

LES CADRES DES ENTREPRISES « MIXTES »¹ EN ALGÉRIE.

Revue internationale sur le travail et la société

Hacène MERANI²

Année : 2011

Volume : 9

Numéro : 3

Pages : 16-32

ISSN : 1705-6616

Sujets : Les cadres, le rôle, les conditions de travail, l'entreprise mixte, l'entreprise publique.

Résumé :

Dans le présent article, l'auteur essaie d'y mettre au jour les changements qui ont touché le rôle et surtout les conditions de travail des cadres dont les entreprises ont été cédées à des sociétés internationales au début des années 2000. Il y affirme, qu'au sein de ces "nouvelles" entreprises, devant obéir aux normes de la rationalité, d'efficacité et de rentabilité, cette mutation s'est accompagnée par l'apparition de nouveaux phénomènes tels que l'intensification du travail et, jusqu'à une certaine mesure, la disparition des frontières entre les sphères privée et professionnelle. Toutefois, conclut l'auteur, les cadres sont pour la continuité de cette expérience ; cette forme d'entreprise aurait permis de concilier deux logiques aussi importantes, à leurs yeux, l'une que l'autre : la logique « économique » et la logique « sociale ».

¹ Nous désignons par la notion de « mixtes » les entreprises appartenant simultanément à l'État et à des groupes capitalistes européens. Celles qui nous intéressent ici ont vu le jour récemment, suite aux privatisations décidées par les pouvoirs publics à partir des années 2000. Ces privatisations ne sont pas très nombreuses, mais elles ont touché certaines des plus importantes entreprises publiques dans des secteurs aussi variés que la sidérurgie, la pétrochimie, les matériaux de construction, l'industrie mécanique, etc.

² **MERANI Hacène**, Maître de Conférences en Sociologie, Université d'Annaba – Algérie

Comme beaucoup d'autres pays de ce que l'on appelait le « Tiers-Monde », l'Algérie a adopté après son indépendance en 1962, un mode de développement économique et social dit « capitaliste d'État ». L'entreprise publique y occupait une place prépondérante. Jusqu'aux années 1990, et encore aujourd'hui dans beaucoup de secteurs, ces entreprises ont joué un rôle économique et social de premier ordre. En dépit du volontarisme de certains éléments des groupes « industrialistes », minoritaires, il est vrai, au pouvoir, le fonctionnement de ces entreprises avait du mal à se libérer des pesanteurs des structures et des pratiques sociales et culturelles traditionnelles locales. En outre, et dans un contexte de luttes, souvent sournoises mais non moins réelles, entre les différents groupes politiques dirigeants, aux visions et intérêts divergents, voire contradictoires, la gestion y prenait des formes fortement centralisées, bureaucratiques et même souvent paralysantes.

Le rôle de l'encadrement dans les entreprises publiques se confondait, dans une large mesure, avec l'application plus ou moins stricte des politiques et directives émanant des pouvoirs publics. Ces orientations étaient essentiellement contenues dans les « Plans » de développement périodiques élaborés au niveau central par divers ministères et, peut-être surtout, dans les instructions plus ou moins officielles, écrites ou verbales, formulées par des responsables à tous les niveaux de la hiérarchie politico-administrative. La « rentabilité sociale », c'est-à-dire l'emploi, les services sociaux divers comme l'octroi de logements par exemple, y prenait le dessus sur la rentabilité financière et économique.

Mais pour plusieurs de ces entités, il semble que depuis quelques années, le fonctionnement et la gestion ont connu un certain changement. Cela s'est produit dès le début des années 2000, dans des conditions économiques et sociales très difficiles. C'est une des conséquences du transfert de propriété d'une partie, généralement plus de la moitié, du capital social de plusieurs entreprises publiques au profit de sociétés étrangères originaires de nombreux pays capitalistes industriels. Cette privatisation s'est réalisée dans le cadre de « réformes » engagées par le pays à partir des années 1990 notamment. Plusieurs mesures d'« ajustement structurel » ont été prises depuis cette date dans un contexte de crise, aggravée par la forte chute des cours de pétrole des années 1980, dont l'exportation a toujours constitué la principale source de revenus du pays.

Dans le présent article, en nous inspirant essentiellement des résultats de deux enquêtes que nous avons réalisées durant ces dernières années, nous tenterons de rendre compte de

quelques conséquences de ce changement de propriété et de l'introduction des politiques de gestion adoptées par les nouveaux dirigeants sur la nature du rôle et sur certains éléments essentiels des conditions de travail des cadres³. Nous nous intéresserons notamment à ceux qui se rattachent au recrutement, à la rémunération et à ce que l'on appelle l' « environnement interne » de travail.

Ainsi, nous allons d'abord rappeler comment se présentait en gros la situation des cadres au sein des entreprises publiques avant les privatisations des années 2000. Ensuite, nous essayerons de mettre au jour les principaux changements dont a fait l'objet cette situation au sein des entreprises « mixtes ». Mais avant cela, nous allons donner un bref aperçu des enquêtes dont nous nous sommes inspirés pour la rédaction de cet article.

Il s'agit donc principalement de deux enquêtes, initialement indépendantes l'une de l'autre, menées durant les années 2000 dans la région d'Annaba (Nord-est de l'Algérie) et dont nous reprenons ici les résultats dans une perspective comparative. Celle qui étaye la description présentée dans la première partie de cet article, a été effectuée entre 2001 et 2004. Elle a touché, à l'aide de questionnaires et d'entretiens, quelques 150 cadres travaillant dans 5 entreprises publiques de tailles différentes : petites, moyennes et grandes. Leurs effectifs varient de quelques dizaines pour la plus petite à une dizaine de milliers pour la plus grande d'entre elles. Elles appartiennent à des secteurs divers : industrie, banque et services. Nous voulions cerner ce que l'on a appelé l' « identité socioprofessionnelle » des cadres travaillant dans les entreprises étatiques en Algérie à cette date. Nous étions ainsi amenés entre autres à saisir les différents éléments donnant forme à leur rôle et rendant compte de leurs conditions de travail.

Quant à celle sur laquelle repose le compte rendu de la seconde partie, elle a été effectuée en 2006 et 2007 dans deux entreprises industrielles, devenues « mixtes », après une privatisation partielle réalisée dans le cadre des réformes économiques décidées par les pouvoirs publics. Elles appartiennent, l'une au secteur industriel, employant quelques trois cents employés et

³ Par la notion de « cadres » nous désignons ici tout le personnel d'encadrement moyen, supérieur et même une partie des cadres dirigeants. N'en sont exceptés donc que les seuls managers qui occupent le plus haut sommet de la direction qui dans la plupart des cas font partie des propriétaires dans le cas des entreprises privées ou du personnel politico administratif dans celui des entreprises publiques. Nous estimons que les conditions de nomination, de rémunération et de travail de ces derniers ont généralement peu de choses en commun avec la catégorie des cadres intermédiaires qui nous intéressent particulièrement ici.

l'autre au secteur chimique et occupe plus de deux mille employés environ. Pendant plusieurs mois, une quarantaine de cadres ont été longuement interviewés. Nous voulions y saisir et apprécier l'ampleur et la nature des changements qui avaient touché le rôle et les conditions de travail de cette catégorie après les opérations de cette privatisation.

Nous ajoutons aussi que dans certains endroits, cet article s'inspire également de ce que nous a appris jusqu'ici une enquête que nous réalisons actuellement au sein de trois entreprises mixtes. Elle porte sur l'analyse du processus d'introduction des techniques managériales dans ces entreprises par les nouveaux « patrons » appartenant aux groupes industriels européens et les réactions des acteurs locaux travaillant au sein de ces entreprises à ce processus.

LES CADRES DES ENTREPRISES PUBLIQUES

L'entreprise en Algérie, notamment dans sa version publique, et même privée, a bien évidemment vu le jour et évolué, depuis les premières années d'indépendance, dans un contexte très différent de celui des pays industriels capitalistes. Par exemple, la gestion a toujours été exercée dans une situation où la performance et l'efficacité financières n'y constituaient pas vraiment le premier critère de réussite ou d'échec et donc de récompense ou de sanction.

Dans les entretiens qu'il a accordés ultérieurement aux sociologues Bennoune et El Kenz, l'ancien ministre algérien, principal initiateur et animateur du processus d'industrialisation de l'Algérie indépendante jusqu'aux débuts des années 1980, monsieur Abdessellem Belaid, a résumé cette doctrine en ces termes : « nous avons réfléchi à la mise en valeur de tout ce qui était hydrocarbures au Sahara, y compris les gisements les moins rentables, puisqu'on ne discutait plus en termes de rentabilité pour la société [au sens d'entreprise], mais en termes de ressources pour l'Algérie. Quand l'État gagnait et que la société nationale (Sonatrach)⁴ perdait, ça pourrait aller... » (Bennoune et El Kenz, 1991, p. 430).

En effet, parallèlement à un système politique de parti unique qui a été instauré par les dirigeants du pays depuis les premiers jours de l'indépendance et après un départ massif des colons européens et face à une économie en ruine, c'est un système d'économie étatiste qui

⁴ L'entreprise nationale chargée de l'exploitation des hydrocarbures.

s'était progressivement installé. Cette tendance s'est encore renforcée depuis l'entrée en vigueur du premier plan de développement en 1967, au fur et à mesure que l'exploitation du pétrole devenait un secteur étatique et que son exportation permettait de réaliser des recettes substantielles. Ces revenus donnaient la possibilité au Gouvernement de financer un mode de développement orienté dans une large mesure vers la création d'une industrie lourde dans le cadre d'une option dite des « industries industrialisantes » promue notamment par l'économiste français G. Destane de Bernis. L. Addi, pense que l'État, à cette époque, était plus préoccupé de préserver l'unité de la société. Alors, il a été amené, selon lui, à créer un secteur économique sous son contrôle afin de prévenir les conflits sociaux (Addi, 1990, pp. 155-160).

Ainsi, depuis les premières Sociétés d'État des débuts des années 1960, jusqu'aux Entreprises Nationales des années 1980, en passant par les Entreprises socialistes des années 1970, la philosophie et les pratiques de gestion de l'entreprise publique en Algérie n'ont pas connu un changement réel d'une époque à l'autre. Comme il a été déjà noté, les gestionnaires se chargeaient généralement de remplir la mission prévue par les dispositions légales en la matière et à exécuter les directives des hauts responsables, parfois, voire souvent, au détriment des résultats économiques et de l'équilibre financier au sens donné à ces notions dans les économies dites de « marché ». Tant que les revenus pétroliers permettaient de faire face aux différentes dépenses, aucun problème ne se posait.

L'Entreprise Publique Economique (EPE), qui a succédé à l'Entreprise socialiste dans les années 1990, en vue de donner aux dirigeants, d'après les discours officiels de l'époque, plus d'autonomie n'a pas pu provoquer le changement escompté ou du moins annoncé. Cette mesure décidée déjà dans le cadre d'un autre ensemble de réformes adoptées à cette période pour sortir de la crise profonde provoquée par la chute des cours de pétrole n'a pas pu, loin de là, faire disparaître les grosses difficultés financières et les déficits qui ont structurellement caractérisé la plupart des entreprises publiques en Algérie.

Au delà de la « personnalisation juridique » qui lui conférait en principe une certaine autonomie, l'entreprise publique a toujours été conçue et gérée, comme le notait à juste titre R. N. Saadi, comme une « administration de branche économique » (Saadi, 1985, p. 38). On avait donc affaire, comme le soulignait encore une fois L. Addi, à une sorte d'entreprise dont

le pouvoir économique lui a été confisqué par l'État, et dont le planificateur en a fait un lieu où « ses décisions viendraient à s'appliquer » (Addi, 1990, p. 213).

C'est pour cette raison que, de ce point de vue au moins, l'expérience de l'entreprise publique, telle qu'elle a été connue en Algérie depuis l'indépendance, est généralement considérée comme un échec. « Elle apparaît, à la réflexion, dit D. Guerid, comme disposant de peu de moyens pour gagner son pari civilisationnel » et « avec le temps, elle s'est présentée de plus en plus comme un îlot au milieu d'un océan qui ne lui était pas favorable s'il n'était pas franchement hostile. » (Guerid, 2007, p. 132).

Quel a été le rôle et quelle a été la situation des cadres dans les entreprises publiques durant toutes ces années ? Souvent, on ne manque pas de souligner à ce sujet que le rôle du cadre n'a pas été dans l'entreprise publique le même que celui qu'a accompli le cadre de l'entreprise privée et surtout celle du monde capitaliste. Pour les raisons qu'on a déjà évoquées : la nature du système politique, le mode social et économique adopté, l'hégémonie de l'État sur l'activité économique, le rôle prépondérant de la rente énergétique dans l'économie et dans la politique, le faible niveau d'industrialisation, etc., la compétence technique du cadre était très peu sollicitée par l'entreprise. O. Belbakhti a vu là ce qu'il a appelé le « syndrome algérien ». Il pensait en effet qu'au sein de l'entreprise publique en Algérie, le cadre avait un statut de cadre « sans pour cela exercer réellement la fonction d'encadrement » (Belbakhti, 1986, p. 36).

Ainsi, on s'accorde généralement à considérer que le cadre, dans l'entreprise publique, n'était pas, à vrai dire, appelé à « encadrer » un travail productif, c'est-à-dire une activité de création de richesse. En fait, la richesse économique n'était pas produite dans l'entreprise industrielle mais dans les secteurs pétrolier et minier sous forme de « rente ». D'où on soutient que le rôle des cadres dans l'entreprise d'État a toujours été un rôle bureaucratique rempli en quelque sorte en contrepartie d'une part de la rente pétrolière reçue sous forme de rémunération et autres privilèges. « L'occupation de ces fonctions intellectuelles et de commandement, disaient deux chercheurs français dans les années 1970, permet aux cadres de participer au partage d'un surplus social qui provient essentiellement de la rente pétrolière » (Glasman et Kremer, 1978 :236). C'était dans un contexte où l'on pouvait parler, à la suite d'Ali El Kenz, d'une « domination de l'administration sur la production et de la logique hiérarchique sur la logique productive » (El Kenz, 1987, p. 152).

Parallèlement à cela, la situation socioprofessionnelle des cadres travaillant au sein de ces entreprises durant cette période a connu plusieurs développements. En effet, elle a évolué en fonction de plusieurs facteurs : les moyens financiers dont disposait l'État, la place accordée par le gouvernement à l'entreprise publique et ses cadres dans la stratégie socioéconomique, etc. En réalité, cette situation, tout au long de ces années, peut être scindée, à notre avis, en deux principales étapes. La première coïncide globalement avec la décennie 1970 et la première moitié des années 1980. Quant à la seconde, elle s'étend du milieu de cette dernière décennie jusqu'aux débuts des années 2000 pour les cadres dont les entreprises sont devenues « mixtes », voire jusqu'à l'heure actuelle, pour ceux qui font encore partie des effectifs de plusieurs des entreprises publiques.

Durant la première période, en contrepartie de l'accomplissement du rôle bureaucratique qu'ils remplissaient et dont beaucoup d'entre eux étaient frustrés⁵, les cadres jouissaient d'une situation matérielle et même symbolique jugée par beaucoup d'entre eux comme positive. Dans le cadre d'une politique volontariste d'emploi, mais en dehors bien sûr des postes de la haute direction notamment pour les Directeurs Généraux, qui étaient choisis et nommés au niveau des sphères décisionnelles centrales et qui n'étaient pas toujours diplômés, les autres cadres étaient recrutés par les entreprises en grand nombre.

Ainsi, les diplômés des universités trouvaient généralement un emploi d'encadrement au sein des nombreuses entreprises publiques à l'issue de leur formation. Les conditions de recrutement n'étaient pas particulièrement difficiles. Généralement, seul le diplôme et l'accomplissement ou, éventuellement, le dégageant, de l'obligation du « service national »⁶ étaient exigés. Vu les niveaux de rémunération et les conditions d'évolution, les jeunes diplômés préféraient largement les entreprises publiques aux autres secteurs tels que l'Enseignement et l'Administration publique. D'une manière globale, ils étaient, relativement, bien rémunérés et ouvraient droits à certains avantages sociaux tels que le logement, le prêt pour l'achat de voiture, etc. Dans les grandes entreprises et mêmes les moyennes, ils avaient toutes les chances de suivre des formations et de voyager, dans le cadre de leurs missions, à

⁵ Beaucoup y voient l'un des facteurs essentiels de la « fuite des cerveaux » c'est-à-dire des cadres et des autres diplômés vers les pays industriels occidentaux.

⁶ C'est un service généralement militaire, mais parfois civil, que chaque jeune algérien, de sexe masculin, doit accomplir.

l'étranger. « Notre entreprise, nous disait un de ces cadres, a été inaugurée⁷ par le Président de la République. Elle ne s'intéressait pas au profit car l'objectif était : la création d'emploi. »

Mais cette situation allait connaître un violent "séisme" à partir du milieu des années 1980 ; la combinaison de plusieurs facteurs en a décidé ainsi. La grande dépendance de l'économie des importations des produits d'équipement et de large consommation, la détérioration des cours de pétrole, une dette extérieure de plus en plus étouffante, ayant finalement conduit à un rééchelonnement et des mesures d'« ajustement structurel », et aussi les fortes résistances des structures mentales, culturelles et sociales traditionnelles locales et les pratiques qui en émanent au processus d'industrialisation et de modernisation, le tout dans un contexte de mondialisation de plus en plus pesante, ont mis les entreprises publiques dans une situation très délicate. Le rôle et le statut des cadres, dans des entreprises au bord de la faillite, ont été violemment dévalorisés. Dès lors, leurs conditions de travail se sont amplement détériorées.

Dans une première étape, en dehors de quelques entreprises disposant toujours de moyens financiers considérables compte tenu de leur situation monopolistique dans certains secteurs tels que les hydrocarbures, les banques et les assurances notamment, c'est d'abord le recrutement qui est devenu rare voire inexistant. Quand on recrute des cadres, seuls : « la cantine » et « le transport » leurs sont offerts comme « avantages ». Leurs salaires ont stagné et beaucoup de leurs privilèges ont disparu

A la fin des années 1980 et tout au long de la décennie suivante, la situation des cadres des entreprises publiques n'a cessé de se dégrader. Mis à part les grands dirigeants et les cadres des quelques entreprises "rentières", tous les autres cadres, à tous les nouveaux, ont donc vu leur conditions dégringoler. Parfois, par manque de moyens financiers dans les caisses de leurs entreprises, leurs salaires ne leur étaient versés que partiellement ou plusieurs mois en retard. Des centaines d'entre eux, voire des milliers, ont été licenciés. Ainsi, il y a quelques années, un de ces cadres, nous disait:« La situation des cadres est préoccupante ; à l'heure actuelle, nous sommes mal rémunérés et très mal considérés. » Un autre, nous résumait la situation en nous disant : « Actuellement, l'espoir pour un cadre est seulement de garantir une fiche de paie ».

⁷ C'était à la fin des années 1960.

C'est dans ce contexte donc que certaines entreprises publiques ont été partiellement privatisées au profit de plusieurs sociétés internationales qui ont choisi d'investir en Algérie, venant de plusieurs pays européens industriels. Qu'en est-il advenu du rôle et de la situation des cadres dans ces entreprises ?

LES CADRES DES ENTREPRISES « MIXTES »

Au début des années 2000, lors de la réalisation de notre enquête suscitée, un cadre d'une entreprise étatique, d'une cinquantaine d'années, nous confia : « Si vous me posez la question : est-ce que vous avez eu l'occasion, par le passé, de mettre en application vos compétences ? je vous répondrai, comme le feront beaucoup de cadres, non. Car, le rôle qui nous a été confié ne nous permettait pas de le faire. L'entreprise, telle qu'elle a été administrée, ne nous l'a pas permis. » Il ajouta également ceci : « Dans les entreprises de partenariat, où le propriétaire n'est plus l'État [tout seul], les dirigeants, dans la mesure où ils sont désormais responsables vis-à-vis des actionnaires de leurs résultats, vont changer d'attitude à l'égard des cadres, voir d'un autre œil leur rôle et donc solliciter leurs compétences. »

Dans les entreprises « mixtes » touchées ultérieurement par nos enquêtes, où l'État n'est plus le seul propriétaire et où, ce que l'on peut appeler, à la suite de V. De Gaulejac, la « gestion managériale », a commencé à se mettre en place, les prophéties citées ci-haut semblent se confirmer. C'est ce qui ressort apparemment de ce qu'il nous a été permis de constater. « Dans notre entreprise, nous dit l'un des cadres techniques, d'une entreprise, dont les deux tiers du capital sont détenus par un partenaire européen depuis quelques années, on sent que nos dirigeants s'intéressent réellement à nos compétences. Car on entend maintenant parler d'optimisation, de contrôle des coûts, de délais de réalisation, etc. »

Les dirigeants des entreprises mixtes, quoi qu'on dise des divergences existant réellement entre leurs intérêts et ceux des propriétaires de l'entreprise, travaillent pour le compte d'actionnaires dont ils font parfois eux-mêmes partie. Ils sont de ce fait très soucieux de la rentabilité financière ; ils sont beaucoup plus attentifs aux résultats économiques, à l'efficacité et font apparemment tout pour mobiliser les « ressources humaines ». Par voie de

conséquence, ils montrent un réel intérêt à l'apport technique et organisationnel que devraient apporter les cadres pour atteindre ces objectifs érigés désormais en règles de conduite. Cela ne devrait pas surprendre dans la mesure où, en fin de compte, comme le souligne encore V. de Gaulejac, le management est en quelque sorte « une technologie de pouvoir entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise et des actionnaires » (De Gaulejac, 2005, pp. 12-13). C'est pour cela que les dirigeants des entreprises mixtes ont procédé, entre autres, à « améliorer » les conditions de travail de leurs cadres et avant cela, à « durcir » les critères de leur recrutement.

Les dirigeants des entreprises mixtes ne manquent pas en effet de procéder, chaque fois que le besoin se fait sentir, au recrutement externe même si, conformément aux accords conclus avec les pouvoirs publics locaux, ils ont opté, notamment au début de la privatisation, pour la promotion interne pour l'occupation des postes de responsabilité. Souvent, ces recrutements s'effectuent par le recours aux services de cabinets externes qui ont fait leur apparition dans le pays. Cela pour la sélection uniquement, le recrutement proprement dit se fait bien entendu par les services, voire les dirigeants, de l'entreprise eux-mêmes.

Les postes offerts concernent les diverses fonctions et appartiennent aux différents niveaux d'encadrement. Ce sont souvent des postes de cadres non seulement subalternes et moyens mais aussi supérieurs comme ceux de directeurs ou de premiers responsables des diverses fonctions principales de l'entreprise et même des directeurs généraux adjoints mais très rarement des directeurs généraux. Ces derniers, relevant du sommet de la hiérarchie de commandement, qui n'étaient pas ouverts non plus à la concurrence large dans les entreprises publiques comme nous l'avons noté plus haut, semblent pour le moment encore, réservés aux seuls représentants directs des actionnaires. Ils sont souvent de nationalité étrangère, européennes plus précisément.

Par ailleurs, si l'entreprise publique ne posait pas de conditions très strictes en ce qui concerne l'âge des postulants aux postes d'encadrement, il n'en est pas tout à fait le cas pour l'entreprise mixte. Ainsi, si pour les postes de haute responsabilité, celle-ci exige des 35 voire 40 ans et plus, pour les postes de cadres débutants, elle préfère des jeunes de 25 ans même sans expérience. Il semble que les nouveaux dirigeants, à travers le recrutement de ces jeunes, soigneusement sélectionnés, visent un objectif stratégique. Ils veulent leur offrir une formation ou plutôt les soumettre à un processus de « socialisation professionnelle » interne,

en vue, non seulement d'acquérir des aptitudes techniques mais aussi, et peut-être surtout, d'intérioriser les valeurs et les normes de l'entreprise capitaliste occidentale qu'ils n'ont pas connue jusque là. L'objectif est donc de les préparer à occuper des postes peut-être plus importants mais une fois acquise une culture et un profil ou mieux, un « habitus », dans le sens Bourdieu de ce terme, plus en conformité avec l'ethos managérial.

Quant aux postulants aux postes de direction, leur situation, pour des raisons de rentabilité immédiate, est bien sûr différente. Ils doivent être plus âgés et surtout avoir une expérience "avérée". Cela, ne manque pas ainsi de mettre les responsables des entreprises mixtes devant un dilemme. En effet, ces patrons, s'installant en Algérie, doivent s'assurer un encadrement supérieur et de direction solidement expérimenté. Mais globalement, ils sont plus ou moins hostiles à la « mentalité » forgée sous l'emprise de l'« ancien système » considéré trop bureaucratique et surtout très peu performant. C'est sans doute pour cela que beaucoup d'entre eux ont trouvé l'astuce : exiger que l'expérience soit en tout ou en partie au moins acquise auprès d'une entreprise *internationale*. Cette condition ôterait évidemment la possibilité à une bonne partie des cadres locaux de pouvoir occuper un jour des postes dans ces entreprises.

Les conditions de recrutement ne s'arrêtent évidemment pas à celles de l'âge et de l'expérience. La formation et les diplômes en font aussi une partie essentielle. En effet, pour tous les postes proposés, des diplômes supérieurs sont toujours exigés : ingéniorat, licence, MBA voire plus. Mais et à la différence de l'entreprise publique, très souvent, c'est la formation dans les Écoles supérieures qui est privilégiée. Le management, habituellement, s'embête-t-il, réticent, voire même hostile, à la formation universitaire préfère donc les formations techniques. C'est comme si « le candidat idéal, et donc le plus recherché, comme l'ont souligné Doublet et Passelecq, est un diplômé d'une Business School (...) » (Doublet et Passelecq, 1973, p. 35). Selon les mêmes auteurs, « l'université n'inspire aux entreprises qu'une confiance limitée. » Car, l'universitaire aurait, selon les managers, « un sens insuffisant de l'organisation », « l'absence de préoccupation des coûts » et « le manque d'aptitude au travail en équipe » (Idem, p. 53). L'expérience des entreprises mixtes en Algérie, telle qu'elle se passe actuellement sous nos yeux, semble bien confirmer ces thèses.

Dans le strict respect de la même logique, et dans le souci de faire respecter les « hautes valeurs » managériales, ces entreprises demandent encore un peu plus. Ils n'oublient

pas d'exiger par exemple des candidats aux postes d'encadrement, en plus des aptitudes techniques, certaines qualités « psychologiques et morales ». Ce sont notamment les qualités désignées dans les annonces de recrutement par des expressions du genre : « Capacités d'analyse », « Sens des responsabilités », « Bonne éloquence », et autres « aptitudes » semblables.

En tous cas, et comme l'a noté G. Benguigui, la dimension « institutionnelle » inhérente aux valeurs et aux normes, est bel et bien celle qui prend le plus souvent le dessus lors de la sélection des cadres par les entreprises. Cela se fait même, selon le même auteur, jusqu'à une certaine mesure, au détriment de la dimension « organisationnelle » relative aux aptitudes techniques même si c'est toujours le contraire qui est plus ou moins annoncé. « En réalité, soutenait cet auteur, si l'entreprise est bien une organisation elle est aussi une institution. » Et c'est en conformité avec cette vérité que lors des recrutements des cadres notamment, l'entreprise « va mettre l'accent sur l'adhésion à ses propres valeurs, à ses propres objectifs puisque c'est justement sa raison d'être » (Benguigui, 1981, p. 305).

La situation des cadres des entreprises privatisées a connu un autre changement en plus de celui qui a touché les conditions de recrutement. La rémunération et les conditions générales de travail ont été également affectées. En résumé, pourrait-on dire, leurs salaires se sont améliorés et le « climat » dans lequel s'exerce leur activité également. Les enquêtes que nous avons réalisées dans les entreprises mixtes nous ont permis de le constater ; beaucoup de cadres eux-mêmes le confirment.

Mais la première « nouveauté » constatée à ce sujet est que la politique généralement adoptée par les managers des entreprises mixtes en matière de rémunération des cadres, à la différence de la quasi-totalité des entreprises publiques, veille à scinder le salaire du cadre en deux parties principales : une fixe et une autre variable. Cette dernière est octroyée selon la proportion réalisée des objectifs assignés au cadre et pour la réalisation desquels il s'était lui-même préalablement engagé. Son taux global varie selon les secteurs et les entreprises. Dans les secteurs bancaire et commercial, il peut atteindre 50% du salaire total. Dans les entreprises industrielles il oscille autour de 30%. Beaucoup d'auteurs y voient non seulement un bon moyen de motiver davantage cette catégorie de personnel mais aussi et surtout une bonne « ruse managériale » d'impliquer les cadres dans une politique d'« auto-élimination » qui

toucherait tous ceux parmi eux qui ne pourraient pas suivre le rythme et les conditions imposés par l'entreprise et son management.

En termes de valeur, tous les cadres que nous avons interviewés ont confirmé l'augmentation qu'ont connue leurs salaires. Parfois, celles-ci a été conséquente. Ainsi, les cadres rencontrés reconnaissent que les rémunérations dorénavant perçues dans les entreprises mixtes sont, pour des postes similaires, pas moins de deux à trois fois supérieures à celles de leurs homologues des entreprises publiques. D'où un sentiment général de satisfaction exprimé à cet égard, non seulement par les cadres, mais même par des syndicalistes en dépit de leur hostilité à la privatisation.

Les changements provoqués aussi par l'avènement de l'entreprise mixte ont, semble-t-il, atteint ce que l'on appelle habituellement dans les milieux d'entreprise le « climat » de travail. « Avant la privatisation, nous disait un directeur technique, tout nous empêchait d'agir avec efficacité ». « Maintenant, ajouta-t-il, je me sens "libre" et j'ai "pas peur". » « Avant, estimait un autre cadre, on ne pouvait pas gérer convenablement. On était très limités dans nos actions. » Ce type d'attitude, maintes fois répété par les cadres interviewés, reflète en fait le « climat » de travail que le management semble avoir pu assurer aux cadres des entreprises mixtes. Cela pourrait traduire le sentiment de ces cadres de s'être affranchies des gênantes ingérences et les rigidités bureaucratiques qui paralysaient leurs actions dans les entreprises publiques. Du moins, c'est comme cela que la nouvelle situation leur paraît.

D'autre part, les cadres nous ont paru désormais, par rapport à ce qui régnait dans l'entreprise étatique, jouir d'une certaine autorité dans l'accomplissement de leur mission. Autrement dit, au sein de leurs nouvelles organisations, ils semblent avoir un peu plus de pouvoir. Ils n'ont pas manqué de souligner qu'ils pensent être aujourd'hui dans une situation qui leur permet de prendre plus souverainement les décisions relevant du domaine de leur compétence. Tel est le cas, par exemple, quand ils procèdent au choix de leurs collaborateurs ou quand ils sanctionnent les employés « fautifs » se trouvant sous leur autorité.

En fait, ils se sentent nettement mieux à l'abri des représailles qui, dans les entreprises publiques, pourraient venir de telle ou telle personne influente ou même des syndicats. Ces derniers avaient, selon les cadres, au sein des entreprises publiques, des pouvoirs exorbitants. D'ailleurs, il est une idée largement partagée par la plupart des cadres selon laquelle parmi les

raisons principales de l'échec des entreprises publiques on cite justement deux. D'abord, les ingérences de personne extérieures à l'entreprise dans les affaires de celle-ci. Ils pourraient être de hauts fonctionnaires, des banquiers, ou toute autre personne intervenant pour recruter quelqu'un, opter pour un fournisseur, protéger un employé ou bénéficiaire d'un service gratuitement, etc. Et en second lieu, le pouvoir excessif dont jouissait l'organisation syndicale. C'est dans cet ordre d'idées qu'un des cadres interviewés nous disait : « Avant, même un directeur général ne pouvait pas signer un bon de commande sans se poser beaucoup de questions. Car, quels que soient le domaine et la nature de la décision prise, il y aura toujours quelqu'un pour protester contre quelque chose. »

Ainsi, et d'une manière générale, les cadres des entreprises mixtes reconnaissent que c'est bien le nouvel « environnement interne » de travail qui les motive davantage. « Certes, on a bénéficié d'une augmentation de salaires, nous disait l'un d'eux, mais le plus important c'est que maintenant nous travaillons avec beaucoup moins d'ingérences et de contraintes. » « Je suis prêt, nous assurait un directeur des approvisionnements, à travailler durement car je sens que ce que je fais a de l'importance. » Ce qui nous a semblé très important pour ces cadres aussi, c'est qu'ils ont apparemment senti et peut-être même constaté que dans leur nouvelle entreprise les règles de travail sont nettement plus claires et plus définies. Ils semblent en outre satisfaits de constater qu'en tant que cadres, c'est surtout en fonction des résultats de leur gestion qu'ils sont appréciés. À leurs yeux, la compétence professionnelle surtout technique du cadre leur paraît enfin avoir une « valeur ». C'est comme s'il s'agit d'un sentiment de réappropriation d'une « identité » qui aurait, en quelque sorte, été perdue dans l'entreprise publique des années 1990 tel qu'il nous a été permis de conclure lors de notre enquête effectuée dans certaines d'entre elles au début des années 2000.

CONCLUSION

Certes, la cession d'une partie importante du capital social de certaines entreprises publiques, déstructurées après des années d'économie étatique rentière, au profit de groupes industriels occidentaux, a conduit à l'amélioration de leur situation économique et financière. Il en est de même pour le rôle et les conditions de travail des cadres. Vues sous cet angle, cette privatisation et la « gestion managériale » qui l'a accompagnée constituent apparemment une solution adéquate aux problèmes que la propriété étatique et la gestion bureaucratique des

entreprises ont engendrés au moins dans le cas de l'expérience algérienne. Cela ne s'est toutefois pas réalisé sans l'apparition au sein de cette nouvelle forme d'entreprise de certains phénomènes qui fait que cette amélioration économique n'a pas eu lieu sans conséquences sociales importantes.

C'est à ce titre que l'on peut évoquer plus particulièrement d'abord, l'« intensification » accrue du travail. Beaucoup de cadres s'accordent en effet à dire que si leur situation s'est améliorée, cela s'est payé par un travail nettement plus dur qu'il ne l'était. Un autre phénomène semble plus important que le premier. Il s'agit de la disparition des frontières, qui se fait de plus en plus sentir, entre les sphères privée et professionnelle de la vie des cadres. Ils constatent en effet que l'entreprise tient beaucoup à ce qu'ils restent continuellement à sa disposition même après les heures de travail. Cela n'a pas été tout à fait le cas dans l'entreprise publique ou du moins pas aussi fortement qu'il l'est aujourd'hui. S'agit-il des premiers signes d'apparition de ce phénomène évoqué par beaucoup de penseurs occidentaux dont H. Arendt qui l'avait considéré, tel que l'a noté D. Méda, comme un des échecs résultant de la domination de l'économie dans la société capitaliste contemporaine (Méda, 2010, p. 265) ?

Et dans ce cas, peut-on en conclure que les entreprises mixtes en Algérie, de par le fait qu'elles appartiennent majoritairement à des groupes capitalistes industriels, qu'elles sont gérées par des managers qui en sont issus et qui respectent de ce fait les normes de rationalité, d'efficacité et de rentabilité, sont en train d'ouvrir la voie à l'apparition de certains des phénomènes caractéristiques de la société capitaliste occidentale elle-même? Nous aurions volontiers répondu par l'affirmative si ce processus s'était réalisé à une échelle plus large et de manière irréversible. Or, cela ne semble se produire qu'à un degré encore faible, dans un cadre très restreint et peut-être même de façon temporaire. L'entreprise sous sa forme capitaliste occidentale est encore très marginale dans le pays pour pouvoir peser lourdement et longuement sur la vie de la société dans son ensemble.

Enfin, nous ne pouvons terminer sans évoquer un autre phénomène. Il semble aussi inquiéter sérieusement les cadres et même les autres acteurs de l'entreprise : travailleurs et syndicats. Il s'agit de l'attitude de leurs nouvelles entreprises vis-à-vis des effectifs. Les dirigeants leur semblent désormais toujours prêts à opérer des réductions dans les postes de travail. Ils constatent, tel que le souligne encore V. De Gaulejac, que pour le management le personnel à

tendance à paraître toujours « comme un coût qu'il convient de réduire par tous les moyens » et « une variable d'ajustement », « qu'il faut flexibiliser » (De Gaulejac, 2005, p. 265). Au sein de l'entreprise « mixte » en Algérie, cela a déjà commencé à se constater surtout dans le contexte de la crise que vient de connaître l'économie mondiale. D'où le début d'une détérioration de la relation qui était plutôt bonne, jusque là, entre les employés et leurs syndicats et les « nouvelles » directions.

Mais en dépit de tout de cela, les cadres, eux, ne semblent aucunement favorables à un retour à l'entreprise publique, surtout celle des années 1990⁸. Certes, ils ne sont pas insensibles aux nouveaux problèmes ayant résulté de la privatisation. Mais cette attitude semble s'expliquer par deux raisons. La première est qu'ils savent que tant que l'État est toujours copropriétaire de ces entreprises, il ne serait pas facile au partenaire privé d'opérer des suppressions de personnel. Tout au plus, pourra-t-il réduire voire suspendre les recrutements. La seconde, qui sans doute la plus importante, est qu'ils considèrent que l'entreprise mixte leur a permis d'améliorer leur rémunération, de connaître la liberté d'initiative, la mise en valeur de leur compétence et peut-être surtout, tel que nous l'avons déjà souligné, de « récupérer » une identité perdue. Et pour les cadres, cela est loin d'être négligeable. C'est en ce sens qu'ils ont perçu l'entreprise mixte comme une sorte de rencontre « inespérée » entre l'entreprise publique et l'entreprise capitaliste. C'est comme si cette forme d'entreprise a enfin permis d'atteindre à leurs yeux un objectif « idéal », celui d'avoir pu concilier les deux logiques souvent considérées comme contradictoires : la logique « sociale » et la logique « économique ». Cela explique sans doute pourquoi la majorité des cadres est pour la continuité de cette expérience qu'est l'entreprise mixte⁹.

⁸ Car pour la plupart des cadres qui l'on connue, l'entreprise publique des années 1970 reste un très bon souvenir. D'abord parce qu'elle jouissait d'une bonne situation financière grâce à la rente énergétique et que les cadres y occupaient une position qu'ils jugent dans l'ensemble acceptable. Ensuite, et surtout, parce qu'ils se la représentent toujours comme la concrétisation du processus ambitieux de l'industrialisation et du développement économique et social engagé par le pays durant ces années. D'ailleurs, ils ont vécu l'interruption de ce processus dans les années 1990, comme un échec très douloureux.

⁹ Nous sommes plus confortés encore dans cette conclusion si l'on se réfère aux résultats d'une étude très récente réalisée par le Team Consulting International, un cabinet local de conseil en ressources humaines. Selon cette étude, des 1000 cadres qui ont répondu au questionnaire de l'enquête, 96% ont exprimé leur souhait de vouloir travailler dans une entreprise multinationale ou internationale. 2% seulement veulent travailler dans une entreprise publique. (Voir une synthèse de cette étude dans Le Quotidien d'Oran du 09 mai 2011 ou l'intégralité de ses résultats sur le site : <http://teamconsult-dz.com>).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Addi Lahouari, *L'impasse du populisme*, Alger, ENAL, 1990.

Belbakhti Omar, *Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail industriel*, Alger, Office des Publications Universitaires, 1986.

Benguigui Georges, « La Sélection des cadres », *Sociologie du travail*, 23^{ème} année, juillet-septembre 1982, 295-307.

Bennoune Mahfoud et El Kenz Ali, *Le Hasard et l'histoire. Entretiens avec Belaid Abdesselem*, Alger, ENAG, 2 tomes, 1990.

De Gaulejac Vincent, *La société malade de la gestion*, Paris, Ed. du Seuil, 2005.

Doublet Jaques et Passelecq Olivier, *Les Cadres*, Collection « Que sais-je ? », Paris, PUF, 1973.

El Kenz Ali, *Le complexe sidérurgique d'El-Hadjar. Une expérience industrielle en Algérie*, Paris, éd. du CNRS, 1987.

Glasman Dominique et Kremer Jean, *Essai sur l'université et les cadres en Algérie*, Paris, éd. du CNRS, 1978.

Guerid Djamel, *L'Exception algérienne. La modernisation à l'épreuve de la société*, Alger, Casbah-éditions, 2007.

Méda Dominique, *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?* Paris, Flammarion, 2010.

Saadi R.N., « L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion », *Revue du Centre National d'Etudes pour la Planification*, n° 1, 1985, 32-35.