

L'E.A.D. : LES AUTRES LIMITES DE L' EXPERIENCE ?

« « *La connaissance se développe dans un contexte qu'on
Ne peut ignorer* » ».

Préparé par DR CHARIF MUSTAPHA

Fac sciences économiques Tlemcen - Algérie

INTRODUCTION

Trop souvent, l'échec de l'expérience Algérienne de développement (E.A.D.) est ramené à la rente énergétique. Sa mauvaise utilisation et les dysfonctionnements qu'elle implique sont, sans aucun doute, à la source de la société bloquée.

Nombreuses sont les analyses et les explications qui tentent de démontrer les tenants et aboutissements de l'échec d'une expérience :

- les uns dirons que : le « « financement du développement s'est reposé uniquement sur la rente énergétique et la mono exportation (N .SAFIR) 1
- D'autres soulignent le fait que l'expérience de développement « « a été faite à l'abri et à l'encontre des lois objectives du marché » (BELLAL .S) 2
- D'autres encore, expliquent l'échec par la main mise de l'état et la soumission formelle de la société à ce dernier (LIABES) 3.

De toute manière, ces différentes approches, qui se complètent, s'entrecroisent et se recourent, ont pour dénominateur commun : la problématique du développement de notre société et de son devenir !

En effet, toutes ces approches soulignent les dysfonctionnements, les effets pervers et les causes qui ont plus ou moins conduits au blocage du système de reproduction et à la déstructuration du modèle d'accumulation. Le modèle « des industries industrialisantes » est alors critiqué dans toutes ses coutures .critique qui s'est accentuée avec la crise de 1986 et la rupture politique d'octobre 1988.

Néanmoins, nous pensons pour notre part que d'autres causes, contraintes et pesanteurs sont à ajouter pour compléter les explications de l'échec du modèle du développement. Ces causes se rattachent à la dimension socio culturelle, aux représentations sociales et aux comportements des acteurs en présence. Dans la société.

L'appropriation de la rente, sa distribution aux acteurs sociaux et son utilisation dans le processus de développement a engendré des comportements, des habitudes et des pratiques qui ont à leur tour opéré des réaménagements dans les structures sociales et culturelles de notre société.

C'est alors le premier paradoxe :

La rente pétrolière a changé positivement les conditions de vie et d'existence de la population, mais ces conditions et acquis, restent soumis à la logique distributive, leur donnant le caractère réversible c'est à dire non garanti (BOUDJEMA A R) 4

D'autre part cette logique de distribution a créé des comportements déviants exerçant par la suite une influence déterminante aussi bien sur l'activité économique .et l'activité politique .c'est ce que l'on va essayer d'expliquer dans notre article.

I. LES LIMITES DU MODELE : les idées forces

Les idées forces qui se dégagent des différentes analyses de l'expérience de développement en Algérie et qui constituent en quelque sorte ses limites, peuvent se résumer comme suit :

*1 : l'expérience a été faite à l'abri et a l'encontre des lois objectives du marché, c'est à dire lois qui président à la formation des prix et des revenus. Le système administré des prix ne reflétait pas des échanges sanctionnés par les lois du marché et de la concurrence.

*2 : un pouvoir centralisé avec des ministères de tutelles bureaucratiques

*3 un monopole sur le commerce extérieure (comex)

*4 : la création de réseaux informels souvent liés avec le système politique engendrant une accumulation privée des richesses loin du process du travail.

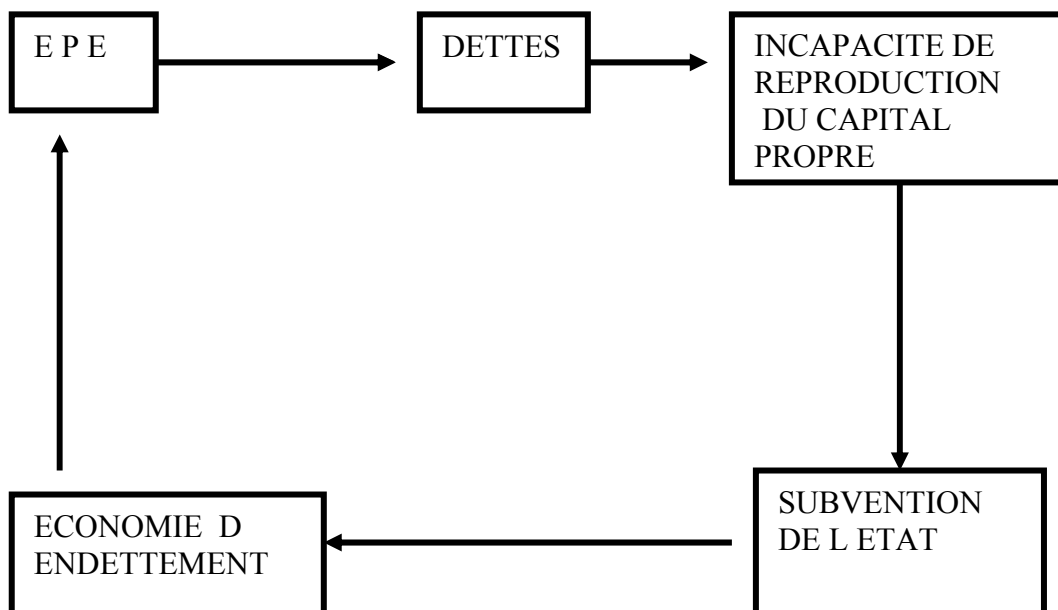
*5 : le privé, lui, constitue une épargne considérable grâce à la logique distributive de l'état (salaires). Cette épargne s'investie dans le secteur informel eu égard des difficultés rencontrées (faiblesse du revenu d'épargne c.a.d du taux d'intérêt), l'accès impossible au marché des facteurs de production, la spéculation sur le marché parallèle... .

Ces limites, au fait, ont une relation directe avec la rente énergétique comme catégorie prédominante dans la répartition du revenu national (on se situe ici dans la sphère de la circulation).

En utilisant la rente, l'état pouvait réguler la société sur le plan économique et elle avait prise sur elle sur le plan politique, puisque celle-ci dépendait de lui.

D'un autre coté, la dynamique d'accumulation et de reproduction a été bloquée engendrant par la, la spirale de l'endettement .ceci donne l'image d'une société qui ne fonctionne pas selon une économie de crédit mais bel et bien selon une économie d'endettement

Schema N° 1 : Economie d'Endettement



Le schéma et les tableaux qui suivent vont mieux sans aucun doute, nous vulgariser les effets pervers et les dysfonctionnements qui a connu le modèle idéal de développement. (Voir schéma n° 02, tableaux n° 03 et n° 04)

Schéma n° 02 : Le modèle idéal de développement Algérien

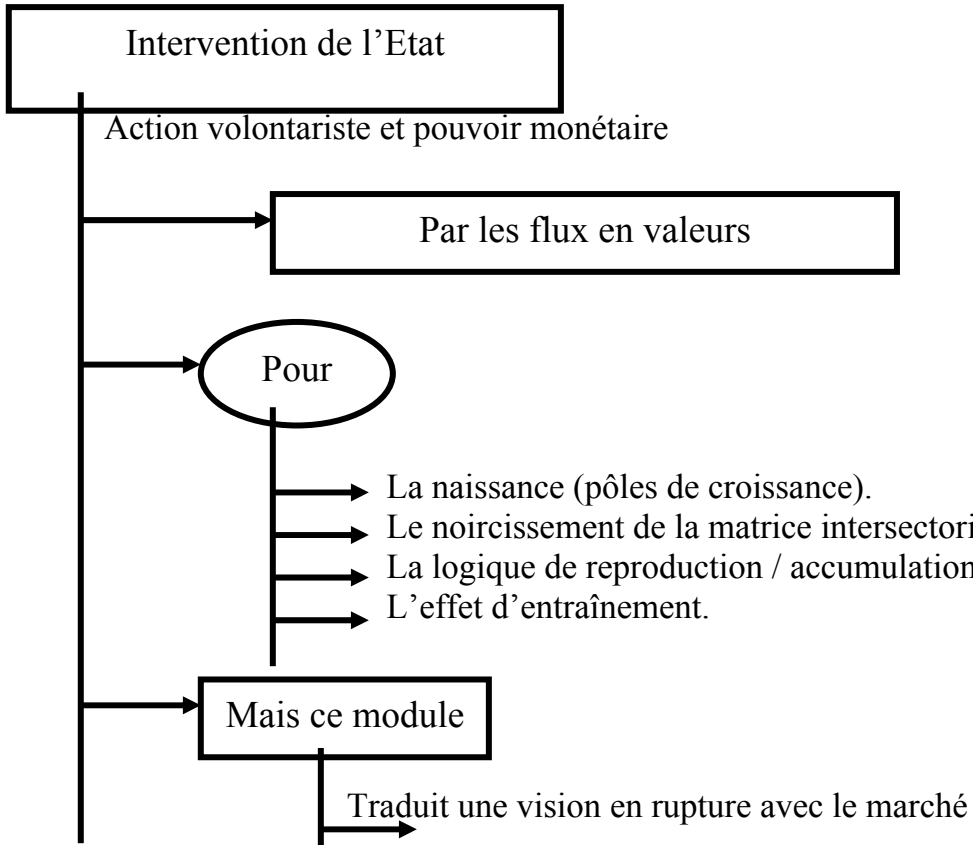


Tableau n° 03 : Dysfonction du Modèle

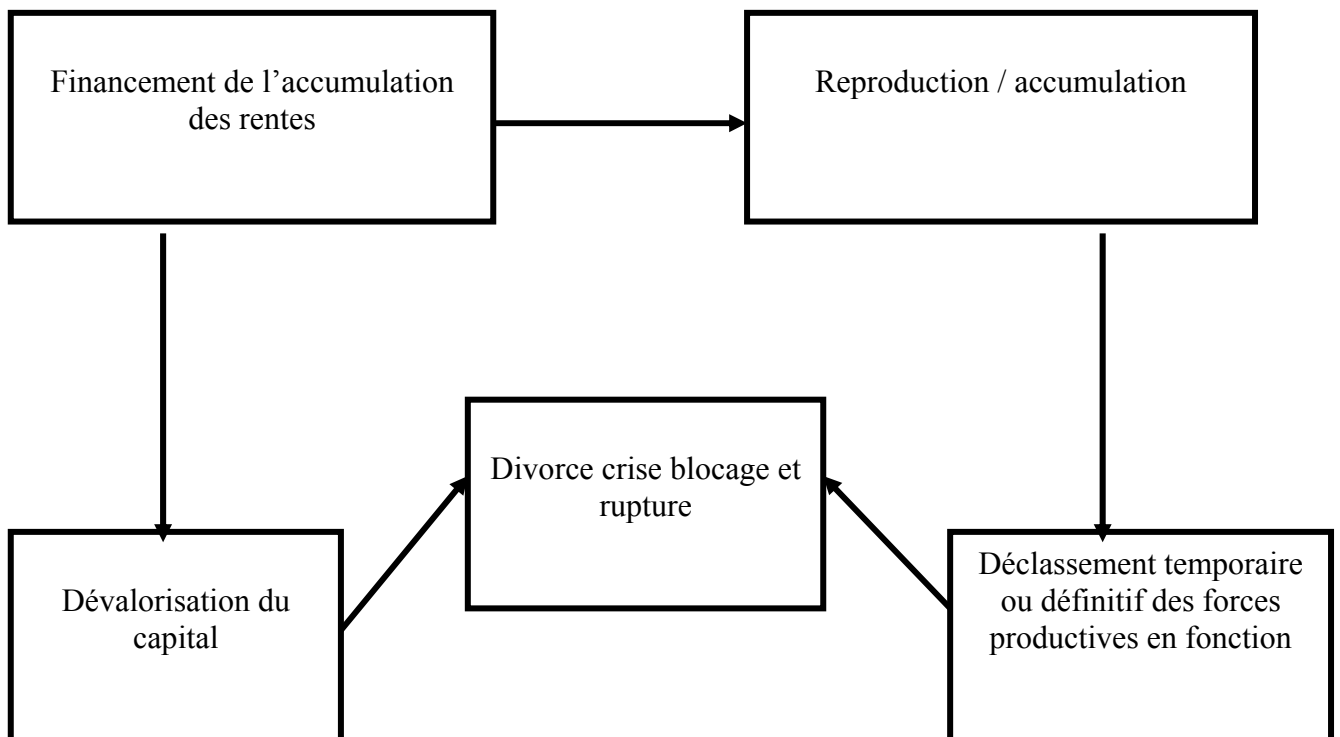
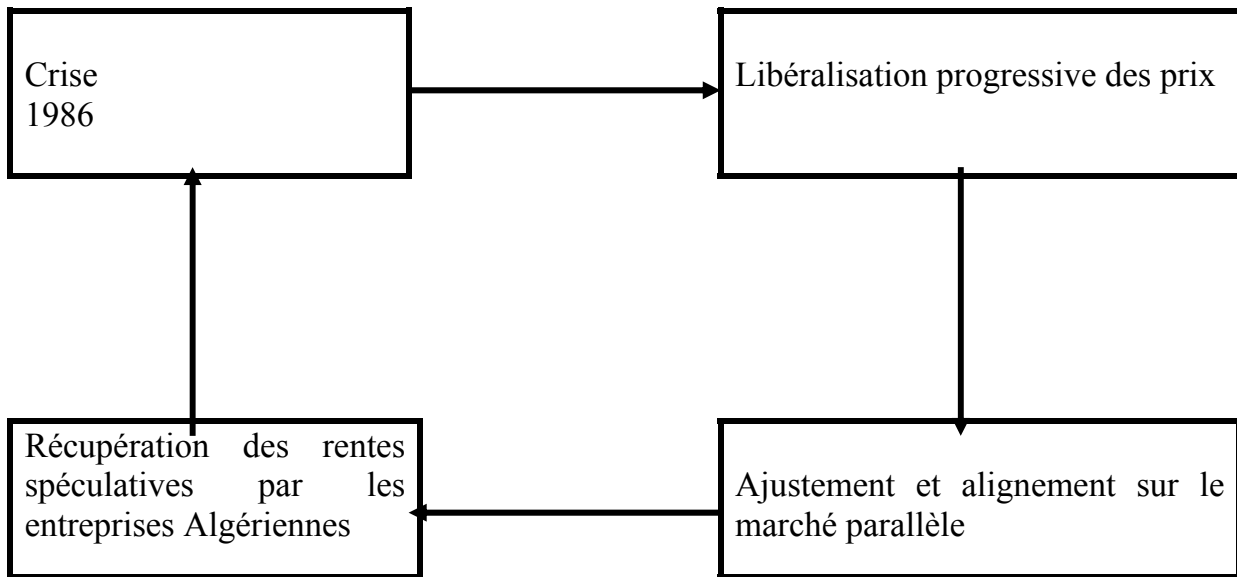


Tableau n° 04 : Reforme Economique Et Transition



II. LES AUTRES LIMITES SOCIO CULTURELLES

En refusant le marché, l' EAD dans sa mise en œuvre a secrété aussi :

*1 les alliances implicites entre le capital étatique et le capital privé et par conséquent la naissance des rentes spéculatives.

*2 l' état Algérien est assis sur une rationalité politique (Addi l) 5.

La régulation par le politique signifie que « l'accumulation des richesses par les particuliers ne puise pas principalement dans l'exploitation du travail, mais emprunte des passages obligés du politique qui la favorise ou la défavorise » (Bellal .s)6

*3 Le pouvoir d'etat reproduit tout un processus de redistribution de la rente pour satisfaire la société et la maîtriser .le système social est ainsi régulé .cette logique s'est maintenue grâce à la rente.

Nous avons la devant nous la société avec toute sa contradiction qui continue dans l'entreprise, l'école, l'université et se reproduit (Bouzidi A) 7.

L'efficacité de l'entreprise (E.P.E.), par exemple, se mesurait à la capacité des individus et des groupes à régler leurs problèmes. La rationalité se posait en terme de comment s'approprier le pouvoir ou le contrôler dans l'organisation. Le processus d'appropriation du pouvoir se faisait souvent par le biais d'appareils bureaucratiques externes ou en liaisons avec ceux- ci (Administration, Banques, Parti,...)

Cette appropriation ne découlait, ni de l'investissement du capital, puisque détenu par l'Etat, ni des compétences et « know-how », mais bel et bien de l'investissement d'un autre genre de capital : le capital relationnel : c'est à dire la somme de relations et des connaissances, formelles ou informelles, qu'un individu ou groupe peut avoir.

Aussi nous comprenons aisément que le fond de la toile ou l'arrière plan des relations dans les E.P.E n'étaient point basées sur les relations de travail au sens des rapports de production, au sens de la rationalité et la discipline d'usine, mais qu'elles étaient basées, plus sur les relations de confrérie ⁽ⁱ⁾, de copinage, de clientélisme voir d'allégeance et de vassalité.

Cette situation, se traduisait dans le vécu quotidien par :

- Des comportements d'attentisme, des attitudes de résignation.

- Une grande inertie, des coûts élevés, des pesanteurs sociales, tel que l'esprit beylical la flânerie, l'absentéisme et l'incompétence.

En un mot, le micro climat de l'entreprise, qui est au fait qu'une image réduite de la société globale puisque c'est « le social qui est au cœur du travail »⁽ⁱⁱ⁾ a sécrété et induit des conduites perverses, conduites et comportements qui ne correspondent ni aux logiques de l'entreprise économique, c'est à dire la conscience ouvrière, la productivité, les motivations et une certaine culture d'entreprise, ni à ceux attendus par l'Etat - protecteur c'est à dire la vision participative (G.S.E) intégrant l'économique et le social dans un tout cohérent. La gestion a été donc pervertie, dans la pratique, par le jeu subtil des pouvoirs et groupes de pression en présence dans l'administration et dans le syndicat.

L'émergence du social dans l'entreprise et les autres institutions trouve son explication : la présence d'anciennes mentalités et pratiques sociales, qui loin d'être éradiquées malgré l'effort de développement, se nourrissent et persévèrent à l'intérieur même de l'E.P.E. Il faut peut être analyser en profondeur comme le disait D. LIABES⁽ⁱⁱⁱ⁾, « la mentalité collective du groupe social dominant pour trouver une explication » à cette crise d'identité de l'entreprise, ou pour reprendre H .BENISSAD^(iv), on dira que les « carences du secteur public Algérien trouvent leur explication dans sa propre genèse et son mode d'exploitation et de développement. C'est une question d'histoire ». BENBITOUR, lui disait que : « la prédominance des règles de cooptation sur les règles de sélection ont fait de la loyauté envers les tenants du pouvoirs le principal critère de promotion au détriment de la compétence.

La logique administrative de gestion n'a pas produit les « synergies » tant attendues ?

. La rupture profonde introduite, après octobre 1988, par la constitution de 1989 et par les textes relatifs à l'autonomie et à la gestion de la force de travail, se veut une remise en cause radicale, du moins dans l'esprit, du système ancien basé sur la notion de statut et la logique de la « soumission de l'individu - citoyen à l'institution étatique »^(v).

Chez nous, et dans l'entreprise, c'est la culture du compromis qui sévit, c'est la gestion paternaliste, d'allégeance, c'est la primauté de l'affectivité dans les rapports sociaux sur la détermination objective des droits et des devoirs de chaque partie. C'est l'esprit communautaire etc..... En effet, la gestion dans nos entreprises a toujours connue des situations des floues, de zones d'ombres où les règles sont ambiguës, les responsabilités diffuses, l'existence de manières savantes de contourner les règles et les procédures.

L'informel prend le dessus : on recrute , ou nomme..., souvent des amis, des parents , des gens de la tribu, des hommes de confiance, de la région d'abord pour renforcer les solidarités, les rapports de force, les relations d'allégeance. Ces pratiques sont des caractéristiques d'une société pré industrielle qui se renforcent et se reproduisent.

Le compromis et le conflit contraint donc l'action des acteurs dans l'entreprise, tant qu'aucun d'entre eux ne dispose de ressources stratégiques suffisantes pour le modifier.

Ces comportements sont visibles dans nos entreprises. Les études de cas les ont mis en relief, en exergue. Ils traduisent bien l'originalité du système. culturel Algérien, originalité marqué par un paradoxe , par une dualité qui explique l'état de choc entre deux cultures , « la première déstructurée regardant le passé, l'autre se voulant acculturation et adaptation aux exigences du développement , du changement ,de la modernité ». C'est le deuxième paradoxe.

Ignorer ces faits, ne fait qu'accentuer les conflits, l'exclusion et l'arbitraire. Dans la pratique, ces phénomènes ont joué des effets pervers, des réactions dysfonctionnelles, créant ainsi des inerties s'opposant à tout projet qui au nom d'une quelconque rationalité et d'une organisation bureaucratique, veut atteindre ses objectifs. Qu'on se souvienne, pour illustrer nos propos, les dix huit traits de caractères des travailleurs Algériens cités par Z. YANAT^(vi) (Tableau N°*) et qui montrent les caractères culturels de l'Algérien, donc son rapport au travail et ses représentations. N'est ce pas faire l'autruche que d'ignorer tous ces faits. Et pour reprendre, S. SAINSAULIEU, nous pouvons dire, avec lui, que "les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à se changer elles aussi" ^(vii)

L'entreprise trop souvent instrumentalisée, n'a pas pu produire son propre système de valeurs et pour reprendre M. MEBTOUL la "société s'est reproduite dans l'entreprise", les "hommes porteurs à l'usine des structures socio – culturelles de la société locale". A KENZ, quant à lui, nous explique que "l'organisation n'était pas perçue comme un auto développement de la société mais comme une greffe qu'il fallait réussir" ^(viii) d'où sa notion de viol culturel.

Les valeurs culturelles vont donc imprimer une orientation de l'entreprise et de la société. Les entreprises sont en effet traversées par les éléments culturels sociétaux qui interagissent avec leur propre système de valeurs. Le cas de la société Algérienne est frappant, notre enquête sur le terrain n'a fait que confirmer les résultats de beaucoup d'études sur le sujet (M. MEBTOUL, A. HENNI, D. LIABES, A. KENZ, M. BENACHENHOU) ^(ix).

L'influence de la culture sur les comportements, sur l'organisation est en réalité considérable, elle détermine l'aptitude plus ou moins grande au changement et à la réalisation des apprentissages nécessaires aux adaptations structurelles.

L'entreprise doit attendre la crise d'octobre 1988 et les crises multidimensionnelles qu'a connu la société Algérienne pour reconnaître et accepter les contre pouvoirs, reconnaître les conflits et les cultures. Mais "au cœur de la transformation sociale, on se confronte et l'on se heurte bien souvent à la dimension cachée des cultures antérieurement acquises qui résistent inconsciemment aux idéologies et aux volontés de changement" ^(x).

Mais si la mise en place de nouvelles réformes économiques se heurte au fait aux représentations collectives des relations de travail héritées des pratiques passées dans les organisations, il n'est pas exclu que chaque culture comporte des éléments favorables à la performance à conditions que ceux – ci soient identifiés et opérationnalisés, celle – ci pourrait – elle, dans les conditions nouvelles du changement devenir un atout pour la gestion ?

L'entreprise nouvelle pourrait – elle utiliser le ou les cultures en présence, ou produire une nouvelle culture d'entreprise ? y – aurait – il cohérence entre culture sociale et culture d'entreprise ? Nos représentations vont elles changer ou demeurer des images floues ?

Autant de questions que la société Algérienne est forcée de répondre. En attendant une chose est certaine : les changements tout azimuts en Algérie continueront de buter contre des résistances, résistances qui se caractérisent par " le syndrome atavique du statu – quo et des privilèges" ^(xi). le saut qualitatif n'est réalisable que s'il s'accompagne aussi d'un

projet culturel, c'est d'ailleurs le prix à payer que nous impose la mondialisation. Le vrai changement est culturel ou il n'est pas ! Le changement ne doit pas être une importation, il doit donner à penser qu'il a été inventé dans l'entreprise. De toute manière, notre avenir est et reste largement conditionné par notre passé. Une récente recherche sur ce problème est arrivée à la conclusion suivante « l'entreprise Algérienne est marquée par un fort *HIATUS culturel*. Ce phénomène caractérise l'entreprise dans les éléments de structures, les modes de gestion et les systèmes de commandement, uniformes et bureaucratiques, sont en rupture avec les valeurs les plus profondes qui président aux comportements des salariés en milieu du travail (MERCURE 1997)^(xii).

Cela montre bien, que la culture d'entreprise suppose que tous les acteurs de celle-ci s'orientent vers sa construction de façon plus ou moins harmonieuse oubliant les différences et les inégalités. Cela passerait nécessairement par la destruction de la culture communautaire et la construction d'une culture entrepreneuriale basée sur la confrontation des compétences.

Récemment encore, le rapport mondial sur la culture (mondiacult) notait qu'un « développement équilibré ne peut être assuré que par l'intégration des données culturelles dans les stratégies qui visent à le réaliser. Séparé de son contexte humain ou culturel, le développement n'est guère qu'une croissance sans âme ».

Tableau N° 5 : résumant les caractéristiques du travailleur Algérien :

Ces caractéristiques du travailleur Algérien qui selon Z.YANAT montrent les valeurs et mentalités pré- industrielles.

- Une prédominance à l'oralité avec une importance des échanges directs.
- Une tendance à tourner les situations les plus périlleuses à la dérision.
- Un certain optimisme entaché d'une forme de fatalisme attentiste.
- Ce fatalisme conduit à une remise en cause du changement souhaité.
- Une prédominance du sentiment.
- La région et le terroir sont des points d'attachement d'attraction puissante.
- Une prédominance du respect des groupuscules du terroir sur les règles professionnelles.
- Une attitude traditionnelle donnant un énorme poids à la « parole donnée ».
- Une large dominante ruralo-- traditionnelle dans le comportement résumé par les valeurs ci - après :
 - Prédominance des valeurs du monde rural.
 - Grande influence et attrait des milieux d'origine.

Aujourd'hui en Algérie, l'entreprise est en prise avec la société. La transition vers l'économie de marché a déclenché un processus social et politique, elle a fait apparaître les contradictions et confusions de la société toute entière. L'entreprise Algérienne, toute en restant le lieu où se jouent les mécanismes de régulation globale de la société, pourra-t-elle réussir cette construction ? C'est à dire réussir le passage d'une société de statut à une société de contrats.

Elle ne peut s'en sortir que si elle se montre capable de produire ces propres normes, normes conçues comme la synthèse entre « l'universelle et le spécifique » et entre « l'informel et le formel ».

Conclusion

Pouvant nous dire, aujourd'hui, que la transition vers l'économie de marché a eu un impact sur le changement des comportements individuels et collectifs à l'intérieur de l'E.P.E., elle même en mutation ? Force et de constater, que les changements d'une manière générale sont trop timides. L'E.P.E. actuellement, est, et reste confrontée à des limites nettement identifiables. Limite qu'on va expliquer tout le long de cette conclusion mais qu'on ramène à deux contraintes majeures ou contingences à savoir :

- La première limite concerne l'absence ou l'inexistence d'un projet industriel cohérent. On a l'impression qu'il y a eu largage des E.P.E. dans leur environnement. La stratégie n'étant pas bien précise combien même elle existe, les premiers responsables (D.G., P.D.G., ...) ne la connaissent pas (c'est du moins les réponses d'interview). Notons au passage que la gestion de transition vers l'économie de marché a été faite par plusieurs gouvernement successifs^(xiii). Les aspects politiques ont largement pris le pas sur les considérations économiques et sociales.

- La deuxième limite quand à elle est relative aux stratégies des acteurs et l'acquisition du comportement opportuniste cherchant à maximiser leurs avantages d'abord. Ces opportunistes vont imprimer à l'E.P.E. d'autres objectifs au détriment des finalités de cette dernière.

Vu sous cet angle, nous avons l'impression que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Le mental est en retard. Le blocage s'explique, la crise aussi puisque c'est le jeu informel entre les groupes d'intérêts dans l'administration qui freine le processus des réformes. La crise est par conséquent globale, elle revêt les aspects politiques, sociaux, économiques, culturelles et identitaires.

Il est vrai que la réussite du changement exige pour nous d'exploiter toutes les compétences, toutes les intelligences. La réussite doit passer par le renforcement du management et l'acquisition de nouveaux modes de comportements. L'important n'est pas la dynamique du changement, mais la qualité des micro managements existant dans une entreprise, c'est à dire sa capacité à apprendre en charge et apporter réellement les changements organisationnels.

Il est a présent prouvé comme le souligne SAINSAULIEU que le « schéma d'organisation rationnelle n'est plus universel mais qu'il doit s'adapter aux traits spécifiques de contextes nationaux ou même locaux et régionaux », d'ailleurs le modèle d'organisation industrielle importé par des pays occidentaux, qu'on a tente de reproduire a l'identique sans y parvenir est bien en porte a faux par rapport à la réalité socio- culturelle (MEBTOUL).

L'industrialisation en Algérie disait A .KENZ est un viol culturel (KENZ, 1983). Le management en tant que culture de gestion visant à l'usage optimal des facteurs de productions de l'entreprise est imposé par l'environnement institutionnel, politique et social

ce n'est pas une addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager. Cette idée est désormais admise et reconnue par tous. Il faut se rappeler, comme disait BENBITOUR que : « C'est par des développements théoriques teintés d'innocence que l'impérialisme a préparé la domination économique du monde »^(xiv).

Ceci dit, les dynamiques d'apprentissage n'auront d'effets positifs et réels sur le changement du comportement, des individus et des groupes, que si elles seront généralisées à toutes les autres institutions : Etat, université, collectivités locales, en somme à toute la société

C'est toute la dimension de la capacité d'innovation sociale. C'est le vrai problème culturel et/ où le changement, lui va s'inscrire dans la durée. Il est temps pour nous d'exploiter tous les aspects favorables de notre culture pour le développement économique. Il ne s'agit pas, comme le disait M. BENABI de « résoudre une équation économique » mais de l'adapter à une certaine « équation personnelle »^(xv). C'est tout le problème de la dynamique sociale, de l'équation sociale qui remet sur l'échiquier les rapports entre la société et l'individu.

BIBLIOGRAPHIE

BENABI. M :le musulman dans le monde de l'économie(traduit en arabe)Ed el borhane 1996.

BENACHENHOU. M : Dette et réformes économiques démocratie, Ed. Echaïfa .+ crise économique :hogra et tribalisme en Algérie. ED dahleb 0999.

BENBITOUR A. : L'expérience Algérienne de développement, 1962 – 1991 : Leçons pour l'avenir. Ed. E.T.E. et ISGP, 1992.

BENISSAD .H : Restructuration et réformes économiques en Algérie, Ed. O.P.U Algérie, 1994.

BENBITOUR A. : L'expérience Algérienne de développement, 1962 – 1991 : Leçons pour l'avenir. Ed. E.T.E. et ISGP, 1992.

BENISSAD .H : Restructuration et réformes économiques en Algérie, Ed. O.P.U Algérie, 1994.

HENNI. A : Le cheikh et le patron, Ed. O.P.U.

KENZ. A : - Monographie d'une expérience industrielle. Thèse d'état (Paris, 1983). - Quatre études sur l'Algérie « Au fil de la crise », Ed. Bouchène.

MEBTOUL. M. : Discipline d'usine et société en Algérie. O.P.U. Alger 1986.

MERCURE. D. (O. collectif), Culture et gestion en Algérie, Ed. Harmattan. Paris et Montréal 1997.

SAINSAULIEU. R. (O. collectif) La démocratie en organisation, Ed. Librairie des Méridiens, 1985.

YANAT. Z : Le comportement organisationnel. Document ronéotypé

REVUES

CREAD. N°21- 1990. « *Des statuts au contrat* ». LIABES. D.

CREAD. N°39- 1997

- « La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché »

BOUAYACOUB. A

- « Sur la privatisation en Algérie » BELLATTAF. M

In modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation dans les EPE en Algérie.

BELLATTAF. M

ⁱ- HENNI. A. : « *Le cheikh et le patron* ». Ed. O.P.U : explique et analyse les relations dans l'entreprise en partant du capital relationnel.

ⁱⁱ- L'expression est de MEBTOUL. M : « *discipline d'usine et société en Algérie* ». Ed. O.P.U. Alger, 1986.

ⁱⁱⁱ- Voir les articles de LIABES.D : revue du CREAD N° 21-1990 « *Des statuts au contrat* »

^{iv}- BENISSAD. H : « *Algérie : restructuration et reformes économiques* » (1979- 1993). Ed. O.P.U., 1993

^v- LIABES.D : « *L'émergence du travailleur collectif comme acteur social* ». CREAD N° 21-1990

^{vi}- YANAT. Z : « *le comportement organisationnel* » document ronéotypé.

^{vii}- SAINSAULIEU R : « *La démocratie en organisation* » . Op. cité.

^{viii}- KENZ. A : « *monographie d'une expérience industrielle en Algérie* » thèse d'état PARIS 8 , 1983.

^{ix}- MEBTOUL. M. – HENNI. A. – LIABES. D. – KENZ. A : Voir op. cité

BENACHENHOU. M. : crise économique : Hogra et tribalisme en Algérie, Ed. Dahleb, 1999

^x- SAINSAULIEU. R. Op cité.

^{xi}- **BELATTAF. A : « modalités et difficultés de la mise en œuvre de la privatisation des EPE en Algérie » Revue CREAD N° 39, 1997.**

^{xii}- MERCURE. D. S/D. (Collectif) : « *Culture et gestion en Algérie* ». Ed. L'harmattan , Paris et Montréal, 1997.

^{xiii}- 09 gouvernements en dix ans (Hamrouche, Ghazali, Abdesselam, Réda Malek, Sifi, Ouyahia, Hamdani, et Benflis 2 fois)

^{xiv}- BENBITOUR A. : op citée

^{xv}- BENABI. M. « *Le musulman dans le monde de l'économie* », Traduit de l'arabe par N. KHENDOUDI. Ed. El Borhane, 1996