

NOURINE DJELOUAT^[*]^[1]

«Efficacité économique et gestion symbolique» : étude de cas d'une entreprise privée

Nul doute que tout développement économique et social est le résultat de profondes transformations à long terme investissant l'ensemble du corps social. Et l'histoire de la première révolution industrielle (britannique) montre bien que le résultat le plus notable en est l'émergence de «solidarités» horizontales, à la place de toutes les «connections» verticales, fondées sur la dépendance et le «patronage», héritées du féodalisme (prépondérance de l'aristocratie des corporations)...^[1]. Fait d'autant moins réfutable que tout projet de développement vise à favoriser l'intégration des différents secteurs économiques, et par là-même l'intensification des interactions susceptibles «d'aérer» les structures économiques et sociales^[2].

Un tel processus d'intégration horizontale semble maintenant investir la sphère du secteur privé en Algérie, et tout le problème est de savoir si ce projet conduit déjà – ou conduira – nécessairement au résultat escompté. Les possibilités offertes au secteur privé, de se développer afin de répondre aux besoins des consommateurs et de s'intégrer progressivement au tissu économique et social, ne se heurtent-elles pas à des pratiques visant au contraire le renforcement des connections verticales.

Si oui, de quel nature *sont ces pratiques ? Quelles logiques reflètent-elles ?*

Il est actuellement très difficile de répondre à de telles questions de façon synthétique. Le secteur privé n'est pas homogène. Entre les

entrepreneurs privés les plus connus ou apparents et les petits investisseurs qui opèrent informellement (caves, réduits défilant toute norme d'hygiène et de sécurité) il faut compter une variété d'entrepreneurs assez hétérogène elle aussi.

En effet, chaque entrepreneur ou unité possède un profil, une histoire particulière dont il faut cerner les contours pour mieux saisir ses liens avec le reste de l'environnement. Les monographies semblent être irremplaçables pour servir un tel projet. Aussi proposons-nous l'étude du cas d'une entreprise privée qui montre bien, à notre sens, quelles pratiques peuvent enrayer l'intégration horizontale tant escomptée.

Nous verrons que ce défaut d'intégration horizontale ne se manifeste pas seulement dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise, mais qu'il apparaît également dans ses pratiques d'extension, d'accumulation et de développement. Celles-ci font aussi appel à tout un réseau informel qui est loin de catalyser d'émergence d'une intégration horizontale à travers l'accumulation.

A – Historicité et pratique de recrutement :

Le choix de l'entrepreneur (X) en faveur de son activité industrielle actuelle n'est pas fortuit. Il était avant 1962, Maître-artisan et commerçant dans une ville côtière, et issu d'une communauté dont les membres, depuis les années 30, ont toujours vécu de l'artisanat traditionnel et du commerce des «Souks», au moins jusqu'en 1962.

Les membres de cette communauté ont, la plupart, quitté la Dechra d'origine depuis cinquante ans environ, et se sont implantés dans les villes comme (M), (T), (R) à l'ouest, (C) ou (S.A.) à l'est... C'est-à-dire dans des villes jadis réputées pour leurs souks. En dépit de ce déracinement, tous les membres de la communauté restaient attachés aux valeurs de la Dechra. Les membres les plus anciens étaient toujours sollicités en cas de conflit ; leurs verdicts toujours respectés. Chaque ville possédait – et possède encore – ses

«anciens», et ceux-ci se consultent si nécessaire.

Une entorse à cette règle : (X) de par l'ascendant qu'avaient son propre père et grand-père au sein de la communauté, et en dépit de sa jeunesse, était très respecté par tous, d'autant plus que sa réputation «d'homme travailleur et de bien» l'y aidait. Si bien qu'en 1959, après le bombardement de la Dechra par l'armée française, d'autres parents de la communauté vinrent s'installer à (M) où exerçait (X). Trois d'entre-eux (A) (B) et (C) travaillèrent chez lui en tant que «compagnons» : (A) et (B) étaient frères, et (C) un de leurs cousins. Un quatrième^[3] vivait déjà chez (X) qui l'avait adopté dès son jeune âge.

Tous étaient liés par de puissants liens familiaux, même s'il est très difficile d'en reconstituer la trame. Inutile de dire que chacun des membres, en émigrant, amenait avec lui son épouse, ses propres parents et enfants.

Les relations de travail n'étaient jamais formelles et consistent toujours (au sein des membres de la communauté, hormis les exclus) en un faisceau de liens bien traditionnels, si bien que tout problème familial avait (a toujours) des répercussions sur les relations de travail et inversement. Mais ceci n'est pas spécifique à notre pays puisque par exemple, les corporations traditionnelles européennes étaient toujours sous-tendues par de tels rapports.

En 1962, à la suite de conflits familiaux, (A) (B) et (C) quittèrent (X) pour travailler à leur propre compte. Mais cela ne les empêchera pas de rejoindre leur employeur (et père ou oncle spirituel) quand celui-ci s'installera à (O) une plus grande ville que (M). Après un premier essai dans le commerce d'épices, et après avoir perçu que cette activité n'était pas viable, (X) reprend le commerce des produits textiles, ce qui pour lui, le rapproche plus de son activité initiale même si les produits diffèrent. A la suite d'un redressement fiscal, (X) se voit suggérer par un beau frère, de se lancer dans la fabrication de

ces produits. En dépit des hésitations premières dues au fait qu'il craignait que l'entreprise ne soit au-dessus de ses forces, (X) se reconvertisse dans l'industrie. Nous voyons dans cette reconversion en amont dans l'activité d'origine, deux choses :

1. – Une tendance «naturelle» – en dépit des hésitations éphémères – du commerçant, à remonter la filière des produits qu'il vend.
2. – Une saisie de l'opportunité historique sociale accompagnée cependant de moyens individuels (relation, savoir-faire, argent) qui permettent d'opérer le «saut» du commerce à la fabrication.

Cela se passe en 1966, et jusque-là, (X) continuait à vivre en contact avec les membres de sa communauté et à respecter les rites : Djemâa hebdomadaire ou quotidienne, visite de courtoisie, arbitrage des conflits...

Ainsi en 1966, à la faveur du CODE DES INVESTISSEMENTS, (X) crée une usine dans laquelle il emploie à nouveau (A) qui, en accord avec (B) et (C) l'avaient quitté une seconde fois en 1964, à la suite d'un autre conflit familial.

Mais constatons aussi, que son statut d'entrepreneur pourvoyeur d'emplois et de revenus à des membres de la communauté lui confère toujours un rôle d'arbitre, de «Cheïkh» (Leader), dépassant le cadre local puisque son arbitrage pouvait être écouté même dans les autres villes où vivaient d'autres cellules émigrées de la Dechra. (X) avait bien saisi l'importance de l'imbrication des affaires et de la communauté, percevant clairement que tout conflit pouvait constituer une entrave à l'accumulation dans les affaires.

En même temps que (B), d'autres personnes le rejoignent pour constituer le «Staff» de l'entreprise :

(D) était employé dans un bureau d'import-export avec lequel travaillait (X), commerçant. Des liens s'étaient tissés entre (X) et le père de (D). Celui-ci lui avait confié son fils en le priant de «s'en

occuper comme s'il était le sien». Plus tard, sur son lit de mort, le père de (D) reformula son vœu, renforçant ainsi entre (X) et (D) cette relation «spirituelle» de père à fils.

(E) possédait un camion et livrait les marchandises de (X) à ses clients. L'une des filles de (E) fut, plus tard, adoptée à l'âge de six mois par l'épouse de (X) à la demande de celle de (E), décédée entre-temps.

(F), originaire d'une bourgade proche de (M) où vivait (X) avant 1963. Cet employé fut recommandé par l'expert-comptable de l'entreprise lui-même originaire de cette même bourgade et qui, en fait, était emprisonné par les autorités françaises, en même temps que le beau-père de (X) et l'un de ses beaux-frères. Rappelons qu'il s'agit du même beau-frère qui suggéra à (X) de se lancer dans l'industrie et qui lui présenta cet expert-comptable afin de l'éclairer dans la gestion de ses affaires.

(G), natif d'une autre bourgade, voisine de celle de (F), et connaissant ce dernier de longue date. (G) est présenté à (X) par (F).

(H), neveu de (X). Sa mère est demi-soeur de (X). Il vivait dans une petite localité, non loin de (R), point de chute d'une cellule de la Dechra. (I), neveu de l'épouse de (X), et (J), neveu de (X).

Chacun de ces membres fera partie de l'équipe chargée de gérer l'entreprise, dont l'un des objectifs – tel que formulé par les autorités locales – était d'offrir de l'emploi aux habitants du quartier périphérique avant tout.

En 1967, une équipe d'hommes et de femmes de l'entreprise sera envoyée chez l'associé étranger pour un stage de formation d'une année et demi. Le chef de cette équipe sera (A). Deux autres stagiaires feront aussi partie de l'équipe : (H) et (I). Cinq femmes, embauchées dans le quartier, accompagneront ces trois personnes.

Ils constitueront ensemble, la première équipe de Techniciens et couturières. (E) sera chargé de toutes les opérations de dédouanement des marchandises et matières premières. (F) deviendra comptable et (G) un chargé de la gestion du personnel.

Tous les postes sensibles de l'entreprise seront ainsi contrôlés par des personnes choisies dans un réseau relationnel coutumier : népotisme, référence au charisme («Prends en soin comme si c'était ton propre fils»)...

De retour de l'étranger, l'équipe technique réintègrera l'usine. Certaines ouvrières quitteront l'entreprise soit parce qu'elles ne supporteront pas la discipline imposée par l'entrepreneur (discipline «morale») soit parce qu'elles seront jugées «indécentes». Envoyées à l'étranger, elles devaient y assimiler une technologie et non les «Moeurs» étrangères.

(A) aussi quittera l'entreprise, accusé par (X) d'avoir détourné des fonds. En effet, le partage des tâches n'obéissait pas à une délimitation stricte des fonctions. (A), contre-maître, pouvait comme parent de (X) être sollicité pour des opérations financières. D'où l'accusation de l'entrepreneur. L'intervention des leaders de la communauté ne changea rien à sa décision de licencier (A). Il exigera de lui, auparavant, de jurer de son innocence sur le Coran devant les leaders de la communauté.

Ce conflit représente un grand tournant dans la vie de l'entrepreneur :

1. – Vexé par l'attitude des «leaders» qui avaient soutenu (A), il rompit avec la communauté.
2. – Cette rupture reflète également des craintes de (X) concernant une intervention trop directe des membres de la communauté dans la direction de l'affaire, intervention qui pouvait conduire de leur part, à exiger une participation au capital.

Le départ de (A) fut suivi du recrutement d'un autre neveu (K), frère

de (H). (K) viendra en compagnie de ses parents (donc ceux de (H) frères et soeurs, son épouse et enfants. Au groupe se joindront l'oncle paternel de (K) et (H) ainsi que son épouse et enfants. (K) deviendra contre-maître à la place de (A). Les deux autres hommes, père et oncle de (K) et (H) seront chargés du gardiennage. A la suite d'une querelle familiale, toute cette cellule, y compris (K) et (H) quitteront à leur tour l'entreprise pour rejoindre leur localité initiale. Un tel conflit avait surgi à cause des tentatives d'envoûtement (magie noire) que la demi-soeur (X) et de profiter ainsi, elle-même et ses enfants, de la richesse de (X)»[4].

Bientôt (I) neveu de l'épouse de (X) quittera également l'entreprise à cause de ses fréquentations des membres *de la communauté de (X) qui ont soutenu (A) contre l'entrepreneur.*

Après le départ de (H), (K)... et (I), un autre contre-maître fut choisi. Il s'agit de (E) qui intégra l'usine en même temps que ses deux frères. Progressivement, la relation de (X) et (E) prit une tournure plus intime puisque après la mort de l'épouse de (E), ce dernier confia à la femme de (X) sa fille de six mois qui devint fille adoptive de (X) et de son épouse.

Le «staff» ainsi renouvelé grâce à l'arrivée de (E), (F), (G) et (L), autre neveu de l'épouse de (X), restera en activité jusqu'en 1982, date qui coïncidera avec le retour d'étranger de (N), fils aîné de (X) et héritier principal. Cette date coïncide avec le deuxième grand tournant de la vie de l'entreprise.

B. – Gestion et pratiques formelles :

(N) intervient donc dans la vie d'une entreprise ayant jusque là fonctionné sur un réseau de relations où le matériel s'appuie sur un symbolique plus que sur des relations contractuelles rationalisées par un économique. Le réseau ne se nourrit pas de relations formelles établies au regard de procédures, neutres ou de fonctions (l'inspecteur de douanes etc...) mais au regard d'une connaissance

personnalisée (un tel, inspecteur des douanes...). Et pour tout ce qui se situe en amont et en aval, cette entreprise dépend essentiellement du secteur public. Si bien que pour lever toutes les contraintes, des relations personnelles seront entretenues ; par exemple, pour se protéger de la concurrence d'autres entreprises privées qui ont besoin des mêmes inputs et même procédures, et qui pratiquent les mêmes interventions personnalisées, tout un système d'informations, basé sur l'oralité permet de savoir par exemple, avec exactitude, la date d'arrivée du prochain quota de matières premières avant qu'en soit prélevée une partie par un entrepreneur concurrent plus habile, ou possédant des relations ou contacts plus efficaces. Il va sans dire que la véritable concurrence, s'il y en a une, ne réside nullement dans le fait d'être efficace au regard du marché. Tout comme elle ne s'appuie pas sur une organisation, gestion ou maintenance efficaces entraînant une compétitivité supérieure de l'entreprise par rapport à d'autres.

L'entreprise de (X) possède un appareil de production composé de métiers essentiellement importés entre 1967 et 1970. La maintenance s'y réduit à un simple remplacement de pièces détachées usées, par d'autres pièces importées périodiquement. Le bricolage est de règle, et peu importe si le produit comporte des malfaçons car la vente en est assurée. Gérer une telle entreprise ne nécessite pas une compétence ou un savoir-faire économique, mais avant tout la maîtrise de relations personnalisées facilitant l'acquisition des inputs, et la production. Ce que ne comprenait pas (N). Son profil (études managériales à l'étranger) l'inclinait à adopter une gestion plus économique, et à délaisser ce qui provenait du symbolique.

Or, précisément, si (X) avait confié à son fils (N) la direction de l'affaire, ce n'est pas tant pour ses compétences managériales, que pour deux raisons principales :

1 – Utiliser les diplômes de (N) plus comme symbole que comme

générateur d'efficacité : «L'entreprise est dirigée par son fils qui a fait des études supérieures...»

2 – Affirmer la pérennité symbolique du père à travers l'héritier, au regard de la communauté et la société : «Il n'est pas question que vous profitiez d'actions dans l'entreprise car j'ai un héritier...».

L'essentiel est que la première et unique tentative, entreprise par (N), pour conférer à la vie des affaires une rationalité échappant aux relations symboliques ou informelles et ne faisant aucune concession à l'oralité (passation de contrats écrits, respect des normes légales etc...) ni à une gestion souple du temps, fut un échec.

De plus, (N) fut confronté aux relations de pouvoir claniques existant dans l'entreprise et se traduisant par des conflits et perturbations qui ne relèvent pas d'une rationalité propre au procès de travail de l'entreprise mais qui tirent comme nous l'avons vu, leur origine du dehors.

En fait, le système mis en place depuis si longtemps semblait révéler ses limites, et (N) désirait réformer l'organisation verticale clanique pour promouvoir une intégration plus horizontale de l'entreprise. L'application des normes de construction, devait lier l'usine à des entreprises nationales, favorisant en principe son insertion dans un faisceau de relations formelles. Devait ensuite suivre la mise en oeuvre d'un système de formation articulé autour d'un plan de maintenance, d'une comptabilité analytique, d'un atelier de production de pièces détachées. La conception de cartons «jacquard» des métiers à tisser (déjà entreprise par des industriels privés tunisiens et marocains) devait initier les ouvriers à la notion de «mémoire», tout comme les cadres administratifs devaient, par l'archivage, en arriver à la découverte de la notion de « mémoire de l'entreprise».

Catalyser les énergies autour de tâches techniques et organisationnelles, semblait être le seul moyen de court-circuiter à

l'intérieur de l'entreprise, des pratiques informelles, avant d'investir le champ des relations avec l'environnement, grâce à l'émergence d'une capacité de négociation des cadres de l'unité avec l'ensemble des partenaires. Dans un tel système, le seul critère devait être la compétence et la réglementation, de même qu'il visait l'apparition d'un collectif d'ouvriers et cadres qualifiés, initiés à une «tradition écrite» (conception de plans, archivages...).

Mais les initiatives de (N) trouvèrent leurs limites à propos de la réalisation d'une nouvelle usine, réalisation confiée à une entreprise publique. Toutes les décisions qu'il prenait afin de contraindre les partenaires (Sociétés Nationales, Entrepreneurs de travaux publics, Architectes...) à observer les délais de réalisation ont échoué. Notamment du fait que (X) préférait s'arranger avec chacun d'entre eux, en ne faisant jamais jouer les clauses contractuelles, ni les promesses écrites. Chacun des partenaires avait ses contraintes, et il était de fait, difficile de forcer une société nationale, en dépit des contrats existants, d'observer des délais de réalisation quand elle-même ne possédait pas les moyens matériels et humains nécessaires pour cela. De plus, l'entreprise de (X) était la seule entreprise privée ayant un projet de réalisation de travaux avec une entreprise nationale.

Il va sans dire que la priorité revenait toujours aux autres chantiers publics. Le téléphone et les visites de courtoisie reprirent le dessus sur les négociations autour de l'écrit (souvent houleuses). (N) fut dépassé par les décisions prises à son insu. A son tour, les mécontentes à l'intérieur de l'entreprise convergèrent avec d'autres querelles familiales. Les prises de position de (N) furent jugées par les aînés comme inopportunes et inefficaces. Finalement, il démissionna. Son auto-exclusion, à la fois de la cellule familiale et de la vie des affaires, laissa libre champ à d'autres candidats : (Q), un gendre de (X), (P) fils cadet de (K) et frère de (N). Le premier occupa le poste de directeur administratif qu'occupait (N), le second devint

contre-maître.

A ce sujet, il faut préciser la parfaite intégration du gendre et du fils cadet, dans l'entreprise. Le gendre, orphelin ayant quelque peu subi l'ingratitude des membres de sa famille (demi-frères) correspond presque parfaitement au profil de (X). Le gendre retrouve une famille qui lui manquait, et en retour, il s'insère dans le cadre hiérarchique traditionnel (pyramidal). Le fils cadet, en compagnie de (L) neveu de l'épouse de (X) prennent en charge les tâches du contre-maître. Le recrutement des ouvriers, le choix des chefs d'équipes et techniciens se fait selon les mêmes critères que précédemment. Tour à tour, les ouvriers les plus anciens, donc les plus fidèles, sont envoyés en pèlerinage. Tout le monde se retrouve, et s'identifie dans quelques valeurs-clés : (X) est un homme pieu, béni de Dieu. Sa richesse est due à la fois à quarante années de labeur, mais aussi à la bénédiction divine. Elle n'est pas comme l'avait pensé son fils le résultat d'une action économique rationalisée, mais le résultat d'une maîtrise du symbolique[5].

C. – Efficacité et mode de gestion symbolique

Nous retrouvons à travers ce cas, une double interrogation :

- 1 – Celle relative à la pertinence d'une historicité des relations sociales et de la présence d'invariants historiques,
- 2 – Celle relative aux modes d'exercice des relations (dans et hors de l'entreprise) en vue d'optimiser ou maximiser le revenu matériel.

L'exemple nous montre que l'entreprise, pour atteindre ses finalités matérielles, n'a pas recours à une intégration horizontale mettant en œuvre des procédures et lois qui relèvent d'un économique rationalisé, mais pratique une intégration verticale s'appuyant sur des réseaux communautaires et sur la personnalité charismatique du patron. Celui-ci, loin de prendre l'allure d'un entrepreneur, cherche plutôt à se donner l'étoffe d'un «Cheïkh», parce qu'il sent que c'est

cette étoffe qui lui permet d'atteindre à l'efficacité matérielle.

Nous sentons bien qu'à travers la tentative managériale de (N), le résultat est la résurgence et le renforcement des anciennes pratiques de solidarité verticale, et non pas comme l'espérait (N), l'émergence de solidarités horizontales visant la création d'un tissu économique et social échappant aux compétitions symboliques d'ordre traditionnel. Ce qui nous démontre bien la présence d'invariants sociologiques qui confèrent dans les relations de production une plus grande efficacité matérielle que les relations normalisées par «l'économie européen» et plus ou moins reprises dans les schémas traditionnels de développement. L'interrogation reste cependant entière : est-ce que cette efficacité matérielle de pratiques s'appuyant sur l'histoire est purement conjoncturelle (grâce à la gratuité offerte par la rente pétrolière et à la facilité de capture de la richesse), ou bien est-elle un mode pertinent d'exercice de l'activité économique, mieux adapté aux réalités de notre société ?

Notes

[*] Maître-Assistant à l'Institut des Sciences Economiques d'Oran.

[1] «ORIGINS OF MODERN ENGLISH SOCIETY» par HAROLD PERKIN ARK PAPERBACKS - 1981.

[2] Ceci est bien symbolisé par les notions de «Pôles de développement» et de «Noircissement de la matrice inter-industrielle».

[3] Ce quatrième personnage quittera (X) lorsque celui-ci émigrera vers (O). Son départ sera définitif. Nous ne lui attribuerons donc pas de lettre pour le nommer, vu qu'il ne connaîtra pas l'entreprise de (X).

[4] Epouse de (X) dixit.

[5] Dans cette étape, le nouveau directeur administratif et beau-frère de (N) recrutera comme comptables, d'anciens collègues qui travaillaient avec lui dans l'entreprise nationale qu'il gérait avant son arrivée dans l'entreprise de (X).