

Culture et Management en Algérie - Décalages

Nadine VERSCHELDEN
AÏDEMO Consulting

Resumé

L'étude qui est présentée ici a démarré suite à une rencontre entre un chercheur et un homme d'affaires désirant s'implanter en Algérie. Il s'en est suivi de nombreux échanges et une volonté de part et d'autre d'entamer une collaboration sur le long terme au niveau de l'accompagnement des hommes sur cette destination peu pratiquée. Le contexte particulier est celui de la France et de l'Algérie, son ancienne colonie ; les managers français étant pressentis pour aller travailler avec et chez les Algériens. Quel serait leur ressenti?

Nous avons interviewé une douzaine de personnes actives dans des entreprises en Algérie dans divers secteurs d'activité.

L'analyse de départ a dégagé des décalages sur plusieurs niveaux : la religion, la place des femmes, le rapport au temps, le rapport à l'Etat et le rapport à la collectivité.

C'est ce dernier aspect que nous avons choisi de vous présenter dans cet article.

Mots-clés

e-tandem, educație multiculturală, competențe de comunicare.

La sociologie de l'Algérie a été bien balisée par les travaux de Bourdieu, déjà anciens. Au vu de l'évolution du monde d'aujourd'hui, des rapports devenus encore plus complexes entre monde musulman et Occident, des transformations lentes mais visibles de l'Algérie même, il semble tout à fait à propos à l'heure qu'il est de redémarrer des études de fond sur les potentialités algériennes.

Les traumatismes avérés de la colonisation française et de la guerre effroyable qui s'en est suivie laissent une certaine ambiguïté planer sur les relations franco-algériennes. En parallèle, 80% de la population a moins de 25 ans et n'a pas connu ces heures sombres, auxquelles se sont superposées les crises terroristes des années 90 qui ensanglantèrent le pays pendant 10 ans et générèrent une méfiance au sein des interactions individuelles dans la société, dont il ne semble pas que l'on soit encore guéri. L'économie, longtemps assujettie à une idéologie de type soviétique, se laisse pénétrer par l'économie de marché depuis environ 2007, du fait des prises de conscience et des évolutions politiques. L'Etat, néanmoins, continue d'avoir la main mise sur toutes les grandes stratégies, dans un climat d'économie parallèle nécessaire à la survie des citoyens. C'est aussi dans ces

univers que règne l'informel, rendant difficile voire incompréhensibles, les mécanismes de gouvernance et de prise de décision.

Dans ce contexte comment envisager d'accompagner des managers français en Algérie ? Pourquoi des managers spécifiquement français ? Justement en raison de ce passé commun, riche, et à la fois handicapant et prometteur. Le handicap du passé s'estompe dans le temps des générations qui se succèdent. Il reste ce que les Algériens appellent le « trésor de guerre » : la langue française. Elle permet de nouer des liens de fraternité, tant il est vrai que les mots qui nous bercent dans l'apprentissage du monde peuvent se substituer à ceux issus d'une terre commune, parce qu'ils ont le goût de l'enfance. Même si l'anglais semble gagner du terrain comme partout ailleurs, la presse d'information reste de langue française comme celle des affaires.

De nos recherches menées dans le cadre d'un Master II à Paris Dauphine, nous ne retiendrons ici, par manque de temps et de place, qu'une seule dimension pouvant fournir une des briques des fondations du pont de liaison entre les habitudes managériales des deux pays.

Le rapport à la collectivité

En prenant pour hypothèse, le rapport que les cultures algériennes entretiennent avec l'idée de communauté, on entre dans un des paramètres essentiels des modes de négociation et d'un point clé de la rencontre. Les entreprises algériennes sont structurées autour des liens du sang. Les rapports entre individus s'inscrivent socialement dans des cercles concentriques allant du modèle du noyau familial, à la famille élargie, au voisinage du quartier ou du village dans une culture collectiviste où le vivre-ensemble est aussi affaire de proximité géographique, à la culture régionale de cette mosaïque de peuples (kabyle, berbère, arabe etc.), et plus loin, aux cercles qui se forment au long de la vie par les circonstances du travail et des rencontres. La solidarité s'inscrit arbitrairement, solidement et de manière dégressive au fur et à mesure de l'agrandissement de ces cercles. Un proverbe arabe dit : « *Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tout le monde* ».

La séparation public/privé est donc ici privée de sens. La question n'est pas là mais dans la position à l'intérieur de tel ou tel cercle de l'environnement de l'individu. Ce que les Européens vont appeler tradition est ici habitus et transmission. Concrètement, nous avons observé au cours de la quinzaine d'interviews semi-directifs que nous avons mené au sein de plusieurs branches professionnelles, l'importance de la famille dans les relations de travail (par exemple : intervention de la famille en cas de conflit au sein de l'entreprise) Bien que nous ne nous situions pas en Afrique Noire, nous sommes sur le continent africain et nous retrouvons le modèle circulatoire de gestion prôné par le

sociologue Evalde Mutabazi qui précise qu'en se définissant comme membre d'une famille ou d'un clan, l'Africain fait circuler les biens (don contre don) et les personnes (réseau), l'énergie humaine (entraide), le pouvoir (l'âge et l'expérience) et les informations (socialisation). (Mutabazi, 2007)

Dans la lignée de la solidarité, s'inscrit naturellement le rapport entre générations et donc la place du respect des anciens dans les familles et les entreprises, jusqu'au sommet de l'Etat, gouverné aujourd'hui par un groupe gérontocrate où la moyenne d'âge est de 83 ans. La vérité appartient à l'homme sage et âgé et à l'imam.

L'Algérie est un pays complexe, son passé à soubresauts en fait un jeune lion vigoureux que l'on a calmé. La richesse du sous-sol et des industries pétrolières aurait dû en faire une tête de pont de l'économie africaine. Malheureusement la rente facile a amolli les énergies, centralisé les ressources entre quelques mains peu distributrices en investissement et favorisé les économies souterraines laissant les populations démunies et arriérées économiquement et structurellement, ce que les économistes ont appelé la « Dutch disease ». Mais l'Algérie a la force d'un pays jeune : jeune d'histoire indépendante et jeune d'une population assoiffée de travailler, réussir, investir et participer à la mondialisation des moyens et des avancées. Leur territoire imaginaire est celui des images de réussite de l'Occident avec ses rêves-pièges et ses ressources de renouvellement. Face à la montée de l'Islamisme, le souvenir cuisant du terrorisme est une digue de protection. Le seul remède au chômage endémique est la possibilité d'investissement étranger. Ce que le gouvernement semble avoir compris. La chance est donc que les entreprises étrangères y voient depuis l'ouverture des années 2007 un gisement de ressources et de développement qui permettra le décollage économique, financier et social d'un pays en pleine mutation.

Plus concrètement, comment accompagner les managers français en poste en Algérie ? Quels sont les éléments de décalage à prendre en compte à part le rapport à la communauté, au groupe dont chacun fait forcément partie.

En ouverture, nous ferons allusion à 4 autres aspects : la religion, la place des femmes dans la société et dans le travail, le rapport au temps et à l'Etat qui sont autant de chaînons sociaux par lesquels s'expriment différentes manières de vivre et de travailler.

La religion musulmane est omniprésente. Les questions de la prière, du ramadan, du port du voile, de l'alimentation à la cantine de l'entreprise sont plus ou moins présentes selon les situations. Il faut néanmoins noter la remontée des pratiques religieuses dans la société civile depuis les 25 dernières années. L'Algérie se situe en terre d'Islam, où celui-ci « est à la fois di noua dounya (religion et Etat), une religion qui organise les rapports de l'ici-bas et de l'au-delà » (Madoui, 2012). Ce système fondé sur la fusion des pouvoirs politiques et religieux

transforme chaque échec politique en crise religieuse et chaque problème religieux en crise politique.

La place des femmes dans les divers secteurs d'activité peut varier ; elles sont généralement soumises, sauf dans le secteur bancaire où elles évoluent dans un milieu plus égalitaire. Elles sont aujourd'hui plus diplômées que leurs confrères étudiants. Elles peuvent s'imposer par la légitimité de leur expérience.

Le rapport au temps est le malentendu récurrent dans toute approche interculturelle. Il faut veiller à ne pas le laisser devenir le facteur d'échec économique ! En Algérie, le temps sacré et le temps profane sont imbriqués (et rythmés par les prières, les fêtes, le ramadan), si bien que les faillites ou les échecs professionnels peuvent être analysés comme la conséquence d'un décret divin. Aucun engagement ne se prend sur le futur (Inch'allah) qui est soumis à la volonté d'Allah. L'atout majeur pour travailler en Algérie est la patience.

Le rapport à l'Etat est particulier vu son interdépendance vis-à-vis de la religion et l'imbrication du religieux dans la vie de la Cité. La figure du leader est liée au charisme du prophète. Le caractère militaire de l'élite gouvernementale tient des origines maquisardes de ses dirigeants. La rigidité soviétique ajoutée, force est de constater l'impact sur l'administration ainsi que l'omniprésente bureaucratie. Celle-ci a aujourd'hui encore des retombées importantes sur les relations économiques des entreprises étrangères voulant s'installer ou simplement travailler avec l'Algérie.

Quel accompagnement pour les managers français appelés à travailler en Algérie ? Manager en Algérie en tant que Français n'est pas chose facile dans la mesure où on se trouve à cheval entre deux modèles culturels qui imprègnent la gestion des organisations. Il faut viser la performance de l'entreprise tout en tenant compte des difficultés liées aux contraintes du contexte spécifique au pays. Il est loin le temps où le management reposait sur le « one best way », les managers doivent apprendre à gérer de manière multiforme l'insurrection des différences sur la base de valeurs communes.

L'avenir qui se profile est prometteur : l'Algérie est un pays plein de ressources dont les deux principales sont sa démographie et son sous-sol. Sa population est très jeune et prête à s'investir dans le développement du pays, même si pour l'instant le chômage est prédominant, les jeunes algériens font plus d'études et certains d'entre eux ayant immigrés souhaitent retourner au pays pour contribuer à l'essor de celui-ci. Car il s'agit bien de cela. L'Algérie est une manne qui ne demande qu'à être exploitée. Sa deuxième principale ressource en est une première preuve : le sous-sol richissime en hydrocarbures qui fait « tourner » en « détournant » l'économie représente 98% des revenus du pays. Gageons que cette situation puisse s'assainir bien vite afin de laisser ce merveilleux pays s'ouvrir, prospérer et jouer dans le concert du monde.

Références bibliographiques

- Bourdieu, P., *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Paris, 1961.
- Madoui, M. *Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration. Essai de sociologie économique*, Paris, Editions Khartala, 2012.
- Mercure, D., Harricane, B., Seghir, S., Steenhaut, A., *Culture et Management en Algérie*, Editions L'HarmattanInc, Montréal, Canada, 1997.
- Mutabazi, E., *Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire*, *Culture et gestion dans le monde contemporain : la plongée interculturelle*, 35, Québec, Télé-université, 2007.