

Le partenariat «Entreprises publiques, Groupes industriels occidentaux» des années 2000 en Algérie: quels enseignements?

Hacène MERANI

Université Badji Mokhtar, meranihacene@yahoo.fr

Soumis le: 18/10/2016

révisé le: 09/09/2018

accepté le: 09/10/2018

Résumé

Cette contribution tente de rendre compte de l'expérience du partenariat engagé par les pouvoirs publics en Algérie, à partir des années 2000, dans quelques entreprises publiques avec certains Groupes industriels occidentaux. Dans la première partie, nous avons essayé de cerner les stratégies adoptées par les nouveaux dirigeants représentant ces Groupes. Dans la seconde, nous avons tenté de cerner les réactions des acteurs locaux: cadres, travailleurs et syndicalistes, face à cette expérience. En conclusion, nous avons essayé de tirer les principaux enseignements quant au déroulement de ce partenariat en tant que tentative de modernisation de la gestion et de l'économie du pays dans son ensemble.

Mots - clés: Partenariat, groupes industriels occidentaux, entreprises publiques, nouveaux dirigeants, stratégies et politiques managériales, attitudes et réactions des acteurs locaux.

الشراكة بين المؤسسات العمومية والمجموعات الصناعية الغربية في الجزائر في سنوات 2000: أية دروس؟

ملخص

نحاول في هذا المقال، أن نبين كيف تمت عملية الشراكة بين بعض الشركات الصناعية الغربية وبعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. ونقصد بالشراكة تلك التي قررتها السلطات العمومية مع بداية الألفية الثالثة. كما سنسعى إلى رصد أهم الدروس التي يمكن أن نستخلصها من هذه التجربة. في الجزء الأول، قمنا بتحديد أهم خصائص الاستراتيجيات التي انتهجها القادة الجدد لإنجاح تجربة الشراكة المعنية. أما في الجزء الثاني، فقد حاولنا الوقوف على أهم ما ميز ردود فعل المجموعات المحلية، سواء كانوا إطارات أو عمالاً أو نقابيين، تجاه تلك الاستراتيجيات وتلك التجربة في حد ذاتها. وقد حاولنا، في الأخير، أن نستخلص أهم دروس تجربة الشراكة تلك باعتبارها محاولة أخرى من محاولات تحديث التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والاقتصاد الوطني بشكل عام.

الكلمات المفاتيح: شراكة، مجموعات صناعية غربية، مؤسسات اقتصادية عمومية، قادة جدد، استراتيجيات وسياسات تسييرية، اتجاهات وردود أفعال فاعلين محليين.

The "Public Enterprises - Western Industrial Groups" partnership of the 2000s in Algeria: what lessons? (What are lessons learned to date?)

Abstract

This contribution attempts to give a brief account of the progress of the partnership initiated by the public authorities in Algeria, from the 2000s, in a few public companies with certain occidental industrial groups. As a first step, we tried to identify the characteristic features of the strategies adopted by the new leaders representing these groups. In the second one, we tried to identify the reactions of local actors: managers, workers and trade unionists working. In a last step, we tried to draw the main lessons as to the progress of this partnership as an attempt of modernization of the management and the economy of the country as a whole.

Key words: Partnership, occidental industrial groups, public enterprises, new leaders, strategies and managerial policies, attitudes and reactions of local actors.

Auteur correspondant: Hacène MERANI, meranihacene@yahoo.fr

Introduction :

Dans un contexte marqué par une situation économique et sociale difficile, les pouvoirs publics Algériens avaient engagé, dans les années 1990, un ensemble de mesures dites d'«ajustement structurel». Ainsi, entre autres décisions, un certain nombre d'entreprises publiques, dont la majorité se trouvait dans une situation financière délicate, ont été partiellement privatisées, à partir de la décennie 2000. Cela s'est réalisé sous forme d'un partenariat⁽¹⁾ avec des Groupes étrangers, issus de plusieurs pays industriels européens tels que l'Allemagne, la France, l'Espagne, l'Italie, etc. Par voie de conséquence, il en a résulté un changement à la fois dans la structure de la propriété du capital de certaines de ces entreprises, dans la composante de leurs équipes dirigeantes ainsi que dans les stratégies et politiques de gestion adoptées désormais par ces derniers dans des conditions nécessairement différentes, sur bien des plans, de celles qui caractérisaient et caractérisent toujours les pays dont sont originaires ces Groupes et leurs représentants.

Objet, importance et méthodologie de l'étude:

Dans cette contribution, nous allons donc nous intéresser à cette expérience. Ainsi, nous allons y tenter de rendre compte, brièvement et à grands traits, il faut le reconnaître, de la manière dont ce partenariat a été mis en œuvre avec le type de gestion qu'il a entraîné au sein de quelques unes de ces entreprises algériennes publiques concernées par cette mesure, à travers les cas de certaines d'entre elles, où nous avons eu la chance de le constater.

Concrètement, nous espérons apporter des éléments de réponses à trois principales questions que nous avons formulées ainsi:

1- Comment, au sein de ces entreprises, s'étaient caractérisées les stratégies et les politiques de gestion adoptées par les nouveaux dirigeants, représentant les Groupes concernés par ce partenariat, pour atteindre leurs objectifs dans le contexte des entreprises publiques algériennes qui, en vertu de cette mesure, se sont trouvées sous leur contrôle?

2- Quelles ont été, d'une façon générale, les attitudes et les réactions des acteurs locaux, notamment ceux se trouvant à l'intérieur des entreprises elles-mêmes : cadres supérieurs et moyens, ouvriers et syndicalistes? Et,

3- Quels sont, de notre point de vue, les principaux enseignements que l'on pourrait tirer aujourd'hui de cette expérience? Une expérience de partenariat réalisé avec des Groupes d'affaires occidentaux, où leurs représentants avaient adopté donc un type de gestion jusque-là très peu connu au niveau des entreprises publiques algériennes. Un type de gestion pris comme technique de direction et aussi et peut-être surtout comme élément faisant partie de tout un système qu'est le système de production capitaliste moderne, avec ses diverses dimensions: sociale, culturelle, politique, etc., dans un paysage socio - économique d'un pays, qu'est l'Algérie, différent de celui dont sont issus ces dirigeants, leur technique de gestion et l'idéologie qui donne sens à leurs conceptions, pratiques et actions?

Ainsi, dans la première partie, nous essayerons de montrer comment s'étaient caractérisées globalement les stratégies et politiques de gestion adoptées par les gestionnaires issus de ces Groupes étrangers occidentaux. Dans la seconde partie, nous tenterons de cerner les réactions qui ont été, du moins à notre avis, celles des principaux acteurs locaux vis-à-vis de cette nouvelle réalité socio-économique et les stratégies et politiques qu'elle avait engendrées. Dans la partie finale, nous tenterons de cerner les principaux enseignements que nous pourront tirer de cette expérience quant à son déroulement et, autant que faire se peut, quant à ses résultats, en tant qu'expérience de modernisation, même limitée, de la gestion des entreprises et de l'économie du pays dans son ensemble.

Mais avant cela, il faut montrer quelle a été globalement la démarche que nous avons empruntée pour la réalisation de notre présente enquête.

Soulignons, en premier lieu, que la présente contribution est plutôt, nous avons déjà fait allusion, descriptive, voire même exploratoire. Il ne faut donc pas s'attendre à plus de ce que nous avons tenté d'atteindre par sa réalisation. Nous devons ensuite noter que notre analyse va s'appuyer sur un matériau collecté à partir: d'abord, d'une enquête, ayant duré quelques

trois ans où, en plus des informations recueillies sur place, se rapportant aux différentes mesures concrètes, adoptées dans les divers domaines de gestion par les gestionnaires représentant les Groupes concernés par le partenariat ici concerné, qui ont été collectées à partir d'un échantillon d'entreprises touchées par cette expérience, plusieurs entrevues⁽²⁾ ont été réalisées. L'opération s'est principalement réalisée durant la période 2011-2014, avec une trentaine de personnes, hommes et femmes, dirigeant ou travaillant pour le compte de deux entreprises, au niveau de leurs unités implantées essentiellement dans la région d'Annaba, ayant connu ce type de partenariat avec deux Groupes: Espagnol pour l'une et Allemand pour l'autre. La première appartient au secteur de l'industrie pétrochimique et occupait à l'époque un effectif de plus de 1000 employés environ. Quant à la deuxième, son activité se concentre dans le domaine de l'assainissement et la distribution de l'eau; elle occupait, quant à elle, quelque 1 500 travailleurs. D'autre part, nous avons aussi exploité le contenu, principalement des articles écrits par des dirigeants et des hauts cadres, de plusieurs numéros de la revue interne de l'entreprise «Arcelor-Mittal», au moment où ce groupe, européo-indien, contrôlait l'entreprise sidérurgique d'El Hadjar dont l'effectif s'élevait alors à plus de 7000 personnes.

Nos entretiens ont touché pratiquement donc toutes les catégories: Cadres dirigeants, étrangers et locaux, cadres moyens, ouvriers et aussi quelques membres des sections syndicales appartenant à ces entreprises. Bien sûr, nos analyses et conclusions s'inspirent aussi d'une observation continue que nous accordons presque quotidiennement à la vie des entreprises du pays et à toute l'activité socio-économique en général. Cela veut dire, nous l'estimons, que, pour mener à bien notre enquête, nous avons tenté de nous appuyer sur des données provenant de différentes sources et appartenant aux deux niveaux: «micro» et «macro-social»: lois, décisions gouvernementales, positions d'acteurs ayant des responsabilités nationales, etc.

1- Quelques traits caractéristiques des stratégies adoptées par les nouveaux dirigeants?

A travers les différentes mesures et politiques de gestion adoptées à la tête des entreprises concernées par l'expérience de partenariat qui nous intéresse dans la présente enquête, il nous a semblé que les dirigeants, agissant pour le compte des Groupes qui ont pris part au capital de ces organisations, jusque-là propriété de l'Etat algérien, sont restés largement guidés par les valeurs traditionnellement prônées par la doctrine managériale telle que connue, diffusée et reproduite par le discours et la pratique du management dans les pays industriels occidentaux. Doctrine, où, comme le rappelle Eugène Enriquez, l'entreprise «est l'expression de l'économie rationnelle comme valeur sacrée» et qui «diffuse ses valeurs de combat à tous les secteurs de la société»⁽³⁾.

Cela a pu se déceler, à titre d'exemple, à travers tous les discours tenus par les managers de ces organisations. Cela a pu se révéler aussi et surtout par toutes les mesures adoptées par ces derniers dans l'accomplissement de leur mission et donc par les politiques qui justifiaient ces mesures et ces techniques. La même impression s'est dégagée des différentes déclarations qui nous ont été confiées par des acteurs algériens dirigeants ou «dirigés» travaillant pour le compte de ces entreprises, notamment par le personnel d'encadrement. Souvent, des termes tels que: «rationalité», «efficacité», «compétence», «rentabilité», «optimisation», «compétitivité», etc., ont jalonné les déclarations qui nous ont été faites par les dirigeants et les cadres que nous avons pu interviewer. Plus que cela, beaucoup de cadres locaux, supérieurs notamment, nous ont semblé en accord avec ces valeurs qui sous-tendent les nouvelles normes de gestion. «Pour parvenir aux meilleurs niveaux d'efficacité, d'efficience et de compétitivité, nous dit, à titre d'exemple l'un d'eux, l'entreprise doit s'améliorer sans cesse.» (Directeur technique, 50 ans environ).

Les managers, agissant au nom des Groupes industriels concernés par le partenariat dont il s'agit ici, nous ont donc paru très attachés aux valeurs fondamentales qui orientent généralement le discours et la pratique du management engendré par le mode capitaliste moderne où la rentabilité financière et économique est, selon les termes de Vincent de Gaulejac, la seule [nous dirions la principale] alternative proposée⁽⁴⁾ Et comment pourrait-il

en être autrement pour des dirigeants issus d'un univers marqué par un ensemble de valeurs sans cesse répétées et traduit, selon les termes de Gérard Berthoulet et Giovanni Busino, par des mots-clés tels que: «productivité», «rentabilité», «flexibilité», «efficacité», «compétition», «optimisation», «gestion», «calcul», etc?⁽⁵⁾. Ce sont donc bien ces valeurs-là qui nous ont paru orienter les stratégies, les politiques, les pratiques et les actions des managers des entreprises concernées par l'expérience partenariale objet de notre présent travail. Il en était ainsi, à titre d'exemple, en ce qui concernait cet objectif dont ils voulaient l'adhésion de leurs employés, qui consistait par exemple à vouloir "occuper un rang mondial, à "relever le challenge" ou à "répandre la marque" et les "valeurs du Groupe". «Nous sommes déterminés, déclarait l'un de ces dirigeants dans un article publié dans la revue du Groupe Arcelor-Mittal, à mettre notre Société au rang mondial.» «Le Président du Groupe, soulignait un autre haut dirigeant, avait fixé l'objectif de manière "simpl: Devenir le Groupe le plus sûr du monde»⁽⁶⁾.

Cet état de fait pourrait s'expliquer donc par cet «ensemble de raisons psychologiques, idéologiques et économiques», liées, comme le notait Vincent de Gaulejac, à cette volonté de «toute-puissance» des dirigeants de «devenir numéro un» dans leur secteur et d'«Être le plus grand, le plus fort, le plus puissant»⁽⁷⁾ Le management dans sa version pratiquée à la tête de l'entreprise algérienne concernée par notre présente étude ne nous a pas semblé trop s'écarter de cette ligne de conduite qu'inspirait et inspire toujours l'«ethos» managérial classique.

Plus concrètement, et en résumant beaucoup, on peut dire que les stratégies et politiques de ces dirigeants se sont essentiellement caractérisées, de notre point de vue, par les traits principaux suivants:

1.1. Réalisme et prudence:

L'attachement aux valeurs et le respect, tacite ou annoncé, des normes émanant de la doctrine et la pratique managériales par les patrons des entreprises dont il s'agit ici, ne semblaient toutefois pas s'effectuer aveuglément et sans prise en considération des spécificités de la situation sociale, culturelle et même politique et syndicale locale. Contrairement à ce que soutient Michel Villette, par exemple, en disant que «les managers de la multinationale croient savoir» et «qu'ils plaquent leurs solutions toutes faites à la réalité»⁽⁸⁾ dans le cas des entreprises algériennes concernées par l'expérience objet de notre présente étude, du moins tel que nous avons pu le constater lors de notre enquête, les nouvelles équipes dirigeantes avaient bien montré beaucoup de lucidité, de réalisme et même de patience lors de l'application concrète de leurs politiques.

En effet, même s'il faut reconnaître que les nouveaux dirigeants tentaient tant bien que mal de provoquer une certaine rupture avec l'époque de l'entreprise publique du temps du «socialisme» qu'avait connue le pays depuis son indépendance et les pratiques qui en découlaient, durant un peu plus de deux décennies, époque dont ces dirigeants semblaient avoir fait une certaine idée, ils se sont montrés extrêmement prudents dans leurs démarches pour l'introduction des nouvelles formes de gestion et le respect des nouvelles valeurs. D'une part, ils semblaient s'efforcer de ne pas trop brusquer les choses afin de ne pas provoquer des réactions hostiles à l'encontre de leurs politiques et méthodes et, d'autre part, ils n'hésitaient pas à s'appuyer sur certains aspects de cette «ancienne» situation dans le cas où cela pourrait s'avérer utile ou permettre de mieux atténuer les résistances à l'égard des politiques et normes de la gestion managériale auxquelles ils voulaient faire adhérer leur collaborateurs et travailleurs locaux.

De même, et conformément à ce que leur dictait, semblait-il, cette stratégie de prudence, nous avons constaté nous-mêmes que beaucoup de ces dirigeants, représentant les Groupes européens, ont montré soit une grande réticence à nous accorder des entretiens, en dépit de nos maintes insistances, soit en refusant carrément de nous les accorder, soit en tâchant de nous répondre le plus "superficiellement" et le plus "diplomatiquement" possible. D'ailleurs, tous ceux qui avaient accepté de nous parler n'avaient accepté de le faire qu'une

seule fois et ont refusé de nous accorder une deuxième séance d'entretien prétextant nous avoir «tout dit» lors de la première.

1.2. Montrer le respect de la sécurité du personnel et de l'environnement:

Au sein des entreprises concernées par le partenariat objet de cette étude, d'autres éléments faisaient également partie des politiques adoptées par les nouveaux managers. Celui qui consistait à faire comprendre que si les nouveaux patrons étaient particulièrement attentifs aux aspects économiques et financiers des entreprises dont ils étaient partenaires, cela ne devrait pas se faire au détriment de la santé, la sécurité du personnel et la protection de l'environnement figurait incontestablement parmi les plus importants. Ainsi avons-nous constaté que, dans les entreprises ayant été touchées par notre enquête, les hauts responsables ne manquaient pas d'insister sur leur engagement et leur détermination à améliorer les conditions de travail en général et celles qui se rapportaient à la protection de la santé des travailleurs et à la prévention contre les accidents de travail en particulier. Ils soulignaient constamment, chaque fois que l'occasion se présentait à eux, que même «en ces temps de crise, comme le dit l'un d'eux dans une déclaration publiée par la revue de l'entreprise, cette préoccupation reste prioritaire» et faisait partie essentielle de leurs politiques de gestion⁽⁹⁾ C'est dans cet ordre-là que le Directeur Général de la même entreprise déclarait dans une autre interview accordée à la revue d'Acelor - Mittal, parallèlement à l'annonce des mesures à prendre «pour faire face aux conséquences difficiles de la conjoncture internationale»: « Il faille coûte que coûte réduire les charges et dépenses à l'exception des segments santé et sécurité»⁽¹⁰⁾.

A cela on peut ajouter les préoccupations de la protection de l'environnement. En effet, sous la pression des associations et autres acteurs locaux, les dirigeants des entreprises concernées par notre présente étude n'ont manqué de montrer de plus en plus leur attachement à la question environnementale. Ils s'efforçaient de mettre au point des politiques respectueuses des exigences dont il s'agit et d'en informer tous ceux qui pourraient influencer sur l'image de leur entreprise dans ce domaine.

1.3 Bien'' rémunéré:

Au sein de la politique managériale générale, celle des salaires et de la rémunération était, elle aussi, loin d'occuper une place secondaire. Ainsi les nouveaux patrons avaient-ils accordé, parfois dès le début de cette expérience partenariale, des augmentations de rémunération à tel point qu'il était devenu notoirement connu (à tort ou à raison encore fallait-il le prouver) que les salaires des cadres⁽¹¹⁾ et des travailleurs de leurs entreprises étaient largement supérieurs par rapport à ceux octroyés dans les entreprises publiques locales et peut-être même par rapport à ceux accordés généralement aux personnels des entreprises privées nationales et ce, pour toutes les catégories socio - professionnelles. «Mon salaire, nous disait un directeur régional d'une unité publique, se trouvant dans la même zone d'une des entreprises concernées par ce partenariat, est presque égal à celui d'un chef de service de cette entreprise-là»⁽¹²⁾. Il faut bien tout de même noter à cet effet que les relativement bas salaires accordés souvent par les entreprises publiques à leurs employés, au vu de leur situation financière et économique généralement délicate, et peut-être même par les entreprises privées nationales, leur avaient amplement facilité la tâche. Même le syndicat de l'entreprise (UGTA), par le biais d'un de ses responsables, dont l'organisation au niveau des instances centrales était plus qu'hostile aux mesures de privatisations, tel que nous le verrons un peu plus loin, nous confia ceci: «En matière de salaires, nos travailleurs doivent s'estimer heureux. Le salaire d'un cadre moyen est chez nous supérieur à celui d'un enseignant à l'université»

1.4. Accorder une importance à la formation:

Outre les éléments évoqués plus haut, nous pensons que la formation continue avait constitué également un des moyens les plus importants utilisés par les nouveaux dirigeants dans le cadre de leur gestion qu'ils voulaient à la fois efficace et acceptée par leur personnel. Pour atteindre une plus grande performance et peut-être aussi une meilleure adhésion à leur

politique, l'essentiel des stages dont bénéficiait leur personnel, notamment d'encadrement, se réalisait dans des pays européens. Généralement, cela se faisait dans le pays dont étaient originaires les Groupes concernés. «La formation du personnel se consolide à notre grande satisfaction», déclarait un dirigeant d'Arcelor - Mittal dans un des numéros de la revue de son entreprise.

Il est à noter également que cette formation ne concernait pas seulement les cadres et agents expérimentés. Elle visait aussi une catégorie à laquelle les nouveaux dirigeants accordaient, nous semblait-il, une importance stratégique. Il s'agissait des jeunes diplômés des établissements universitaires ou mieux des Ecoles supérieures, recrutés juste à l'issue de leurs études. Le but recherché était sans doute celui d'avoir, d'ici quelques années, des cadres plus compétents techniquement certes mais en même temps, des cadres plus disposés à adopter les normes et les valeurs managériales telles que prônées par la doctrine socio-économique occidentale et bien sûr souhaitées par les nouvelles équipes dirigeantes. C'est dans ce cadre-là que les nouvelles équipes de managers procédaient à l'époque, d'un moment à l'autre, à travers des procédures de sélection, parfois rigoureuses, au recrutement de ces jeunes nouvellement diplômés. Par une double formation théorique et pratique, ils espéraient les doter d'aptitudes techniques nécessaires et les "initier" aux valeurs du travail rationnel et, en général, du comportement répondant au profil type du cadre de l'entreprise telle qu'elle avait été érigée dans le monde industriel occidental moderne.

1.5. Entretien d'une bonne relation avec le syndicat:

L'analyse des stratégies et politiques managériales au sein des entreprises objet du partenariat avec les Groupes internationaux en Algérie serait incomplète si nous ne jetions pas un coup d'œil sur celles adoptées vis-à-vis des instances syndicales. Qu'en était-il donc ? A notre avis, la situation était, à ce propos, un peu particulière⁽¹³⁾. En effet, si le « diviser pour régner » est généralement un des moyens qui tenteraient les managers, ou tout dirigeant de manière générale, pour contrôler l'organisation qu'il dirige, au sein des entreprises concernées par le partenariat en Algérie, les choses nous ont semblé se passer autrement. L'existence d'un seul syndicat dans le secteur économique avait amené les managers, du moins en ce qui concernait les ouvriers et agents de maîtrise, voire même les cadres intermédiaires, à préférer avoir affaire à un seul interlocuteur syndical. «Nous restons d'accord pour un chapeau syndical central», avait clairement déclaré un haut responsable d'Arcelor - Mittal dans la revue de la Société. Cette situation trouverait son explication dans la situation syndicale propre au pays. Sachant, en effet, qu'aucun autre syndicat, hormis l'UGTA (Union générale des travailleurs algériens), n'était présent dans les entités économiques, y compris les entreprises qu'ils dirigeaient, les managers européens avaient préféré n'adopter aucune stratégie ou politique qui pourrait provoquer ou plutôt amplifier l'hostilité de cette organisation. C'est pour cela que les nouveaux dirigeants avaient cherché à garder les meilleurs rapports possibles avec les représentants de ce syndicat au niveau de leurs entreprises. Cela s'était concrétisé dans plusieurs domaines tel que celui du recrutement notamment des nouveaux agents, des salaires, de l'amélioration des conditions de travail, etc., où les représentants syndicaux y étaient plus ou moins associés.

2. Positions et attitudes des acteurs locaux vis-à-vis du partenariat:

En résumant les réactions des acteurs locaux, se trouvant dans les entreprises concernées par l'expérience partenariale, objet de la présente étude, on peut, en fait, distinguer entre deux grands groupes principaux d'entre eux. Les cadres en général, notamment dirigeants et supérieurs, d'une part, et les agents de maîtrise, ouvriers et leurs représentants syndicaux, d'autre part.

2.1. Le personnel d'encadrement: En ce qui concerne les cadres, il nous a semblé que c'est incontestablement la catégorie au sein de laquelle on pouvait trouver la plus grande proportion de ce que l'on peut appeler les "alliés" du partenariat objet de la présente enquête et même du type de gestion qui en avait résulté. Et il y a lieu de remarquer aussi que les nouveaux dirigeants, qui le savaient très bien, comptaient sur cette adhésion pour instaurer les

valeurs et les normes prônées par la culture managériale et pour assurer la réussite au partenariat dans lequel ils s'étaient engagés. Pour exprimer sa satisfaction à l'égard de cette expérience, un des cadres que nous avons pu interviewer, ingénieur de 55 ans environ, nous le dit dans ces termes: «Je vous donne un exemple des bons résultats de cette expérience: dernièrement, notre entreprise, sous la direction des nouveaux dirigeants, a pu se débarrasser d'un gros lot de matériel vétuste, dont on n'espérait plus rien. Cela a permis à notre entreprise de gagner de l'espace physique et surtout de l'argent en un laps de temps très court. Avant, il aurait fallu une éternité. Et encore!» Un autre cadre commercial, de 45 ans, nous confia quant à lui: «Franchement, depuis le début de cette expérience, je me sens plus responsable et mieux estimé par mon entreprise. Je sens aussi que c'est selon les résultats de mon travail que je suis jugé» Mais il faut souligner quand même que cette adhésion n'était pas totale.

En effet, et même parmi la catégorie des cadres, beaucoup d'entre eux étaient carrément hostiles à cette forme de privatisation elle-même et aussi aux méthodes de gestion qu'elle avait instaurées. Cette hostilité semblait d'abord s'expliquer par des facteurs d'ordre idéologique. Elle émanait en fait de tous ceux qui continuaient de préférer l'économie étatisée et la propriété publique des entreprises. Animés par une sorte de «patriotisme économique», ils se sont montrés très opposés au fait de voir une entreprise d'Etat «partagée avec un Groupe privé», étranger et occidental de surcroît. «On est contre le bradage de nos entreprises aux étrangers», nous dit carrément et sur un ton très particulier, l'un d'eux, cadre supérieur, la cinquantaine. «On n'a rien vu de nouveau de ce soi-disant partenariat», nous confia un autre, cadre administratif, la quarantaine environ. «On attendait beaucoup de ces nouveaux propriétaires et ces nouveaux dirigeants, continua – t - il; on s'attendait à une réelle amélioration, à l'apport de nouveaux moyens techniques et de nouvelles méthodes de gestion plus performantes. Mais rien de tout cela.» «D'ailleurs, remarqua-t-il encore, s'il y a des améliorations ici ou là, ces derniers temps, cela est le résultat des efforts de nos travailleurs et de nos propres cadres».

Toutefois, cette hostilité était loin d'être l'effet uniquement d'une position idéologique et de principe. Certaines positions opposées à ce partenariat trouveraient en fait leur explication plutôt dans la déception de certains cadres de ne pas avoir été choisis par les nouveaux patrons pour occuper des postes de responsabilité. Nous pensons avoir décelé ce sentiment à travers les propos de plusieurs des cadres que nous avons interviewés. «Oui, nous dit l'un des cadres administratifs, la quarantaine, qui n'a pas été choisi par les nouveaux patrons pour occuper un poste de direction». «Avec ce partenariat, on aurait pu avoir une amélioration de la gestion et des résultats, nota-t-il encore, mais avec ceux qui occupent actuellement les postes de responsabilité, avec ceux qui ont été choisis pour occuper ces postes, c'est comme si les choses n'ont pas réellement changé. J'espère que les nouveaux responsables vont se rendre progressivement compte et apporteront les correctifs qui s'imposeraient».

Mais quoi qu'il en soit, et tel que nous l'avons déjà souligné, c'est incontestablement parmi les rangs de cette catégorie que l'on a pu trouver les éléments les plus acquis au partenariat et aux politiques managériales mises en œuvre par les nouvelles équipes dirigeantes et même aux grandes valeurs qui orientaient ces politiques. A voir de près, cela ne devrait peut-être pas beaucoup étonner. Du moins pour un certain nombre d'entre eux. En effet, il faut rappeler que les cadres locaux, qui sont généralement diplômés des établissements d'enseignement supérieur, et surtout universitaires, même des années 1970 et 1980 en Algérie, avaient, jusqu'à une certaine mesure, été formés selon des programmes valorisant les normes de l'efficacité et de la rentabilité au sens que leur donne habituellement la culture managériale classique, même si cela restait au niveau purement théorique. Beaucoup de ces cadres avaient suivi une partie de leurs études ou certains de leurs stages de perfectionnement, etc., dans des pays industriels occidentaux tels que la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. C'est pour cela d'ailleurs que lorsque beaucoup de ces nouveaux diplômés qui rejoignaient les entreprises publiques, durant l'époque de l'économie étatisée des années 1970-1980, ils étaient plus ou moins étonnés, voire même “décus”, par la manière dont étaient gérées la

plupart de ces entreprises d'État. Plusieurs d'entre eux, on le savait, avaient carrément quitté le pays pour s'installer dans des pays occidentaux, même si d'autres raisons les avaient également poussé à le faire. «En 1982, après les études, nous confia un cadre financier, environ la cinquantaine, lors d'une de nos enquêtes précédentes, j'ai constaté que les choses allaient différemment de ce que j'avais appris à l'école. Et cela a bien été une grande déception pour moi»⁽¹⁴⁾.

Cette attitude, plutôt positive, de beaucoup de cadres, vis-à-vis du partenariat et vis-à-vis des méthodes de gestion adoptées par les nouvelles équipes dirigeantes a même gagné une partie de ceux qui étaient au début opposés à cette expérience. «Avant, nous dit un directeur de 55 ans, j'étais réticent. Mais aujourd'hui, je suis pour ce partenariat.» Allant dans le même sens, un autre cadre, ingénieur, nous confia ceci: «Maintenant, à la différence de ce qu'était la situation dans l'entreprise publique, on parle de: rationalisation, de rentabilité, de rendement, d'optimisation, etc.» Pour certains d'entre eux, il ne pourrait y avoir d'entreprise sans propriété privée ou du moins sans gestion «économiquement rationnelle» de type managérial. Un cadre d'une cinquantaine d'années nous le dit en ces termes: «Jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons jamais eu une vraie entreprise». Cette attitude des cadres vis-à-vis du partenariat «Entreprise publique-Groupes industriels occidentaux», dont il s'agit ici, serait-elle vraiment une tendance générale propre à ces classes moyennes dans leur ensemble? C'est ce que nous dit en tout cas, Michel Villette, quand il affirme que le management serait «la promesse faite aux membres des classes moyennes» «qu'ils pourront, en confiant leur sort aux vastes organisations qui les emploient, rester maîtres de leur destin»⁽¹⁵⁾.

2.2. Ouvriers et syndicalistes :

Comparativement à ce que nous avons pu remarquer chez les cadres, la situation nous a paru sensiblement différente chez les ouvriers et les «agents d'exécution». En effet, par rapport aux cadres, les ouvriers nous ont semblé d'abord beaucoup plus silencieux et réticents quand on les sollicitait d'exprimer leur opinion par rapport aux questions qui nous préoccupaient. Tel a été le cas soit quand nous leur avons demandé de nous donner leur avis concernant la privatisation et le partenariat en tant que tels, soit quand nous les avons sollicité de s'exprimer sur les méthodes de gestions adoptées par leurs nouveaux patrons. Certes, ce silence relatif est généralement caractéristique de cette catégorie de travailleurs, nous le savions. Toutefois, cette fois-ci cette réticence à la parole nous a semblé quand même plus forte que d'habitude. Mais pouvait-on vraiment leur en vouloir alors qu'ils trouvaient, non sans raison, la situation qui y régnait à la fois inédite, pas tout à fait claire et surtout incertaine, tant l'entreprise publique avait connu, ces dernières années, beaucoup de changements au niveau de son statut, de sa situation économique et financière et même en ce qui concernait son existence elle-même⁽¹⁶⁾ En effet, dans une conjoncture très difficile, avec un taux de chômage très élevé, il n'était pas difficile de comprendre que l'essentiel pour chacun de ces travailleurs était de préserver son emploi et ne pas perdre son poste tel qu'il a été le cas pour des milliers d'autres travailleurs tout au long de la décennie 1990⁽¹⁷⁾ Cela expliquerait, nous semble – t - il, l'attitude très prudente des membres de cette catégorie de main-d'œuvre quand il s'agissait d'exprimer leur opinion par rapport à leur situation professionnelle nouvelle avec ses caractéristiques inédites. Et comme il est généralement connu aussi, chez cette catégorie de travailleurs, nous avons remarqué que les ouvriers comptaient beaucoup plus, comparativement aux cadres, pour faire face aux aléas de leur situation professionnelle, sur leur syndicat et leurs actions collectives beaucoup plus que sur les actions isolées ou individuelles.

Beaucoup de ces travailleurs reconnaissaient certes qu'avec ces nouveaux patrons il y avait «moins de gaspillage», «plus de sérieux» et parfois de «meilleurs salaires» mais ils ne manquaient pas de faire allusion que cela s'était réalisé aussi «avec beaucoup plus de travail» et surtout avec un risque certain d'être «compressé» à tout moment tel qu'il a été le cas pour d'autres travailleurs notamment durant les années 1990. Et c'était cela qui était entièrement inédit pour la plupart de ces ouvriers qui avaient connu, pour certains d'entre eux, l'entreprise

publique des années 1980 ou même durant une bonne partie des années 1970. L'entreprise de l'ère «socialiste» où la garantie de l'emploi était une règle presque absolue. S'abriter donc derrière ce silence et derrière le syndicat de leurs entreprises était bien sûr une stratégie largement compréhensible. Mais, justement, quelle était la position du syndicat UGTA, seule organisation se trouvant au sein de ces entreprises, par rapport à ce partenariat et par rapport au mode de gestion qu'il a ramené avec lui à la tête de ces entités économiques?

Nous avons souligné plus haut que les responsables centraux de l'UGTA avaient toujours exprimé, clairement ou implicitement, selon les circonstances, leur hostilité et leur refus aux mesures de privatisation des entreprises publiques au profit des Groupes occidentaux alors que cette éventualité n'était encore qu'au stade du projet. Cette position pourrait s'expliquer par des motivations idéologiques, nous l'avons souligné à propos de certains cadres et employés, mais cela constituerait-il la seule raison? Il est très difficile d'y répondre. Toutefois, il y a lieu de remarquer que si, au niveau central, certains dirigeants de cette organisation continuaient à s'opposer plus ou moins ouvertement, au niveau des entreprises qui avaient connu cette expérience, du moins au niveau de celles où nous avons eu l'occasion de le constater, les positions des syndicalistes de base de l'UGTA, étaient loin d'être aussi claires que cela. C'est ainsi que, si certains syndicalistes nous ont paru ne pas vraiment "aimer" cette expérience, d'autres nous ont paru quand même adopter une position beaucoup plus nuancée, plus subtile et surtout plus pragmatique. En effet, au niveau des sections de base du syndicat UGTA, il nous a semblé que certains militants syndicalistes s'efforçaient de prendre beaucoup plus les intérêts immédiats et palpables de leurs adhérents et travailleurs en considération. C'est ainsi qu'ils avaient axé leurs actions, une fois que le partenariat était devenu une réalité, surtout sur la protection des emplois des travailleurs en revendiquant sans cesse le renforcement des potentiels productifs de leurs entreprises et l'amélioration des conditions de travail. «Les priorités de notre syndicat portent essentiellement sur l'amélioration des conditions socioprofessionnelles de nos 7200 travailleurs», déclara à l'époque où cette expérience y était encore en cours, le premier responsable du syndicat de la filiale sidérurgique locale d'Arcelor-Mittal, au niveau d'El Hadjar⁽¹⁸⁾.

Après avoir essayé de cerner ce qui nous a semblé être certains traits caractéristiques de la stratégie des dirigeants représentant les Groupes industriels qui se sont engagés avec les pouvoirs algériens dans un partenariat au sein de plusieurs entreprises publiques dans leur gestion de celles-ci, et, ensuite, après avoir tenté de dévoiler l'essentiel des réactions des divers acteurs locaux vis-à-vis de ces stratégies, que peut-on retenir de tout cela? En prenant les remarques précédentes en considération, notamment celles où nous avons souligné la nature descriptive, voire exploratoire, de notre présent travail, nous estimons tout de même être en mesure de noter, comme conclusions, les quelques remarques suivantes:

1- malgré le caractère particulièrement prudent des stratégies adoptées par les nouveaux managers, représentant les Groupes engagés dans le partenariat au sein des entreprises publiques concernées, où les directions n'avaient pas essayé «de passer en force, de peur de renforcer les résistances et de déclencher des conflits sociaux»⁽¹⁹⁾, des réticences plus ou moins fortes, vis-à-vis de cette expérience avaient été manifestées ici et là par beaucoup d'acteurs locaux (cadres, travailleurs, syndicalistes, etc

2- il est à remarquer, toutefois, une certaine adhésion, vis-à-vis de ce partenariat, d'une partie du personnel d'encadrement des entreprises et même de certains autres acteurs issus d'autres milieux: universitaires⁽²⁰⁾ associatifs⁽²¹⁾ médiatiques, etc., et même chez certains autres travailleurs et membres des organisations syndicales de base. Dans le cas des travailleurs et des syndicalistes, nous pouvons dire que l'adhésion se faisait de manière plutôt implicite;

3- et enfin, il faut remarquer tout de même que cette adhésion nous a paru encore quantitativement faible et loin d'être décisive que les tenants du succès de cette expérience l'auraient souhaité.

Cela nous autorise-t-il pour autant à dire que les tenants de cette expérience étaient et sont restés toujours minoritaires? Ou bien, les décideurs de cette expérience, étaient-ils conduits à

ne l'engager que sous la pression des effets de la crise dans laquelle se débattait l'économie du pays? Le fait qu'il était (et est peut-être toujours) difficile, en l'absence de prises de position claires, de trouver de vrais soutiens à cette expérience, en dehors d'une partie des cadres et des travailleurs des entreprises concernées et de certains milieux, généralement se trouvant en dehors des sphères décisionnelles officielles, nous pousse à le croire.

D'ailleurs, plusieurs événements et mesures qui se sont produits durant et après notre enquête confirment ce que nous avons déjà pressenti. En effet, dans deux des entreprises concernées par notre présent travail, le «partenariat» a complètement cessé. Pour l'une d'entre elles, les nouveaux dirigeants, ont été carrément «remerciés» par les responsables publics et l'entreprise a retrouvé son statut précédent, celui d'une entreprise d'Etat. Cette décision de mettre fin à l'expérience de partenariat au sein de l'entreprise concernée, a-t-elle été réellement imposée par ses «mauvais» résultats comme l'avaient déclaré les responsables publics du secteur concerné? En tous cas, lors de notre passage au niveau de cette entreprise, alors que cette expérience n'était qu'à ses débuts, l'hostilité de beaucoup de ses membres vis-à-vis de cette expérience nous a paru déjà très forte⁽²²⁾ Quant à la seconde, et il s'agit en fait de l'entreprise sidérurgique ayant engagé pendant plusieurs années un partenariat avec le Groupe «Arcelor Mittal»⁽²³⁾ en vertu d'une décision prise par le Gouvernement et dont les dirigeants centraux de l'UGTA, très hostiles à cette expérience, s'en étaient amplement félicités, l'État algérien a carrément repris le contrôle total de cette entreprise⁽²⁴⁾ Seule l'entreprise des engrais phosphatiques, l'une des trois entreprises concernées par la présente enquête, où un Groupe espagnol détenait et détient encore une partie des actions, continue encore de vivre cette expérience⁽²⁵⁾.

Les questions que l'on peut se poser maintenant sont les suivantes : cette machine arrière, c'est-à-dire cette décision de mettre fin à ce partenariat, va-t-elle être générale ? Autrement dit, va-t-elle concerner tous les autres cas qui vivent une expérience de partenariat? D'autre part, cette décision, a-t-elle été imposée par les «mauvais» résultats enregistrés au niveau des entreprises où la cessation de cette mesure avait été décidée? Ou bien, constituait-elle, au contraire, une victoire des adversaires de cette expérience, ceux qui continuaient et continuent à soutenir une économie «étatiste» en dépit de ses résultats économiquement médiocres? La réponse est pour le moment très difficile. Toutefois, au vu de la mesure dite des «51/49», contenue dans la loi de finances de 2016⁽²⁶⁾ concernant toute éventuelle création de société par un partenaire étranger où l'Etat s'est réservé désormais, à lui et au secteur privé national, le droit de s'approprier au moins les 51% du capital social, c'est-à-dire la majorité du capital, nous conduit à opter pour la dernière réponse. D'un autre côté, on peut se demander si tout simplement on est arrivé à la conviction que le partenariat serait plus accepté avec le secteur privé national qu'avec le capital étranger tel que nous le laisse penser la signature par le gouvernement, le patronat et les dirigeants de l'UGTA, de la fameuse Charte sur le partenariat sociétaire? Nous sommes tentés de le croire. D'ailleurs, c'est avec un Groupe national privé, en l'occurrence le Groupe ETRHB⁽²⁷⁾ que les pouvoirs publics ont engagé récemment, en 2017 plus précisément, un partenariat au niveau de Fertial, en vertu duquel ce dernier aurait déjà racheté 17% des parts de cette entreprise.

Toutefois, il semble que les choses ne sont pas aussi simples que d'aucuns pourraient le croire. Car, au-delà du refus du partenariat avec le capital étranger, il est légitime de se demander si tout le problème complexe de la modernisation de l'économie qui semble posé, et ce, quelle que soit la forme que cette modernisation pourrait prendre. En effet, et l'histoire récente du pays, depuis les premières années de l'indépendance nous l'apprend sans ambiguïté, si le projet de l'industrialisation et de l'institutionnalisation de l'entreprise industrielle moderne en Algérie, comme forme principale d'organisation du travail et de la production, dans le cadre du mode de développement étatiste, tenté par les pouvoirs publics, durant les années 1960-1970, avait échoué, c'est pour des raisons qui dépassent, à notre avis, largement le type de propriété des moyens de production selon qu'elle soit publique ou privée. Une des plus importantes est sans doute liée aux structures mentales, sociales,

culturelles et politiques qui caractérisaient et caractérisent toujours la société elle-même, même si la situation de dépendance et de sous-développement économique que vivait et vit encore le pays, dans un monde dominé par les pays industriels, avait joué également un rôle important dans cet échec⁽²⁸⁾.

Les nouveaux groupes sociaux locaux, c'est-à-dire les hommes d'affaires et autres entrepreneurs, qui aspirent à assumer aujourd'hui le rôle de modernisation de l'économie et de la société dans son ensemble, seront-ils capables de remplir avec succès cette grande mission historique dans laquelle avaient échoué les tenants d'une économie étatiste ? Nous en saurons davantage dans les prochaines années, même si nous devons reconnaître que, pour le moment, les conditions de cette réussite ne semblent pas encore entièrement réunies⁽²⁹⁾.

Notes:

1- Dans le présent article, on entend par le terme partenariat une mesure décidée, dans notre cas par les pouvoirs publics algériens, «selon laquelle l'État, ou un organisme public représentant l'État, confie, pour une période et selon des conditions déterminées, le mandat à une entreprise du secteur privé pour assurer une mission auprès du secteur public. Cet engagement peut concerner des modifications, des transformations, des constructions, des aménagements, des ajouts d'équipements, ou autres prestations de services ainsi que la gestion de ces projets ou services, en totalité ou en partie» Voir <http://www.banque-et-assurance.com>. Nous ajoutons que dans la présente étude, il s'agit donc du partenariat décidé par l'Etat algérien dans les années 1990 et globalement concrétisé à partir des années 2000, dans certaines entreprises publiques, principalement avec des Groupes industriels privés notamment occidentaux.

2- Cette enquête a été réalisée dans le cadre d'une recherche menée sous l'égide du (CRASC) Centre de recherche en anthropologie sociale et culturelle d'Oran (Algérie).

3- Eugène Enriquez, (1992), «L'entreprise comme lien social «un colosse au pied d'argile», in. Renaud Sainsaulieu (dir.), L'entreprise, une affaire de société, Paris, Presses de sciences Po, pp.203-228, p 206.

4- Vincent de Gaulejac, (2005), La Société malade de la gestion, Paris, éd. Du Seuil, op. cit., p.13.

5- Gérald Berthoud, et Giovanni Busino, (1995), Pratiques sociales et théories, Genève- Paris, Librairie Droz, pp 147-148.

6- C'est moi qui souligne.

7- V de Gaulejac, op. cit., pp 34-35.

8- Michel Villette, (1996), Le Manager jetable. Récits du « management réel », La Découverte, p.129.

9- Ainsi, on peut lire sur le site de la société Fertial entre autres ceci: «FERTIAL place en tête de ses priorités la sécurité et la santé des personnes, la sécurité des activités, le respect de l'environnement, la satisfaction de ses clients ainsi que l'écoute des communautés environnantes». On y lit aussi «Pour l'ensemble de ses activités, FERTIAL met en place, en matière de sécurité, santé, environnement et qualité, des politiques adaptées de maîtrise des risques qui sont évaluées périodiquement. Voir: <https://www.fertial-dz.com/index.html>.

10- C'est moi qui souligne.

11- Selon une étude réalisée par le cabinet algérien teamconsult en 2011, des 1000 cadres qui ont répondu au questionnaire de l'enquête, 96% ont exprimé leur souhait, si le choix leur était donné, de vouloir travailler dans une entreprise multinationale ou internationale. 4% seulement voulaient travailler dans une entreprise nationale publique (2%) ou dans une entreprise nationale privée (2%). (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>.

12- Il faisait allusion à une des entreprises concernées par le partenariat objet de notre présente étude.

13- Si elle était comparée par exemple à celle qui, selon Thierry Pech, prévalait depuis quelques années dans les pays occidentaux où, selon ses termes, un «capitalisme séparateur» était en train de jouer sur les divisions des organisations syndicales pour mieux asseoir son contrôle sur le monde ouvrier. Cf. «Le Capitalisme séparateur», La Vie des idées (version on line) publié le 11/12/2007 in. www.laviedesidees.fr

14- Voir par exemple: Omar Aktouf, (2014), Algérie, entre l'exil et la curée, Alger, Arak éditions,

15- M. Villette, op. cit., p 137.

16- Durant les années 1990 et 2000, dans le cadre des mesures d'ajustement structurel engagées par le pays, des centaines d'entreprises publiques ont été carrément dissoutes et leurs salariés mis en chômage.

- 17- On estime officiellement le nombre des travailleurs des entreprises publiques ayant perdu leur emploi durant cette période à quelques 500 000. Les sources non officielles parlent d'un million.
- 18- El Watan du 21/08/2009.
- 19- Jean Vannereau, (2004), « Pour comprendre la contradiction entre le discours et les pratiques de management », *Carriéologie*, Vol. 9, n 4, pp. 579-594, p 586.
- 20- Concrétisé à titre d'exemple par des articles publiés, des positions affichées ici et là, etc., favorables à la libération de l'économie.
- 21- Où des associations œuvrant dans le même sens ont été créées, telle que l'Association algérienne pour le développement de l'économie de marché.
- 22- Il faut remarquer que les dirigeants des Groupes étrangers concernés avaient, selon les responsables publics, expliqué ces mauvais résultats par les lenteurs des procédures imposées par le code des marchés publics qui, selon eux, leur fait perdre beaucoup de temps lors de la concrétisation des transactions d'achats d'équipements et autres produits dont ils avaient besoin pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Il y a lieu de remarquer que certains d'entre eux nous avaient même fait part de cette lenteur lors de notre enquête.
- 23- Beaucoup d'acteurs, pour combattre le partenariat au niveau de cette entreprise utilisaient tous les moyens qui se trouvaient à leur disposition: grèves, rumeurs, etc. A titre d'exemple, certains prétendaient que la cession au profit de ce Groupe Européo-indien avait été octroyée au « dinar symbolique ».
- 24- Avant de s'engager, semble-t-il, dans un partenariat avec un Groupe Emirati.
- 25- El Watan du 31/01/2016, dans sa version électronique, nous apprend à l'époque que l'une des deux usines de cette entreprise, se trouvant à Arzew, était, pendant un certain temps, en cessation d'activité. D'après ce quotidien, la raison consistait dans le fait que les autorités publiques n'avaient pas délivré à cette entreprise l'autorisation habituelle pour pouvoir exporter ses produits. Par la même occasion, le quotidien en question rapportait aussi que le syndicat de cette entreprise avait exprimé son soutien à l'entreprise et avait même exprimé son incompréhension vis-à-vis de ce refus qui, d'après lui, mettrait en péril l'avenir de l'entreprise et du partenariat. «Partenariat», continuait le journal, que le syndicat de l'entreprise aurait jugé lui-même comme «très réussi».
- 26- A titre d'exemple, l'article 66 de cette loi stipule entre autres que : « L'exercice des activités de production de biens, de services et d'importation par les étrangers est subordonné à la constitution d'une société dont le capital est détenu, au moins, à 51% par l'actionnariat national résident ». Voir le JORA (Journal officiel de la république algérienne) n 72 du 31/12/2015.
- 27- Appartenant à Ali Haddad. Voir le site de l'entreprise: <https://www.fertial-dz.com>.
- 28- Voir les excellentes analyses de cette expérience contenues dans les travaux de plusieurs sociologues et économistes tels que Ali El kenz, (1987), *Le complexe sidérurgique d'El Hadjar. Une expérience industrielle en Algérie*, Paris, Editions du CNRS; Lahouari Addi, (1990), *L'impasse du populisme. L'Algérie: collectivité politique et État en construction*, Alger, Enal; Djamel Grid, (2007), *L'exception algérienne. La modernisation à l'épreuve de la société*, Alger, Casbah-éditions; Mohamed Dahmani, (1987), *Les voies de développement dans l'impasse*, Alger, OPU; etc.
- 29- En tout cas, si on se réfère à ce que nous a rapporté la presse sur cette expérience de partenariat avec le Groupe ETRHB, au niveau de Fertial, où des travailleurs se sont élevés contre elle, il semble que la mission du secteur privé ne va pas être, elle aussi, facile. Du moins pas selon la procédure souhaitée par les signataires la «Charte sur le partenariat sociétaire».

Références bibliographiques:

- 1- Berthoud, Gérald et Busino, Giovanni, (1995), *Pratiques sociales et théories*, Genève- Paris, Librairie Droz, pp 147-148.
- 2- Enriquez, Eugène, (1992), «L'entreprise comme lien social « un colosse au pied d'argile », in. R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de sciences Po, pp 203-228, p 206.
- 3- De Gaulejac, Vincent, (2005), *La Société malade de la gestion*, Paris, éd. Du Seuil, op. cit., p 13.
- 4- Pech, thierry, (2007), «Le Capitalisme séparateur», *La Vie des idées* (version on line) publié le 11/12/2007 in. www.laviedesidees.fr
- 5- Vannereau, Jean, (2004), «Pour comprendre la contradiction entre le discours et les pratiques de management », *Carriéologie*, Vol. 9, n 4, pp 579-594.
- 6- Villette, Michel, (1996), *Le Manager jetable. Récits du «management réel »*, Paris, La Découverte.