce qui a été déclaré quant à ses objectifs de redressement, d'amélioration, de non ingérence, etc. Cela pousse encore une fois à chercher les causes de cet échec non pas au niveau de la sphère organisationnelle mais au niveau des logiques imposées par les cadres et conditions induites par les structures encadrant la vie sociale dans toutes ses composantes, les actions et les stratégies des groupes dominants, des pratiques et des actions des agents et acteurs concernés. En effet, et comme l'a constaté Touraine, « les relations organisationnelles sont recouvertes dans toute organisation concrète par les relations politiques et plus encore par les relations de pouvoir » (Touraine : 1974, 47) qui se situent nécessairement au niveau du système social global avec toutes ces structures et tous ces agents et acteurs individuels et surtout collectifs.

Ainsi, il faut souligner à ce propos que malgré les changements survenus et qui n'ont pas été nécessairement dans l'intérêt d'une gestion plus efficace, comme nous venons de le noter, cette fonction a continué d'être accomplie dans les mêmes conditions où, il faut le rappeler également, et comme l'a noté Addi, les nominations à la direction des entreprises n'ont jamais (ou peu) obéi à des critères de compétence exigée par la nature de l'activité économique mais à un jeu politique pour écarter les personnes gênantes (L. Addi, *ibid.* :231) et même, à notre avis, et plusieurs interviewés nous l'ont souligné explicitement et surtout implicitement, pour y placer des personnes malléables qui ne s'opposaient pas aux choix et aux multiples sollicitations quotidiennes qui se traduisaient en plusieurs actes les uns plus nocifs que les autres pour la "santé" de l'entreprise tels que : les recrutements de complaisance, les commandes inutiles, les marchés désavantageux, voire catastrophiques pour le devenir de toute l'entreprise, où les malversations, les dilapidations et les détournements n'ont pas été, loin de là, des actes rares.(6)

En tout cas, et en dépit des spécificités des pays, des contextes particuliers et des époques, les pratiques et actions de management en Algérie, du temps du "socialisme" et de l'entreprises publique même appelée "autonome", n'auraient apparemment pas pu être très différentes de celles que d'autres situations semblables, sur les plans des structures, des forces sociales dominantes, des pratiques, des actions et stratégies des agents et des acteurs concernés, avaient engendrées. C'est l'idée à laquelle nous étions conduits en apprenant la conclusion à laquelle est parvenue une étude ayant porté sur la nature du management des entreprises dans un pays ayant connu et adopté des structures politiques et économiques et des modes de développement et d'organisation semblables du moins dans certains aspects à ceux que l'on trouvait en Algérie. Il s'agit de ce que semble confirmer cette étude ayant porté sur la gestion des entreprises en Pologne dans les années 1970.

En effet, après avoir souligné que l'entreprise publique revêt un ensemble de traits caractéristiques communs même œuvrant dans des pays différents (Wyrwa, 197: 7), l'auteur de cette étude nota que le système polonais a créé un type spécial de directeur dont la responsabilité signifiait plutôt une « obéissance sans critique » et l'« exécution des ordres imposés », et qu'il fallait dire en plus qu'« aucun directeur n'est vraiment directeur » (*ibid.* :110).

En outre, et après avoir révélé qu'une étude précédente avait montré que les dirigeants des entreprises publiques polonaises avaient eux-mêmes souligné que le directeur de l'entreprise publique dans leur pays devait être un « homme politique » et qu'un diplôme ne lui était pas nécessaire, il conclut que les opinions, s'inspirant de la théorie de Burnham (*The managers revolution*), selon laquelle l'ère contemporaine serait celle des “ managers”, et prédisant l'émergence, en Pologne, d'un groupe semblable, étaient inexactes car, soutenait-il, en ce qui concernait les pays socialistes, les directeurs étaient « soumis aux organes de la gestion centraux et ne seraient jamais en mesure de former une classe dominante et indépendante (et encore moins entreprenante) » (*ibid.* :115).

Or, dans son étude consacrée à la « gestion stratégique de l'entreprise publique en Algérie », dans les années 1980, Belaiboud était parvenu presque aux mêmes conclusions. Il souligna que le rôle d'un manager en Algérie différait sensiblement de celui du dirigeant de l'entreprise dans un pays industrialisé car, ajouta-t-il, beaucoup de divergences existaient dans le domaine de la prise de décision. En effet, continuait Belaiboud, le manager, désigné à la tête de l'entreprise en Algérie, par l'autorité de tutelle, ne bénéficiait pas de toute latitude pour définir souverainement la stratégie à long terme (M. Belaiboud, 198:26).

Par conséquent, nous sommes conduits à prétendre que dans un cas comme dans l'autre, force est de constater qu'on est bien loin des types de management et de manager des économies libérales capitalistes. Ainsi, et à l'exception de quelques cas très rares où des gestionnaires ont essayé de gérer leurs entreprises selon les normes de rentabilité et de performance économiques (7), dont beaucoup ont d'ailleurs fini par abandonner ou par être écartés, le type de gestionnaire ayant prédominé en Algérie avant les réformes et encore aujourd'hui dans l'entreprise publique même considérée comme “autonome”, a toujours été ce fonctionnaire, généralement ne possédant pas ou peu d'aptitudes techniques, administratives et humaines nécessaires, veillant, pour pouvoir se maintenir dans les postes de direction, à appliquer les directives (officielles ou non) dans une entreprise remplissant en réalité une mission autre que celle que remplit l'entreprise des sociétés des pays industrialisés.

Autrement dit, il faut rappeler qu'au-delà de ses dimensions culturo-institutionnelles, de l'irrationnel en son sein (C. BRUN, 1989), etc., l'entreprise est, dans les sociétés capitalistes industrielles, une organisation mise en œuvre et dirigée par des hommes pour la création de richesse, dans un environnement de concurrence et où, surtout, les règles du jeu, non seulement économiques, mais aussi, juridiques et politiques, sont claires et non pas dans une situation où, comme l'a souligné T. Hafsi à propos de l'Algérie, ces règles sont « définies et redéfinies d'une manière ad hoc, selon les situations » (T.Hafsi,199:140).

Mais, à l'heure des changements plus ou moins structurels que connaît le pays et l'apparition de nombreuses entreprises privées, il semble qu'un nouveau type de management est entrain de faire son apparition en Algérie.

.Le management “ émergent” ou la gestion au sein des entreprises mixtes et internationales:

D'abord, il faut souligner que même si nous employons le terme : « privées », il s'agit principalement des entreprises internationales et mixtes (propriété publique et étrangère). Pour les entreprises privées nationales, notre enquête s'est limitée à observer les annonces d'offres d'emploi. Sous l'appellation du management“émergent”, nous avons voulu désigner donc ce type de gestion qui commence à faire son apparition au sein des ces nombreuses entreprises privées qui s'implantent de plus en plus en Algérie parallèlement aux autres types qui, il faut le souligner, n'ont pas disparu complètement de la scène managériale. Au contraire, ces formes semblent continuer d'exister dans les entreprises publiques qui dominant encore le paysage économique même s'il faut encore une fois le souligner que des gestionnaires, avec des qualités de managers, soucieux de la rentabilité économique, de la protection des biens de leurs entreprises existent bel et bien. Toutefois, ces derniers sont loin, il faut le reconnaître aussi, de constituer le type dominant dans le pays.

En effet, et bien que nous ne nous disposons pas de données quantitatives sérieuses sur le phénomène, si l'on se réfère au nombre de plus en plus important des offres d'emploi publiées quotidiennement (8) par la presse écrite et les multiples apparitions de nouvelles entreprises privées, suite à des investissements directs ou à des privatisations, dont celles qui ont été touchées par notre enquête, il

semble qu'un type nouveau de gestion est en passe de s'installer dans le pays. Ce type serait semblable, du moins en ce qui concerne certains de ses volets, au management des entreprises des pays industrialisés et ce, conséquemment aux règles de fonctionnement, d'organisation et de politiques de gestion auxquelles obéissent ces entreprises.

A cet effet, et bien qu'il est encore tôt pour en tirer des conclusions définitives, nous sommes tentés de croire qu'au vu de ce que nous avons pu observer dans les entreprises sus-citées et à travers les témoignages de certains de leurs cadres supérieurs et dirigeants, un "nouveau management" est bel et bien devenu une réalité même s'il n'est encore qu'à ses débuts. Nous allons tenter d'en rendre compte à travers deux aspects: le profil des "nouveaux" managers et ensuite les conditions de leur travail telles qu'elles ont été appréciées par ces managers eux-mêmes.

Profil des "nouveaux" managers :

Le "nouveau" management semble d'abord se distinguer par le profil de ses prétendants- acteurs. Certes, les conditions requises pour le recrutement des nouveaux managers sont en apparence les mêmes que celles que l'on exigeait des cadres des entreprises publiques mais c'est en apparence seulement. Car, au-delà des conditions de diplômes, d'expérience, etc., c'est surtout au niveau de la sélection que les choses diffèrent. Les entreprises privées, mixtes et surtout internationales, semblent plus exigeantes en ce qui concerne la compétence de ces managers et moins disposées aux recrutements de "complaisance" ou "arrangés" d'avance que nous avons évoqués plus haut.

Ainsi, l'une des nouveautés en matière de recrutement de cadres et de managers est l'apparition de bureaux et cabinets spécialisés auxquels les entreprises privées, notamment internationales, confient les missions de prospection et même de sélection des cadres. Le recours à ces nouveaux "chasseurs de têtes", "neutres", semble refléter le souci de ces entreprises à s'assurer des compétences managériales et éviter toute influence interne ou externe qui pourrait atténuer la rigueur de l'opération de sélection. (9)

D'autre part, il est à noter que ces nouveaux managers sont appelés à occuper des postes d'encadrement supérieur et même de direction. Toutefois, et cela peut être considéré comme une des caractéristiques

du nouveau management, du moins pour le moment, les postes de la haute direction restent en général entre les mains des propriétaires ou leurs proches directs, pour les entreprises privées nationales, et celles des représentants des propriétaires qui sont des étrangers, pour les entreprises mixtes et internationales.

Par ailleurs, il est à souligner que la majorité écrasante des nouveaux managers sont des hommes notamment au niveau des entreprises industrielles et encore d'avantage dans les postes techniques et de production. Toutefois, et cette étude nous a permis de le constater, au sein des entreprises de services telles que les banques, les entreprises commerciales et surtout au niveau des fonctions de marketing, de ressources humaines, de communication, etc., il n'est pas rare du tout de trouver des femmes occupant des postes de commandement. Pour certains de ces postes, nous avons même constaté que des annonces ont exigé carrément des candidates.

En outre, l'observation du marché d'emploi des managers, à partir des annonces de presse tout au long de ces dernières années, et de ce que nous avons pu recueillir durant notre enquête, nous a amené à croire que le "nouveau" management est une mission destinée exclusivement aux diplômés des études supérieures.

En effet, ce sont les diplômes d'ingénieur, de licence, de MBA, voire plus, qui sont rigoureusement exigés. Souvent, c'est la formation dans les Ecoles Supérieures qui est privilégiée. Mais le plus significatif, et qui risquerait d'avoir des répercussions sur la valeur et l'opportunité des diplômes octroyés par les universités locales, est l'ouverture probable dans le pays de représentations des Grandes Ecoles françaises. Ainsi, selon certains journaux, une délégation de plusieurs (10) de ces Ecoles a récemment rendu visite au pays pour y préparer des éventuelles installations.

Par ailleurs, nous venons d'apprendre également que des représentants des entreprises installées en Algérie se seraient maintes fois rencontrés en France, avec des diplômés et des étudiants, d'origine maghrébine, les invitant à venir occuper des postes de management au sein de leurs filiales. En fait, le recrutement de ces cadres, selon des sources médiatiques (11), aurait bel et bien commencé. Leur nombre serait déjà de quelques milliers. Ce "rapatriement" serait justifié par le faible niveau de formation des cadres locaux.

En outre, il faut noter que les conditions de recrutement des nouveaux managers ne se limitent pas à ce qui a été mentionné. Les entreprises insistent sur d'autres « atouts » non moins importants. Il s'agit notamment de ces aptitudes appartenant aux « outils » dorénavant indispensables, semble-t-il, pour les dirigeants dans le nouveau contexte de plus en plus mondialisé, tels que : la maîtrise des langues étrangères, comme le français et l'anglais notamment et autres langues européennes. La maîtrise de l'outil informatique est devenu à son tour un moyen définitivement incontournable.

D'autre part, pour espérer appartenir à la nouvelle fonction managériale, les postulants devront posséder d'autres capacités non moins exigées par les entreprises privées. Il s'agit de ces qualités qui se rangent habituellement par la doctrine managériale dans les rubriques de « savoir-être » et de « savoir-faire » telles que « la capacité d'analyse », « le dynamisme et la communication », « les qualités de leader », « le sens des responsabilités », « l'esprit d'initiative », « le pragmatisme » et bien d'autres aptitudes mentionnées dans les annonces proposant des postes de commandement dans ces nouvelles entreprises.

Conditions de travail des « nouveaux » managers:

Au vu de ce qui nous a été permis de constater, nous sommes portés à prétendre qu'au sein de ces entreprises mixtes et internationales, les conditions dans lesquelles s'accomplit le management « émergent » ont connu une nette évolution dans un sens, généralement, apprécié de façon positive par les concernés eux-mêmes. En effet, dans ces conditions, les normes de performance deviennent nettement prioritaires par rapport à la situation qui prévalait dans les entreprises publiques.

« Avant la privatisation, nous confia un des directeurs interrogés, la gestion se faisait à « coups de campagnes ». D'abord, on était nommé aux postes de direction, non pas à cause de sa compétence, mais à cause de ses relations ». « Alors que maintenant, ajouta-t-il, je me sens « libre » et « j'ai pas peur » ». En réalité, des propos pareils n'étaient pas rares. La quasi-totalité des dirigeants de notre échantillon ont exprimé un profond sentiment de « soulagement », de « liberté », etc., par rapport au climat qui régnait à l'époque où ils étaient dans l'entreprise publique.

«Avant, le partenariat, nous dit encore un interviewé, on ne pouvait pas gérer librement. Nous étions comme “liés” ». « Dans l’entreprise privée, nous assurait un autre, nous nous sentons beaucoup plus libres ». « Le responsable, nous confia un quatrième, est maintenant libre ». Ainsi, et comme le suggèrent ces propos, les conditions du travail managérial semblent avoir été bouleversées par l’apparition des premières entreprises internationales. Les gestionnaires, plus allégés des pressions des sphères politiques et autres ingérences et sollicitations d’ordre externe, se sentent plus libres dans leurs actions, travaillant avec beaucoup moins de contraintes, plus responsables dans l’accomplissement de leur mission d’où le début d’apparition d’un management plus entreprenant et à la recherche de la performance économique et non l’application de directives venant d’“ en haut” généralement en contradiction flagrante avec toutes les normes de rentabilité et de performance commerciale et financière.

D’un autre côté, les nouveaux gestionnaires semblent également, dans leurs nouvelles conditions de travail, jouir, vis-à-vis de leurs subordonnés et à l’égard de leur mission, aussi paradoxal que cela puisse paraître, d’une autorité nettement plus importante que celle que pourraient avoir leurs homologues dans les entreprises publiques. En effet, nos enquêtés, notamment parmi les plus anciens, n’ont pas manqué de nous faire remarquer qu’à la différence du travail dans l’entreprise publique, même quand elle était devenue “ autonome”, ils pouvaient, entre autres, entreprendre tout ce qu’il leur permettrait de réaliser leurs objectifs et améliorer leurs résultats. Ils pourraient par exemple, selon leurs propres termes, choisir leurs collaborateurs, prendre des mesures disciplinaires, engager des commandes, etc.

« Dans l’entreprise publique, nous dit l’un d’eux, même un directeur général ne pouvait pas signer un bon de commande sans se poser des tas de questions. » «Car, expliqua-t-il, quelle que soit la nature de la décision, il y aura toujours quelqu’un pour contester quelque chose ». «Pire, nous affirma un troisième, si, par exemple, un dirigeant constate que l’un de ses collaborateurs n’est pas à la hauteur de sa tâche, il ne pourra pas le remplacer comme ça. Il pensera aux éventuelles interventions de personnes n’ayant parfois rien à voir avec l’entreprise, mais qui pourraient lui imposer leur volonté. Ils seraient même capables de faire perdre au récalcitrant son poste ».

Toutefois, et bien que les gestionnaires de ces entreprises semblent exercer leur fonction dans un environnement beaucoup moins contraignant que leurs homologues des entreprises d'Etat, et qu'ils jouissent de plus d'autorité même dans le domaine disciplinaire, ces nouveaux managers ont tendance à être plutôt "motivants" que "contraignants". En effet, nous avons constaté que ces gestionnaires sont appelés à compter beaucoup plus sur leurs aptitudes de « motivation » et d'« imagination », de « leader cheap » entre autres, que sur leur autorité disciplinaire. En effet, ils sembleraient convaincus que la stratégie de leurs nouveaux chefs, dans cette phase au moins, est d'éviter autant que faire se peut les sanctions négatives et d'encourager leurs collaborateurs à être de bons « planificateurs », « organisateurs » et aussi de bons « meneurs d'hommes » et de bons « négociateurs ». D'ailleurs, ils reconnaissent que c'est surtout à ce niveau qu'ils ont apprécié eux-mêmes les changements qui les motivent et les poussent à être de « vrais bosseurs » selon les termes de l'un d'eux.

« Certes, on a bénéficié d'une augmentation de salaires, nous confia un directeur travaillant dans une de ces entreprises, récemment privatisée, mais le plus important c'est que nous travaillons désormais avec beaucoup moins d'ingérences et de contraintes. » « Je suis prêt à travailler durement, ajouta un autre, car je sens que ce que je fais a de l'importance du point de vue résultats et performances. »

D'autre part, le "nouveau" management semble se caractériser également par le fait qu'il s'exerce dans une situation où les règles sont apparemment plus claires et nettement mieux définies que celles du management des entreprises publiques. Ainsi, tous les managers que nous avons rencontrés ont insisté sur le fait que ce qui leur permettait de se sentir plus managers que fonctionnaires c'est qu'ils ont constaté que les règles de leur travail sont "claires". Ils estiment à cet effet que, dorénavant, c'est en fonction des résultats de leur gestion qu'ils sont appréciés et jugés. « Maintenant, dit l'un d'eux, nos dirigeants s'intéressent réellement à la rentabilité de l'entreprise. C'est pour cela que l'on entend désormais parler d'« optimisation », de « réduction des coûts », de « délais d'exécution », etc. » « Avant, nous affirma un dirigeant d'une agence bancaire, quand je travaillais dans une banque publique : « Tabet wala t'harguet, kif kif » (Que ça marche ou que ça ne marche pas, c'est la même chose). Mais maintenant, ce n'est plus le cas. »

Conclusion

Nous estimons que le présent travail nous a permis de montrer brièvement que le management, en tant que pratiques et actions, ou si l'on préfère en tant que phénomène, est nécessairement appelé à prendre les formes que lui imposent à la fois les cadres qui structurent son apparition, sa pratique et son évolution tant sur les plans politique, juridique, mental, culturel et tous les autres aspects du système social dans lequel il s'insère comme un ensemble complexe de pratiques émanant inconsciemment des agents concernés et aussi d'actions entreprises et stratégies adoptées par les acteurs impliqués lorsqu'ils agissent de manière plutôt consciente soit en vue d'assurer la continuité des tendances engendrés par ces structures et cadres, de l'intérêt des forces sociales concernées par ce champ d'action ou à les transformer, les atténuer ou carrément à leur rencontre.

Ainsi, pensons-nous y avoir montré qu'à chaque situation sociale globale dans notre pays a correspondu un ou plusieurs types de gestion des entreprises. Durant la première période qui s'étend jusqu'aux milieu des années 1980, a prédominé ce type de management aux caractères bureaucratique-politiques se confondant sur bien des aspects avec la doctrine, les objectifs et les orientations du pouvoirs publics de l'époque. Le deuxième type est celui qui, bien qu'il s'était inscrit dans la continuité des structures précédentes, a connu certains changements engendrés par les nouvelles données politique, économique et sociale d'où, globalement, sa tendance à être nettement moins performant sur les plans économique et financier et plus enclin à faciliter le détournement des biens publics que l'entreprise possédait ou surtout constituait une sorte de « point de passage ». Le troisième est celui que nous sommes peut-être entrain de voir naître dans les nouvelles entreprises privées mixtes et surtout internationales et à un degré probablement moindre dans quelques entreprises publiques et privées nationales.

Ainsi et parallèlement aux deux autres formes de gestion que nous avons notées, ce nouveau type, s'exerçant partiellement dans de nouveaux cadres juridique, de propriété, de concurrence, etc. est entrain d'engendrer l'apparition de nouveaux acteurs avec de nouveaux profils, de nouvelles réflexions, de nouveaux comportements ressemblant sur certains aspects aux managers des pays occidentaux d'où sont originaires et auxquels restent liées les entreprises internationales.

Jusqu' à quel point cette apparition et son évolution vont-elles aller? Il est certainement trop tôt pour répondre à cette question. Néanmoins, nous estimons que même s'il est permis d'avancer qu'au vu du nombre de plus en plus grand des nouvelles entreprises internationales qui s'implantent en Algérie dans un contexte de plus en plus mondialisé, du moins dans sa dimension économique, ce type de management est appelé à se répandre et se consolider peut-être parallèlement à un réajustement de la gestion au sein des entreprises publiques ou au moins au niveau de certaines d'entre elles vers plus de respect des normes de gestion économiquement efficace. Toutefois, aucun indice valable ne nous permet encore de prétendre qu'à l'heure où nous en sommes cette tendance serait irréversible.

C'est peut-être pour cela aussi qu'il y a lieu de souligner que le management "émergent" reste encore, pour ses praticiens locaux, un management précaire. Ainsi, si la haute direction est toujours entre les mains de ces patrons étrangers, cela ne semble pas gêner les managers algériens qui semblent au contraire conscients que, du moins à l'heure actuelle, que la propriété privée internationale complète ou partielle (mixte) est la seule garantie de la "continuité" de cette nouvelle forme de gestion.

Notes :

1- Nous avons réalisé ce travail dans le cadre d'une activité de recherche sous l'égide du Centre national de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle (CRASC). Toutefois, il est à souligner que si notre présent article s'inspire largement de cette étude, il n'en demeure pas moins que nos remarques, analyses, etc. s'appuient en fait sur plusieurs travaux que nous avons consacrés aux domaines de la gestion et de l'encadrement des entreprises en Algérie depuis pratiquement une quinzaine d'années.

2- Car, même si ces deux auteurs peuvent être considérés comme des « constructivistes » comme le suggère Corcuff pour le premier et tel que je le propose pour le second, il est à remarquer que Bourdieu reste très proche d'une vision « structuraliste » et Touraine d'une conception « actionnaliste ».

3- Nous préférons utiliser le terme de « système structuro-actionnel » car il permet de mieux rendre compte à notre avis des deux dimensions essentielles de la vie sociale à savoir : « la structure » et « l'action ».

4- Pour donner une idée plus précise sur les caractéristiques des membres de notre échantillon, il est notamment à noter que :

- en ce qui concerne l'âge, 10 ont plus de 50 ans, 5 entre 40 et 45 ans. Les 5 autres ont entre 30 et 40 ans.
- 3 d'entre eux sont des femmes.
- 15 d'entre eux ont plus de 20 ans d'expérience professionnelle. Les 5 autres ont au moins 10 années.
- 12 ont une formation financière, commerciale et administrative. Les autres sont des ingénieurs.
- 16 d'entre eux occupent des postes d'encadrement supérieurs et 8 autres des postes de direction.

5- En déclarant vouloir donner plus de liberté d'action aux entreprises, les textes de l'« autonomie », ont également donné de larges prérogatives aux gestionnaires au point où leurs actions étaient devenues presque incontrôlables par les instances officielles notamment et encore moins syndicales.

6- A ce titre, l'affaire Khalifa et les autres « scandales » relatés par la presse quotidiennement en sont de bonnes illustrations.

7- Cela ne contredit pas notre hypothèse, car, selon le cadre théorique que nous adoptons, la réalité sociale n'est pas uniquement l'œuvre d'agents dont la pratique est plus ou moins déterminée par les structures sociales diverses mais aussi des actions entreprises par des acteurs parfois à l'encontre des contraintes engendrées par ces structures, agencements, etc. C'est pour cette raison que nous parlons de « système structuro-actionnel » et « d'agents-acteurs ».

8- En dépit de toutes nos tentatives auprès des organismes concernés, il ne nous a pas été malheureusement possible d'avoir des statistiques rendant compte de l'ampleur de ces recrutements.

9- Nous sommes bien sûr conscients que, comme a essayé de le montrer G. Benguigui, même en confiant la sélection des cadres à des cabinets et conseillers externes, les entreprises ne cherchent pas uniquement des compétences techniques mais aussi et peut-être surtout des représentations, des attitudes et des dispositions, autrement dit des « habitus » facilitant l'intériorisation et la reproduction des valeurs et normes de l'entreprise elle-même dans sa dimension culturo-institutionnelle.

10- Exactement seize Ecoles.

11- Il s'agit de la chaîne franco-allemande ARTE.

Références bibliographiques :

- ADDI, L., 1990, L'impasse du populisme, Alger, ENAL.
- ANADON, M. et GOHIER, C., 2001, « La pensée sociale et le sujet. Une réconciliation méthodologique » in. LEBRUN, M. (dir.) Les représentations sociales, les éd. Logiques, Quémont (Québec), pp.19-41.
- BELAIBOUD, M., 1986, Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, Alger, OPU.
- BENGUIGUI, G., (1981), « La sélection des cadres », Sociologie du travail, 3/81.
- BENISSAD, H., 1991, La réforme économique en Algérie, Alger, OPU.
- BOUZIDI, A., 1985, « L'entreprise publique et l'Etat en Algérie », La Revue du Centre National d'Etudes et d'Analyse pour la Planification, n° 1.1-8.
- BRUN, C., 1989. L'irrationnel dans l'entreprise, Paris, Balland.
- CORCUFF, Ph., 1995, Les nouvelles sociologies. Constructions de la réalité sociale, Paris, éd. Nathan
- GURVITCH, G., 1968, La vocation actuelle de la sociologie, Paris, Puf.
- HAFSI, T., 1990, Gérer l'entreprise publique, Alger, OPU.
- HAMEL, J., 1997, Précis d'épistémologie de la sociologie, Paris, L'Harmattan.
- TOURAINE, A., 1974, Pour la sociologie, Paris, éd. Du Seuil.
- WYRWA, T., 1970, La gestion de l'entreprise socialiste. L'expérience polonaise, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence.



SCIENCES JURIDIQUES

- ♦ La responsabilité civile des dirigeants sociaux
de la société par actions **Noureddine Chadli**

SCIENCES ECONOMIQUES

- ♦ Libéralisation commerciale et développement:
quelles leçons pour le Maghreb ? **Saddek BRADJI**
- ♦ Les effets de la globalisation sur les comportements des acteurs,
à travers le cas d'une entreprise publique Algérienne intégrée
par Arcelor Mittal **Abida Hadjar**
- ♦ Economie de rente et OMC: les contradictions d'une adhésion recherchée:
le cas de l'Algérie **Noureddine Chouakria**
- ♦ Le secteur des transports et son impact sur l'environnement:
quelques indicateurs **Brahim NABET**

SOCIOLOGIE

- ♦ Vers un nouveau type de manager en Algérie? **Hacène Merani**

التواصل

El-Tawassol

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية
Revue des Sciences Sociales et Humaines

مديرية النشر، جامعة باجي مختار - عنابة

ص.ب. رقم 12، عنابة - الجزائر

www.univ-annaba.org