

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2001)

**TRANSFORMATION D'ORGANISATION  
ET CHANGEMENT DE REGARD**

par

**Djamel SIDI BOUMEDINE**  
Directeur de l'organisation et de l'informatique de SONELGAZ

Séance du 18 novembre 1994  
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**Bref aperçu de la réunion**

Quand la crise fait rage à l'extérieur de l'entreprise, personne n'est à l'abri en son sein. Dans une Algérie traversée par les interrogations sur son devenir, les cadres de Sonelgaz, qui fut un des fleurons technologiques des lendemains de l'indépendance, s'interrogent sur la parole, la confiance, le rôle du dirigeant, l'histoire et la modernité. Dans un environnement délétère où les valeurs anciennes sont remises en cause par de plus anciennes encore, la connaissance serait-elle alors le seul repère ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **INTERVENTION de Djamel SIDI BOUMEDINE**

Le Coran dit : *"Dieu ne change la condition des hommes que si eux-mêmes changent leur intérieur"*. C'est cette représentation, centrale dans mes interrogations, qui justifie ce titre.

A l'origine je m'occupais d'enfants en difficulté dans la rue. Après le coup d'État de 1965, j'ai recommencé des études de maths, et comme l'université se trouvait juste à côté de Sonelgaz, je suis entré à Sonelgaz tout naturellement et je ne l'ai jamais quittée. N'ayant pu, pour raisons de santé, finir mes études, on m'a envoyé à la promotion ouvrière technique de l'école des Travaux publics où j'ai été formé pour travailler en centrale électrique. J'en ai gardé des traces profondes : je baisse encore la tête, je l'ai remarqué, quand mon ancien Directeur de la production, même quand il m'appelle Djamel, me fait une remarque. C'est l'ingénieur en chef. J'ai ensuite fait une licence, puis un doctorat de sciences économiques, entre-temps l'École de thermique à Paris. J'ai beaucoup bifurqué à l'intérieur de la maison : j'ai passé à peu près dix ans en exploitation en centrale thermique, puis à la direction des approvisionnements.

L'affaire dont je vais vous entretenir a démarré lors de l'éruption d'octobre 1988, cette cassure dans ce qu'on appelait, en Algérie, le système : les conflits qui se traitaient habituellement en conclave, se sont brutalement retrouvés dans la rue. Cet espoir extraordinaire, né de la rue, a été très rapidement relayé par différents courants. En 1989, les gens étaient encore portés par une volonté de refondation de la pensée et du pays. Puis les choses ont commencé à se dégrader. Dans ce tumulte, pouvait-on réellement parler d'organisation et faire des projets ? Cette fureur et cette violence exacerbées, allaient-elles déboucher sur quelque chose de tangible et de positif, un ordre par le bruit ? A Sonelgaz, on ne s'est pas posé cette question à ce moment. En fait, ce sont quelques convergences, qu'on lit mieux maintenant, qui ont été à la base du projet.

À cette époque, nous nous préoccupions de l'application de la loi sur le statut général du travailleur, sorte d'harmonisation à l'échelle du pays des emplois et des rémunérations. Avec Pierre Baillif, que j'avais remplacé pour un temps, et un troisième ami, qui était à la direction des études économiques, nous déplorions l'absence de doctrine, de fil conducteur à l'intérieur de la maison : on se laissait alors porter par des idées qui paraissent aujourd'hui désuètes. On n'était ni dans l'époque, ni dans la société.

Après une incursion de quelques mois dans l'artisanat, mon second métier, je me suis rendu compte à mon retour que Sonelgaz ronronnait. Ce désordre qui s'installait était très fécond en questionnements et nous avions des idées novatrices, mais nous ne savions où nous orienter dans cette période troublée.

A la faveur d'un changement, un nouveau directeur général, issu de l'électrification nous a demandé, au cours d'une discussion sur le plan d'organisation, de lancer une étude sur la macrostructure de l'entreprise. Pour nous trois, l'occasion se présentait d'introduire une rupture dans la manière de faire et de communiquer aux gens, le plus simplement possible, quelques objectifs stratégiques pour les 4-5 ans à venir. Nous faisons l'hypothèse - démentie aujourd'hui par les événements - qu'à court terme les choses redémarreraient et que, par conséquent, la maison devait se préparer à entrer dans l'univers de l'économie de marché sur une base différente, à rééquilibrer ses relations internes et, surtout, à réfléchir aux équipes de demain. Nous savions qu'il y aurait quelques petits problèmes, mais personne ne s'attendait à ce que les choses se passent de la manière dont elles se sont passées.

### **Sonelgaz 2010**

Sonelgaz est née d'une transformation d'EGA (Électricité et Gaz d'Algérie) lors de sa nationalisation et du regroupement de quelques grandes compagnies (la Compagnie Lebon, la Société algérienne d'électricité et de force) et d'unités locales de production autonome. Très

rapidement, EGA a unifié les méthodes de gestion et d'organisation. La plupart des dirigeants sortaient des grandes écoles françaises, nous étions une société de service public qui avait largement contribué à la reconstruction, puis à la modernisation du pays. Nous avons fait de très belles choses. En 1976, par exemple, on était passé de 15 à 31 centres de distribution, de 4 à 9 régions et on installait par an 600 km de lignes moyenne et basse tension et 100 km en haute tension en 1984, nous atteignons 6400 km de lignes et environ 100 000 abonnés. Il y avait beaucoup de noblesse dans ces projets. Cela créait une situation un peu particulière : nous étions les meilleurs, puisque nous savions faire. Rien ne nous était étranger, nous faisons des schémas directeurs de développement à long terme, à 15-20 ans.

Nous maîtrisions la technique, certes, mais nous avons négligé certaines choses. Alors qu'en 1976, nous étions environ 4 000, nous avons atteint, en 1982, un effectif de 35 000 salariés dont 4 000 cadres, sans parler de la masse des manoeuvres et des monteurs de ligne contractuels. Actuellement, on est à peu près à 10 % de cadres, 45% de maîtrise, 45% d'exécution, ce qui est dans la norme des sociétés d'électricité pour un effectif total de 24 000. Quand je suis rentré à Sonelgaz en 1966, nous nous connaissions tous individuellement, on se parlait, on échangeait, et c'était très bien. La maison était une sorte de citadelle. Nous sommes peu à l'avoir quittée : nous avons fourni tant de ministres et de commis de l'État que nous n'avons pas besoin de savoir ce qui se passait au dehors.

Nous avons donc démarré dans cette atmosphère, où la maison se considérait toujours à la fois comme la meilleure et comme une citadelle assiégée. Nous avons commencé par une étude prospective dénommée Sonelgaz 2010. Des choses intéressantes ont été dites, par exemple, un directeur m'a avoué : *"Je suis toujours partagé entre le désir de décentraliser, de donner du pouvoir et celui de corriger en permanence les erreurs. Du coup, je bloque tout"*.

Cela reflétait un schéma de pensée classique en Algérie. Un article de loi devenu célèbre, l'Article 120, imposait l'appartenance au parti pour toute fonction de responsabilité et notamment de responsabilité syndicale. Il avait donné naissance à une expression : *"vous avez l'Article 120 dans la tête"*, c'est-à-dire : *"vous êtes dans une pensée hégémonique close ; vous tenez un discours novateur mais en même temps vous bloquez, vous refusez absolument tout changement"*.

### **Préparer les équipes de demain**

Nous avons alors écrit : *"La période est difficile, mais c'est en temps de crise que les hommes cherchent leur chemin"*. Nous disions alors cela de manière très intuitive. Ce que nous propositions était simple : *"Essayons de construire pendant 4 ou 5 ans une autre Sonelgaz, qui s'intègre à l'économie de marché mais qui assure aussi une mission de service public avec une qualité de service et un respect du client renouvelés"*. Nous avons été des réalisateurs d'électrification, nous avons porté le progrès, mais il fallait désormais aller au-delà. Il fallait amener du pluralisme dans l'entreprise, décloisonner les grandes familles production-distribution-transport et préparer les équipes de demain, sachant que nous accusions toujours un retard considérable et surtout que nous étions en présence de tensions à la fois externes et internes.

Notre texte fondateur, extrêmement court, devait être prêt pour la réunion des dirigeants du 29 octobre. Mais entre juin et octobre, nous avons vainement espéré des contacts directs entre le Directeur général et ses collaborateurs. Visiblement, quelque chose ne marchait pas bien : était-ce donc au grand timonier ou à nous de porter le changement ? On a décidé que, même si on devait rédiger ses papiers, ce serait à lui de le faire.

Des actions clés, il n'y en avait pas trente-six : clientèle, équilibre financier, amélioration, redressement de la gestion. Il fallait une remise en ordre, analogue à celle d'un réseau fonctionnant en régime troublé, dans un délestage général, et pour lequel on restaure des circuits et des bretelles ; après seulement, on regarde ce qui s'est passé, on fait les analyses de

protection, etc. Et surtout il fallait s'occuper de la ressource humaine parce que nous pensions - et nous le pensons toujours - que c'était un élément clé qui avait, pour des raisons de croissance, été négligé. Il fallait également travailler sur le style de gestion de la maison. Comment l'échantillon représentatif des cadres dirigeants, responsables et ingénieurs d'études ressentait-il son fonctionnement ? Comment, vu d'en bas, se présentait cette direction générale et cette entreprise ? Il nous paraissait important d'agir sur les modes de coordination, d'instaurer un système de gestion qui privilégie le contrôle par les résultats, de sortir du système taylorien. C'étaient des formules magiques, très sympathiques et que personne ne pouvait contester !

C'est dans un deuxième temps que sont apparus les dérapages. Les effets de séduction ont sans doute dû être trop forts. Comme le dit Giancarlo Santilli<sup>1</sup>, la modernité est un mot très chargé en positivité, qui s'oppose à l'archaïsme. Or, on était en plein débat sur la modernité et la régression, y compris la régression féconde selon le mot d'un sociologue algérien professant qu'on pouvait sans risques laisser émerger les forces dites obscurantistes. S'ouvrir sur la modernité, c'était s'ouvrir sur un avenir radieux : on était encore dans le socialisme d'organisation, on ferait une fois de plus le bonheur du peuple et cela, personne ne pourrait s'y opposer !

On a donc attiré l'attention sur les relations sociales. L'État avait supprimé, d'une ligne dans un décret, tous les textes sur le statut général des travailleurs (cependant, ces textes fonctionnent toujours et les rituels sont bien installés). Nous nous sommes donc dit : *"A partir du moment où l'on passe à un système de convention collective et de comité de participation, c'est un autre monde et il faut s'y préparer"*. Nous avons alors indiqué des voies de travail et, en particulier, nous avons proposé la création d'un observatoire social. L'exemple de cet observatoire montre comment la pesanteur des anciens schémas a déformé une opération très généreuse dans ses intentions.

Une fois le texte "macrostructure" diffusé, nous avons demandé à notre Directeur général de l'exposer lors de la réunion du 29 octobre. Ce fut le Jour de la Grande Unanimité. Tout le monde était d'accord, sans un seul murmure. Il y eut pourtant deux couacs dans cette réunion. Un ami qui était à côté de moi m'a d'abord dit : *"Retire ta simulation des transferts d'activité. Visiblement, cela les dérange. Tu touches à leur territoire, laisse tomber. Demande-leur de te faire des propositions"*. Le second, la réunion terminée, a été une remarque du syndicat qui a dit : *"Mais, dans cette affaire, que deviennent les directeurs généraux adjoints ?"*.

### **A la recherche des règles d'autonomie**

Et la grande unanimité s'est écroulée dès le lendemain.

Que s'est-il passé ? Nous avons écrit, toujours avec notre formalisme habituel, une note d'instruction générale (que nous avons fait signer par le Directeur général) disant : *"Vous négociez, avec la participation de la direction de l'organisation, les transferts d'activité et vous rédigez des textes de base sur la décentralisation et l'autonomie. Vous faites des propositions et on les analyse"*. Et nous avons attendu. Et nous avons relancé. Et nous avons fait des rapports d'étape. Le temps passait et je me suis trouvé pris en sandwich entre ma propre équipe qui disait : *"Il y a quelque chose qui ne va pas, tout le monde nous regarde de travers et nous accuse d'avoir installé le désordre"* et, de l'autre côté, les directeurs qui disaient : *"Je ne bouge pas, je suis très bien comme je suis"* ou : *"Qu'avez-vous fait ? Vous renforcez les citadelles alors que vous nous aviez dit vouloir aller vers une plus grande liberté de manoeuvre. Maintenant, dès que je m'approche d'un territoire, on tire à vue. Il faut demander au Directeur général de faire une nouvelle note d'instruction"*. Ce qui n'a pas marché non plus...

On a sans doute trop négligé la façon de penser particulière des électriciens qui extrapolent le

---

<sup>1</sup> "RATP : la modernisation impossible ?", G. Santilli, *Gérer & Comprendre* n° 33, décembre 1993.

parcours passé. Pire, on n'arrivait pas à leur faire comprendre qu'ils n'étaient en réalité probablement plus à l'abri. La société restait un monopole, d'autant plus que l'État affirmait toujours la nécessité de maintenir les entreprises stratégiques dans le domaine public, et qu'elle avait bien su gérer son développement et ses transformations. Voilà qu'on lui disait : *"Attention, l'avenir n'est pas brillant"* et aussitôt, elle se repliait.

On a également négligé des phénomènes ne relevant pas du management tel que nous le connaissions. Dans une phase d'expansion, tout le monde pouvait être d'accord : la croissance masquait les faiblesses de la ressource humaine, elle masquait également les passions qui agitaient l'entreprise.

Il y a eu aussi pas mal de maladresses. Par exemple, la décision officielle, conforme à ce que nous avions négocié au préalable, a été modifiée par le Directeur général contre notre avis, et malgré six heures de discussions avec lui. Ce n'est que maintenant que je réalise que les tensions que vivait le Directeur général n'étaient pas les tensions que vivait l'équipe d'organisation. Ce n'est que beaucoup plus tard que nous avons pu avoir une réunion avec ses collaborateurs directs et notamment avec les directeurs généraux adjoints.

## Rencontres

Un premier événement a permis cette ouverture : la rencontre avec Djildi Liabès, ancien ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, puis directeur de l'Institut national d'études stratégiques (et malheureusement le premier intellectuel algérien à avoir été assassiné), qui avait réuni des dirigeants d'entreprises pour parler du changement. Nous avons parlé du cas Hydro Québec qui présentait une étrange similitude. Là aussi, tout le monde acceptait le changement, tous les paramètres étaient au vert, il n'y avait donc aucune inquiétude possible. Alors pourquoi changer, puisque tout allait bien ? A la suite de cette rencontre j'ai pu expliquer à mon Directeur général qu'il avait fait comme Coulomb, le PDG d'Hydro Québec : il avait déclenché le changement, puis laissé les gens perdus dans les couloirs. Il avait pris la décision de modifier une structure hiérarchique, il lui fallait l'assumer jusqu'au bout, y compris en constatant que nous nous étions trompés. J'ai ainsi pu lui dire : *"Si les gens disent que ça ne va pas, peut-être ont-ils raison. Rencontrons-les. La seule chose que je demande, c'est que nous ne parlions pas de leur pouvoir, ça c'est un problème entre eux et toi. Mais essayons de rassembler les idées"*. Ça l'a intrigué, mais il a accepté de jouer le jeu en acceptant qu'il puisse y avoir des regards divers sur l'organisation de l'entreprise. Et le problème de territoire, dont on faisait une question vitale, n'était peut-être pas si fondamental : il était possible d'accepter qu'un directeur, dans son domaine de responsabilité, fasse des choses ne rentrant pas tout à fait dans ce qui était prévu, pour autant qu'il respectât les engagements pris avec la direction générale.

La deuxième rencontre a eu lieu avec les syndicalistes qui s'inquiétaient de l'émergence de ces empires et craignaient qu'avec la nouvelle configuration, ils ne deviennent quantité négligeable. Pour cette rencontre, nous avons choisi de porter le débat sur le problème de la transformation globale, du passage du socialisme d'organisation aux méthodes de gestion d'une entreprise publique affrontant une situation économique dégradée. Et il s'est passé quelque chose de très intéressant : en disant les choses telles qu'elles se présentaient, le débat avec les syndicalistes s'est complètement détendu et les gens ont accepté de réfléchir avec nous sur un certain nombre de changements.

Pourquoi la première fois cela s'était-il bloqué et pourquoi, la seconde fois, n'ayant remis en cause notre propre démarche que de façon très timide, les choses ont-elles pris une autre tournure ? Après coup, j'ai tenté avec mon équipe une deuxième lecture critique de ce débat. Nous sortions de l'État providence, d'une pensée close, hégémonique, mais nous-mêmes, nous continuions à tenir à notre position dominante : nous sommes les organisateurs, vous êtes les organisés, donc tout ce qui vient de nous est bien et tout ce qui vient de vous n'est qu'opposition. On a commencé à se poser des questions.

La deuxième remarque que nous nous sommes faite, c'est qu'on avait parlé de modernité de manière intuitive. Nous aurions dû dire aux gens qu'il y aurait des moments où on ne saurait pas très bien où aller et qu'il fallait accepter d'ouvrir le chemin au fur et à mesure que nous avançons. C'était difficile parce que l'organisateur doit fournir des règles de procédure, des manuels de fonction, des choses stables. Or, en écrivant une note d'instruction générale, en indiquant les transferts d'activité, en essayant de codifier, on ne faisait que reproduire nos vieilles méthodes de travail. Enfin, en parlant de modernité, on amenait de la séduction. Qui pouvait s'opposer à cette notion de modernité et à sortir du système taylorien ? Mais si on sentait que quelque chose n'allait pas dans nos instruments de travail, il fallait y réfléchir plus sérieusement. Le seul intérêt de ce désordre c'était d'amener de la diversité, de la richesse, des bifurcations intéressantes.

### **Jeux de sociétés**

Nous avons négligé un autre niveau d'analyse : ce que j'appellerai les " jeux de société ". Nous avons longtemps considéré Sonelgaz comme un univers clos. Or, c'est une société qui se déploie sur un territoire. Elle est organisée en familles, réparties depuis le sud extrême du Sahara où les rites tribaux pénètrent l'entreprise, jusqu'au nord où, selon qu'on est en Kabylie ou dans le Constantinois, les choses diffèrent. Alors, qu'est-ce qui unit les électriciens et qu'est-ce qui en fait la diversité ?

Ce qui les unit c'est le service public, le réseau. Or, voilà des hommes qui gèrent un réseau mais qui ne fonctionnent pas en réseau, voire qui s'ignorent. Ça nous interpellait. Une étude, cofinancée avec la Sonatrach sur "Culture et Management" allait faire émerger des phénomènes intéressants et en premier lieu confirmer l'irruption du sacré et la résurgence de l'égalitarisme communautaire qu'on avait négligées dans la genèse des conflits d'après 1988 : *"Je ne veux de relation qu'avec le chef et je veux un face à face. Tu es l'expert, donc tu es le guide spirituel, tu es le chef. Mais tu dois être proche de moi et si jamais tu dérapes, le sacrifice intervient"*.

Un autre aspect est apparu : celui des logiques du dedans et du dehors, du noble et du commun, des élites et du vulgum. Cette notion est présente dans la culture arabe musulmane, sous la notion de *khawas*: l'élite, ceux qui savent et *awam* : le vulgum. Dans l'Algérie d'aujourd'hui, ceux d'en haut, on les appelle "Eux", ou "le Système". Et le système, c'est quelque chose de particulier, d'extrêmement hermétique. "Eux", ce sont les chefs, ceux qui nous conduisent ou qui nous détruisent, selon le cas. Mohamed Boukhobza, le deuxième intellectuel assassiné, dit ceci : *" Nous avons usé et abusé des notions telles que la décentralisation, l'aménagement du territoire, la stabilité des cadres, la justice sociale, etc. tout en nous organisant pour faire l'inverse de ce qui est proclamé "*. Face à cela, un concept a été inventé, le *mancharisme*, dont on peut donner la définition suivante : tout est critiquable sauf ma mère et Dieu. Dans ces conditions, on ne croit plus au changement. Quand on présente un projet dans une entreprise, immédiatement on dit : *"Ça, c'est encore une de leurs inventions. C'est une nouvelle façon de nous truanter"*. C'est cet univers de passion, ces ancrages mentaux, qui nous ont immédiatement interpellés après ces deux débats à l'extérieur et à l'intérieur.

### **Tracts culturels**

On a alors fait venir Jean-François Raux et Hubert Landier pour une rencontre entre des dirigeants extérieurs et ceux de Sonelgaz. Il y a eu des débats magnifiques. Des gens ont dit : *"On a les mêmes problèmes et la question des enjeux est aussi importante pour nous qui sommes dans un univers différent, dans des conditions plus favorables, mais nous devons réfléchir à ce changement et nous devons commencer à le préparer"*.

Nous avons amorcé à partir de là une autre trajectoire. Cela a d'abord été la fameuse réunion avec le Directeur général et ses collaborateurs sur les problèmes de territoire après laquelle on a dit aux directions : *"Proposez-nous l'organisation que vous voulez, nous ne ferons que"*

*formaliser*". Évidemment cela posait un problème pour l'équipe Organisation qui se demandait à quoi elle allait servir. Eh bien, quand on ne sert à rien, on ne sert à rien, ce n'est pas très grave.

Ensuite, on a multiplié les échanges avec l'extérieur. Nous avons invité Philippe d'Iribarne qui est venu avec Éliane Tourcel dans des conditions de sécurité très difficiles, nous avons rencontré l'ancien ministre de l'Économie et des Finances. Cela a été une première parce qu'il était dans l'opposition et a parlé d'ajustements structurels, sujet tabou, et de privatisation. On a réuni sept universitaires algériens, un anthropologue, un historien, des linguistes, des économistes, des sociologues et nous avons essayé de décrypter ce qui apparaissait comme des anomalies dans certaines réponses à notre étude. On a constaté qu'il y avait un désir profond de connaissance et tout se passait comme si chacun abandonnait sa veste de directeur pour échanger. Nous avons diffusé des textes d'Henri Atlan, de Maturana, les actes du colloque de Royaumont, ceux d'un colloque sur " Éthique et entreprise " et créé une banque de documents. Les textes sur l'agression de Konrad Lorenz ont eu un succès étonnant car ils nous ont permis de comprendre les détournements de la violence par les rituels. Ce que les gars appelaient mes " tracts culturels " commençaient à ouvrir le regard en application directe d'une phrase de Maturana, disant que pour modifier les relations interpersonnelles, donc engendrer de nouveaux rapports et bâtir une éthique, il faut agir sur la connaissance. Et l'action sans la connaissance, c'est tout à fait vain. Il fallait sortir de notre univers clos.

En fait, le management n'est pas une science, c'est simplement la convergence d'idées en provenance de sciences diverses, c'est essentiellement du bricolage créatif. Dans les phénomènes de transformation, il y a systématiquement du connu et du projet qui constamment interfèrent l'un sur l'autre. Le projet est déformé par l'irruption de la mémoire, de ce qu'on a appris et a été, des ancrages culturels et, par conséquent, les visions qu'ont les gens sont tout à fait légitimes.

Comment alors traiter ces questions de la culture, des ancrages, des interférences ? Est-il possible pour une entreprise de changer de l'intérieur et de changer son intérieur ? N'y a-t-il pas là un problème de fond, requérant une agression externe pour imposer une remise en question ? Après octobre 1988 et l'économie de marché, l'avenir n'est aujourd'hui pas si serein et la montée de la violence posent d'autres problèmes aux services publics, autrement sérieux.

Qu'est-ce qui fait qu'une règle tient ou non ? Qu'est-ce qui fait des codes de conduite ou des rituels de gestion ? Quand on a supprimé le rituel du budget à Sonelgaz, beaucoup de gens ont été malheureux parce qu'on a supprimé un moment intense où des hommes qui n'étaient pas dans la hiérarchie pouvaient rencontrer la Direction générale et apprenaient quantité de choses. Un ami anthropologue faisait remarquer que le comportement des Algériens transite par l'oralité, que la parole est pour eux meilleure que l'argent et qu'elle exprime un rapport de confiance. Or, cette espèce de souk de la parole avait disparu. On avait beau critiquer ce rituel, il n'empêche qu'il servait à diffuser de l'information, à encadrer des situations qui auraient pu échapper.

### **Temps d'en haut, temps d'en bas**

Nous avons donné un an aux gens pour nous faire des propositions et établir les règles d'autonomie. Mais un jour, un collègue d'EDF qui a fait la promotion ouvrière technique avec moi, m'a dit : "*Ils sont fous là-haut. Ils ne réalisent pas que le temps de la Direction générale n'a rien à voir avec le temps des unités*". Et un gars m'a dit la même chose : "*Vous voulez cela tout de suite. Il n'y a pas le feu. On changera quand on changera, tranquille, quand on sera convaincu que cela marchera*". Qu'est-ce que c'est que le temps ? Voilà un premier problème de fond.

Le deuxième, c'est mon rapport au Directeur général, sur lequel je m'interroge maintenant.

On m'a souvent dit que j'étais le grand manipulateur : bien que n'ayant aucun pouvoir de décision, j'avais un pouvoir d'influence, j'étais le responsable de cette pagaille et je me suis pris parfois au jeu. Mais ayant constaté qu'il y avait plusieurs réalités, je me pose aujourd'hui la question de ce rapport étrange. Ce qui a attiré mon attention, c'est une remarque de G. Santilli à propos de la démission du Président de la RATP. Il a dit : "*tout d'un coup, il ne s'est pas senti bien*". Et j'avais observé aussi que dans les changements d'organisation il y a un moment où le Directeur général est essoufflé. On ne sait pas pourquoi, mais il s'arrête. Toutes ces questions ouvrent de nouvelles perspectives, en termes d'analyse et de réflexion personnelle. Par contre, l'acquis le plus positif de cette période a été cet échange nouveau avec les responsables qui ont accepté que nous travaillions dans la divergence et que nous ayons des regards différents.

Ma troisième réflexion porte sur la bifurcation qu'est en train de prendre mon équipe qui se dit maintenant : "*Nous avons parfois utilisé des instruments et des voies de travail pas très corrects. Alors, pouvons-nous créer des centres d'intérêt à seule fin de justifier notre existence ?*"

Je crois qu'il y a une difficulté réelle à changer. Et elle tient aujourd'hui, elle tient de nouveau à ce contexte particulier qui fait qu'il nous faut nous blottir les uns contre les autres et éviter que le réseau s'effondre, que les amitiés se cassent et qu'il y ait des dérives insurmontables. On en est là. Actuellement, les dirigeants de Sonelgaz démissionnent tous les soirs et adhèrent à nouveau tous les matins. Mais nous construisons en marchant ; les choses, dans cet univers obscur, commencent à s'éclairer et on sent des décantations se faire. Le problème est maintenant notre résistance personnelle et notre espoir que les choses s'améliorent.

## DÉBAT

### La citadelle

**Pierre Baillif :** *De l'indépendance jusqu'aux années 1986-87, Sonelgaz a effectivement vécu une période absolument exceptionnelle. Ce qu'on faisait s'intégrait dans un projet national et on en voyait les résultats. Après, les séismes ont commencé. La première alerte, en 1988, a été les grèves. Nous étions désarmés. Notre équipe, très soudée, découvrait qu'il pouvait y avoir un vrai conflit à Sonelgaz.*

*Une deuxième chose m'a alerté en 1984. J'étais alors Directeur de l'organisation et, un peu par accident, j'ai essayé de dégager quelques principes de politique d'organisation à partir de l'histoire. Dans un papier introductif au plan d'Organisation, j'ai essayé de décrypter ce qui guidait la maison, ses valeurs et je me souviens de la réaction générale : de la commisération. Cela m'a fort inquiété sur le fonctionnement apparent de la maison et la non prise en compte d'un certain nombre de repères.*

*En troisième lieu, j'ai eu de la chance de partir trois ans pour participer à la création d'un institut de perfectionnement managérial. Je n'ai découvert les cadres dirigeants et l'environnement industriel et de services de l'Algérie qu'à ce moment-là, ce qui confirme bien que nous étions dans une citadelle. Et là aussi, ce fut une alerte : l'entreprise qui avait le plus d'interfaces avec l'environnement géographique, social, etc., avait également une imperméabilité à comprendre ce qui se passait. À Sonelgaz c'était exacerbé mais c'était un phénomène général dans le pays : les cadres des sociétés comme Sonelgaz étaient persuadés d'être les gens les plus intelligents du pays.*

*On n'a pas regardé ce qui était en train de se passer autant dans l'entreprise que dans le pays réel, la jeunesse, etc.*

**Un intervenant :** *Comment Sonelgaz, cet îlot d'efficacité, d'excellence et de modernité, vit-elle la tempête de misère, de violence, de chômage dans laquelle elle est plongée ?*

**Djamel Sidi Boumedine :** *J'ai fait une triste expérience cet été : juste avant de quitter Alger, j'ai reçu trois ou quatre directeurs de la maison qui voient mes tracts culturels et notamment*

quelques papiers de l'École de Paris. Ils me disent : *"Tu lis, mais tu es fou !"*. Je lui ai répondu : *"Mais non, c'est maintenant qu'il faut se nourrir, sinon on va tous être brisés"*. Quant au réseau, pour le moment il tient à des bouts de ficelle et nous, nous sommes tenus, un peu comme des marionnettes, par notre réseau. Notre préoccupation aujourd'hui c'est de tenir le coup. *"Vous dépannez, quelles que soient les circonstances, c'est ce qui fait votre valeur"* nous a dit Ph. d'Iribarne. C'était à la fois un hommage aux dirigeants qui ont beaucoup apprécié et en même temps, c'est une réalité, c'est cela qui nous fait tenir. Et demain sera un autre jour.

**P. B. :** Quand je suis retourné, il y a un an et demi, dans l'entreprise j'ai été frappé par la capacité de réaction qu'avait encore Sonelgaz. Mais en même temps, on a une impression d'immobilisme extraordinaire. Face aux événements extérieurs, on a l'impression qu'il y a encore un endroit où tout continue comme avant au point de vue des procédés, de la façon de travailler, sans prendre apparemment beaucoup de précautions. Cela m'a étonné.

### **Le mythe du chef**

**D. S. B. :** A propos des conflits d'après 1988, le sacrifice du chef et la transposition du sacré sont éclairés par René Girard ou Konrad Lorenz. Le phénomène d'intercession, en particulier, a joué profondément. *"Je ne veux pas parler avec vous, je veux parler avec le chef. Allez me chercher le directeur général, c'est lui qui a la décision"*. Et une fois qu'on l'a sacrifié, on dit : *"Qu'est-ce que vous voulez, il faisait partie du système. C'est tout. Sinon, il était très bien et c'est d'ailleurs dommage qu'il soit parti"*.

Si quelqu'un veut le grand chef comme interlocuteur, c'est sans doute que son chef immédiat ne répond pas à ses aspirations. Mais on constate aussi qu'à mesure de l'apparition du Judaïsme, du Christianisme, puis de l'Islam, les rapports entre Dieu et sa créature ont été modifiés. Ce qui a fait le succès de l'Islam, comme du protestantisme, c'est la relation directe avec Dieu, sans intercesseur. C'est pour cela qu'on peut effectivement s'appuyer en partie sur l'analyse de R. Girard.

En second lieu, quand je rencontre le chef, c'est sa parole qui m'intéresse, c'est-à-dire l'oralité. Dans ce contact presque convivial, où je peux lui dire ce que je ressens, l'écrit, quand il intervient, marque le signe d'une dégradation de la relation. Philippe d'Iribarne l'analyse très bien dans la Logique de l'honneur : *"Je suis capable d'autonomie. Si tu me donnes une instruction, c'est que tu ne me fais plus confiance"*.

**Int. :** *Il faut que les gens soient capables de conduire les machines et il faut qu'on les juge comme ils souhaitent l'être et il faut que ce soit acceptable culturellement. Or, à un instant déterminé, les quatre niveaux -la matière, les personnes, les règles et le sacré - ne sont pas les mêmes dans les différentes fonctions de l'entreprise, dans les différents lieux du pays. La crise survient quand la tension entre deux niveaux devient telle qu'il y a un brusque réajustement. Le changement consiste alors à essayer de remettre les choses en phase. Mais, généralement, on n'agit que sur un niveau en escomptant que les autres suivent. Et vos interlocuteurs qui évoquaient le temps, mettaient l'accent sur cette fondamentale difficulté à remettre les niveaux en face.*

**D. S. B. :** Pour moi, le management est du bricolage créatif dans la mesure où constamment, nécessairement, il y a intervention sur les quatre niveaux. J'ai été frappé par cette difficulté que vous signalez : agir sur un niveau et oublier les autres. Dans un séminaire sur les stratégies d'entreprise, on nous disait : *"Il n'y a pas trente-six mille façons de procéder. Soit vous agissez par la stratégie, soit par la structure, soit par les hommes"*. Cela m'ennuie parce que, pour un artisan, cela ne se passe pas ainsi : quand un artisan a une pièce à réparer, ou elle est complètement fichue il la démonte et récupère ce qui est récupérable, ou elle est réparable et il combine du nouveau et de l'ancien, agit sur la matière et l'imaginaire, sur sa structure et l'apparence, sur le concret et le symbolique.

## La question identitaire, réalité ou leurre ?

**Int. :** *Le peuple algérien qui est très politisé, très intelligent et surtout très combatif et qui a un sens de l'humour hors du commun a été trahi par les pouvoirs successifs, à travers cinq crises identitaires sans équivalent dans le monde.*

*La Sonatrach et la Sonelgaz, qui sont la colonne vertébrale de l'Algérie, ont cependant été préservées dans la mesure où le système a permis à ces agents d'avoir une certaine forme d'identité et de reconnaissance, ce que les autres administrations ou entreprises n'ont pas connu. Dès 1984, le ver était dans le fruit, et le fait que l'on ne s'en aperçoive que maintenant dans ces grandes sociétés monopolistiques et surprotégées montre à quel point l'aveuglement était important. Le pseudo-sacré s'est greffé sur une crise économique absolument sans précédent. Ce qu'ont subi, en termes de contestation, leurs dirigeants peut être généralisé au niveau du pays. La contestation du peuple algérien est permanente. Elle s'est faite dans les coulisses, dans les maisons, etc., puisqu'il n'y avait pas d'autre moyen de s'exprimer. Ensuite, par la presse dite libre. Malheureusement, il n'y a plus maintenant de possibilité effective, puisqu'on est passé à un autre stade, irrationnel.*

**D. S. B. :** La question identitaire me semble un masque. Lisez le livre de Georges Bataille sur Gilles de Rais, dans lequel il raconte son adolescence, son service auprès de Jeanne d'Arc, les déviations, les perversions et la violence qui ont marqué la fin de la guerre de cent ans, c'est-à-dire un moment où était en gestation un changement de paradigme important ; regardez ce qui s'est passé juste avant l'émergence du nazisme, qu'illustre le très beau film de Visconti "Les Damnés" ; demandez-vous pourquoi des jeunes de 15 ans (que la population excédée a dénoncés) assassinent en plein Bab el Oued deux religieuses qui venaient de donner des médicaments. Qu'est-ce qui lie ces phénomènes ? Trois moments de l'histoire, trois cultures différentes : l'Europe médiévale, l'Europe contemporaine et l'Algérie d'aujourd'hui. A mon avis, dans ces moments de grande fracture, de changement de paradigme où tous les repères sautent, un excès d'imaginaire envahit complètement la pensée et fait qu'on agit ainsi. Je ne peux dire que c'est la recherche identitaire. Et ce n'est pas en le ramenant à la question identitaire qu'on réglera ce problème. Au contraire, c'est un très bel écran.

Il faut faire la distinction entre ce que j'ai appelé tout à l'heure le mancharisme, qui traduit une situation réelle de refus, et le rituel qu'a inventé le peuple pour désamorcer un certain nombre de tensions tout en exprimant son manque de confiance dans les institutions.

Quant aux sociétés nationales, il ne faut pas leur prêter une capacité qu'elles n'ont pas. Il y a des moments où elles ne savent pas faire, où on leur demande des choses exorbitantes. On peut reprocher aux dirigeants politiques d'avoir considéré que la question démographique n'était pas importante, d'avoir érigé le socialisme d'organisation en valeur nutritive. Le vrai problème de l'Algérie aujourd'hui est là : il y a un moment où il faut reconnaître qu'on s'est trompé. C'est dramatique, mais qu'est-ce que nous pouvons reconstruire ? Nous sommes à une bifurcation importante. La modernité, c'est vivre ensemble et combattre l'exclusion. Pour moi il n'y a pas d'autre terme.

Pour l'Algérie, deux lignes d'actions stratégiques sont là, à la bifurcation. Faut-il construire cette Algérie dont on a rêvé et qui porte en elle la coopération (au sens où je suis avec toi je travaille avec toi et je vis avec toi, même si on ne doit partager que la pénurie), ou entrer dans l'économie du bazar, l'utopie du marché, ce fameux dieu qui va tout régler, aidé du soporifique de l'islamisme modéré.

Malheureusement on truque le débat par la question identitaire, par l'exclusion quotidienne, par le refus aussi du pluralisme.

Les électriciens connaissent pourtant bien l'hystérésis, la rémanence, savent bien gérer en réseau, mais voilà des notions qu'ils n'utilisent pas. Cette rémanence est puissante et on peut en démontrer l'existence géographiquement. Alger est un triangle. Le pouvoir turc se trouvait au sommet du triangle, la forteresse. Et symboliquement, ce lieu est devenu la caserne d'Orléans, puis aujourd'hui le ministère de la Défense nationale, qui surplombe la prison de Barberousse. C'est une symbolique forte, celle de la hiérarchie, de la Porte Sublime avec laquelle on ne communique que par signes. Intention à décrypter, jamais de transparence. Il ne faut pas négliger ce poids.

**Int. :** *J'ai travaillé pendant 25 ans sur l'économie socialiste de l'Europe de l'Est, en particulier avec Philippe d'Iribarne et j'observe aujourd'hui la même dramatique secousse, la même recherche de soi et de vérité sur soi-même dans les entreprises des pays ex-socialistes. Est-ce qu'en Algérie, comme dans ces pays, le syndicat avait un pouvoir important ou est-ce qu'il était lié directement au pouvoir politique ?*

**D. S. B. :** Votre question est multiple et pose de nombreux problèmes. Dans la conception socialiste de la gestion des entreprises, c'est l'État des citoyens qui est celui des gestionnaires producteurs. Tandis que maintenant, l'État, hier directeur suprême du mouvement social, cesse d'intervenir pour devenir un régulateur. De quoi ? on n'en sait rien en réalité. Il y a donc là un renversement important de l'ordre des valeurs. La symbolique attachée au secteur d'État, par lequel transite la justice sociale, est complètement cassée. Vous entrez dans l'univers des représentations. Et comme dirait Dante, abandonnez tout espoir. L'État qu'on a baptisé socialisme de la mamelle, l'État providentiel, l'État rentier, c'était hier et c'est fini. Mais dans la tête des gens, on continue à tout attendre de l'État.

Quant au syndicat, il défendait les acquis. C'est pour cela que, dans mon intervention, j'ai insisté auprès des syndicats sur les acquis et le socialisme. Les syndicats, contre l'avis des entrepreneurs publics, ont obligé le gouvernement à donner 20 % d'augmentation de salaire en deux tranches, mettant à genoux ce secteur public que précisément le syndicat devait défendre au nom des acquis de la Révolution. Voilà la chose qui ne va pas.

Quand les gens réfléchissent sur l'évolution de l'Algérie, ils imaginent des réalités à l'iranienne alors que nous sommes dans une dérive à la CEI. Le modèle de référence des Algériens n'est pas la cité idéale de Médine qui n'apparaît que dans l'imaginaire des groupes islamistes. Le vrai référentiel, c'est le mouvement de libération nationale imprégné des idées du socialisme du début du siècle. C'est le centralisme démocratique qui a fait des ravages dans les entreprises françaises. C'est Bandung et l'éveil du Tiers Monde. C'est le socialisme d'organisation - expression que j'ai inventée parce que je trouve que c'est cela qui nous a le plus cassé. Et par conséquent, une pensée hégémonique.

La légitimité historique issue de la guerre de libération, survit encore aujourd'hui dans la légitimité religieuse, édulcorée certes, mais présente. C'est le même discours populiste, avec le terme de "déhérité" substitué à celui de "prolétaire". Prolétaires de tous les pays unissez-vous, déshérités de tous les pays rassemblez-vous dans une grande communauté. Hier c'était l'internationale communiste, aujourd'hui c'est l'*umma*.

Il y a des schémas de pensée sur lesquels se greffent les espaces communautaires, tribaux, et qui ont pénétré profondément l'entreprise. Cela ne pouvait que faire jonction. Le centralisme démocratique admet très bien la famille. La mafia, mot d'origine arabe, (à l'origine c'était une organisation de résistance et mafia vient de mahfia, organisation occulte, secrète, cachée) c'est une organisation qui fonctionne selon le principe du centralisme démocratique, qu'on le veuille ou non.

Il y a combinaison de ces éléments qu'on observait très bien dans le déclin du parti. Brejnev au sommet de la gloire annonce Andropov par l'âge, mais annonce Andropov en tant que déclin annoncé. C'est la même chose chez nous. Et c'est quand le soleil se couche, quand la nuit vient, que les lumières se font plus vives, il ne faut pas l'oublier. Le socialisme était resplendissant à la mort d'Andropov. Chez nous aussi. D'où l'éruption en 1988 des tensions qui, ne pouvant se régler dans les conclaves, vont se résoudre ailleurs. Il y a affirmation du parti qui contrôle l'État et en même temps irruption et canalisation du royaume, des cousins, des amis, de la famille. Le retour du communautarisme est quelque chose d'énorme et c'est probablement la plaie du pays. Il en va de même avec les familles dans les grandes organisations. À EDF-GDF comme à Sonelgaz, c'est le sectarisme entre la production et le transport.

### **La connaissance et le sacré**

**Int. :** *Une chose me frappe en vous entendant, c'est que la connaissance relève clairement du sacré, beaucoup plus pour vous que pour les Français : vous êtes plus cultivé que la plupart des dirigeants français. Pourtant, la notion de bricolage en gestion ne va apparemment pas bien avec le sacré de la connaissance d'une part et, d'autre part, l'idée, défendue par R.*

*Mostefaoui dans sa thèse, qu'il est devenu impossible de transgresser les règles dans le régime algérien actuel.*

**D. S. B. :** Pourquoi la connaissance prend-elle tant d'importance ? Dans la communauté immigrée actuelle, on constate que c'est un moyen d'être, de s'affirmer, au-delà de l'identitaire. C'est quelque chose de fondamental. Quand j'étais gamin, mon père, qui avait souffert de l'exclusion, disait : "*Ton boulot à toi c'est d'aller à l'école et c'est tout*". Le premier terme de la révélation c'est : "*Connais. Connais par ton Dieu qui t'a créé à partir de l'argile*". C'est l'image du Dieu artisan, du Dieu modelleur. Mais en même temps, pendant que ses mains sont occupées, il médite et apprend. Et ce terme de connaissance est extrêmement présent dans la culture musulmane. Alors, il y a beaucoup d'orgueil dans cette affaire : je suis celui qui sait et c'est plus que de la noblesse.

Il y a d'énormes problèmes de transition qui se posent à nous et qui font appel à ce problème de la connaissance. Par exemple, la disparition de la maîtrise, c'est une disparition de connaissances. On a consacré de 7 à 9 % de la masse salariale à la formation sans que personne ne s'inquiète de sa qualité. Que deviennent ces gens qu'on a formé ? L'Algérie a investi un argent fou et on découvre brutalement qu'il n'y a plus rien. Donc, qu'est-ce qui se passe après ? C'est pour cela que la connaissance a une importance dans la transformation des visions que l'on a de l'entreprise et de l'avenir.

**Int. :** *Entre l'espace communautaire après lequel courent les intégristes et l'espace stratégique intégré de la tendance soviétique, il y a une alternative qui est l'espace public. C'est une question clé dans les processus d'intégration d'une société, à la fois intégration sociale assurant le maintien de l'identité individuelle et collective et intégration systémique assurant l'équilibre du système par rapport à l'externe. Pour le dire vite, les processus d'intégration systémiques sont le pouvoir et l'argent, et votre phrase disant : "La parole est meilleure que l'argent" évoque la conclusion d'Habermas qui, en critiquant ses textes antérieurs, en arrive à dire, qu'effectivement, cet axe de la parole, de la transaction, du consensus, est un axe fondamental. Ce qui m'a fait choc, c'était effectivement la question du savoir. Si le savoir est rattaché à l'axe des échanges de paroles, effectivement, il va avoir un certain poids. S'il est rattaché à l'axe du pouvoir, il va jouer complètement autrement. C'est autour du cognitif, du savoir, de tous ces termes qui sont utilisés comme équivalents, c'est dans ces recouvrements et ces détails-là que se joue la vraie bataille. De quel savoir est-il question ? Est-ce d'un savoir systémique ou est-ce d'un savoir d'interaction humaine ?*

**D. S. B. :** Il y a eu chez moi un petit changement intérieur. Je ne l'ai pas voulu, il est venu de façon très souterraine. Je crois que les choses ont commencé à bien marcher quand je me suis mis dans une position où je n'étais plus concerné par les querelles de pouvoir. Je n'ai pas de prétention au pouvoir. Je ne suis intéressé, réellement, que par la transformation de la connaissance et je dois faire attention à ce qu'elle ne m'envahisse pas et me rende prétentieux.

Pourquoi évoquer cela ? Parce qu'il y a dans la pensée philosophique musulmane un courant de retrait. Je ne veux pas participer aux querelles, je suis pour la multiplicité des voies de la connaissance et je crois que l'une des difficultés de l'entreprise et de la vie en général, c'est que les gens l'admettent. Les voies de la connaissance sont multiples et il n'y a aucune raison d'en négliger.

**Int. :** *Toute la société algérienne n'est-elle plus qu'une citadelle assiégée ou un ensemble de citadelles assiégées totalement morcelées ?*

**D. S. B. :** La citadelle Algérie ? Oui, il y a de cela. De par son histoire, avec un certain mépris pour l'occupant. Aujourd'hui, l'occupant est algérien. Cette logique qui a imprégné les rapports sociaux au fil du temps, cette logique du dedans et du dehors, correspond d'ailleurs à l'Islam dans sa façon de gouverner, dans le lien qu'il fait entre le temporel et le spirituel. Cette logique du dedans et du dehors, du haut et du bas, fait que les entreprises algériennes sont dans le haut. Quand on parle des acquis, ce sont à la fois les acquis de pouvoir et les rentes de situations. Ce qui nous fait être paradoxalement iraniens, ce n'est pas la question

religieuse ni identitaire, c'est que dans les deux cas on est dans des systèmes rentiers. Ce système rentier est-il unique ? J'ai assisté à un colloque de directeurs de ressources humaines et de chercheurs qui disaient "*il faut changer*". C'est très intéressant de changer : on se met à l'intérieur d'un cercle, on se regroupe, on se tasse. Le premier qui arrive pour changer, on lui tire dessus !

Comme dit Maturana : "*Les systèmes naturels ont tendance à se hiérarchiser*". Ils ont tendance à créer un ordre qui est stable pendant un moment. Et on a tendance à reconstituer les formes anciennes de pouvoir. La modernité pour moi, c'est faire en sorte que les gens puissent vivre ensemble. Quand on acceptera qu'on ait des points de vue différents dans une entreprise pour construire ensemble, je crois que la bataille sera gagnée. Mais c'est loin d'être le cas.