

Chapitre 9

Développement-gestion d'entreprise et culture : quelques propositions d'analyse pour une interculturalité active*

La modernité n'est jamais aussi sensée que lorsqu'elle tire sa force d'une haute tradition.

(H. Henry)

Dieu ne change rien à l'état d'un peuple tant que celui-ci n'a pas changé son âme, c'est-à-dire, son comportement intérieur.

Verset Coranique.

Introduction

La notion d'économie ou encore d'entreprise renvoie en général aux notions de marché, profit, calcul rationnel, compétitivité, et donc organisation efficace. Ces thèmes sont traités par un certain nombre de « disciplines » des sciences économiques et de gestion que l'on associe, de plus en plus et de façon redondante, au « management ». Une telle association n'est pas forcément la plus pertinente lorsqu'on a affaire à des sociétés du Sud où l'économique n'est pas totalement séparé du reste de la vie, et notamment des valeurs sociales et religieuses, et des liens sociaux en général. Avec la globalisation, la prétention à l'universalisme s'accroît. La situation de domination, de non reconnaissance et de refoulement des cultures locales dans les pays du Sud s'intensifie.

Or, l'économie, l'entreprise et sa gestion n'échappent pas à la culture de la société dans la mesure où elles sont « enchâssées » dans les valeurs éthico-religieuses, la vie sociale et les coutumes. C'est Karl Polanyi (repris par des auteurs comme

* Communication (remaniée) présenté au 8^e Congrès de l'Association pour la Recherche Interculturelle (A.R.I.C) en 2001 à Genève en Suisse.

Latouche ou Zaoual) qui, le premier, dans son livre novateur *La grande transformation* a mis en relief cette immersion dans la culture locale. De façon plus récente et plus éclatante, A. Sen a obtenu le prix Nobel d'économie en montrant le rôle de la réorientation des valeurs asiatiques dans le développement réussi des pays du Sud-est asiatique.

Culture–développement et société

La Culture : une version de la civilisation

Sous ce vocable, certains mettent l'ensemble des valeurs et des coutumes, alors que d'autres pensent à l'Art et aux Belles Lettres, d'autres à la culture générale et à l'éducation. Il faut donc préciser de quoi on parle quand on parle de « culture et développement » ou de « culture et gestion d'entreprise ».

Ce ne sont pas les acceptations étroites qui renvoient à l'art ou à l'éducation qui sont pertinentes ici, mais celles plus larges données par les sociologues et les anthropologues et qui sont de nature sociétale. Elles englobent l'ensemble de normes, de valeurs et coutumes (comportements) qui structurent une société.

L'Occident, dès le XVI^e siècle, mais surtout à partir du XIX^e siècle, a érigé l'économie, et donc aussi la gestion d'entreprise « en sphère autonome » et « autoréférentielle ». Pour beaucoup de sociétés, l'argent, le profit, le marché, le management ne sont pas abordés en fonction du seul calcul objectif et de la rationalité prétendument universelle de l'*homo-economicus* cher à l'économie néo-classique. L'économisme qui sévit à l'échelle mondiale nie l'altérité et évacue le Sujet Social des pays du Sud, quand il diffère du sujet occidental moderne. Ce sujet n'est pas perçu comme producteur de sens. Or, on « peut être raisonnable sans être rationnel » (Latouche 1992).

Les buts économiques individuels peuvent être enchevêtrés au sein d'autres motivations, en particulier celles du groupe. « Rationnelle pour les économistes néo-classiques, l'économie est relationnelle pour les Africains » (Zaoual 1994). On peut retenir alors la définition qui fait de la culture, « l'ensemble complexe de solutions qu'une communauté humaine hérite, adopte ou invente pour relever les défis de son environnement naturel et social », et non le placage de modèles extérieurs sous prétexte d'universalisme. Dans cette acceptation, elle renvoie à la notion de civilisation dans le sens où l'on dit « civilisation technicienne » ou « civilisation occidentale ».

La culture est donc saisie comme un « ensemble complexe » dont on peut repérer au moins trois dimensions :

- une dimension symbolique qui, à travers normes et valeurs, donne un sens à nos actions ;
- une dimension sociale qui découle de la manière dont les gens s'organisent en société en vue du travail ;

- une dimension technique où entrent tous les savoir-faire, les connaissances et les pratiques dans tous les domaines de la vie.

Le tout indissociablement uni.

Cependant, si l'héritage, celui d'un patrimoine et d'une mémoire du passé, est important et nécessaire, la capacité de sélection et d'adaptation des apports extérieurs avant leur adoption est vitale pour éviter la sclérose mais aussi le mimétisme, souvent source de déstructuration. L'adoption ne saurait être indiscriminée. Elle doit être de surcroît greffée sur un terrain propre à la recevoir.

En effet, seule une culture vivante ou revivifiée est capable d'invention(s) et de créativité renouvelées pour faire face aux défis renouvelés. On peut dire alors que la culture constitue, dans ce sens, le ressort, la source du dynamisme qui touche à tous les aspects de la vie individuelle et collective d'une société déterminée. Elle rejoint alors le concept de civilisation. En effet, toute communauté humaine est confrontée à des défis. Elle doit puiser dans sa culture une alternative ou des modes opératoires efficaces, comme alternative aux modèles de développement dominants, imposés, et donc subis mais non intériorisés.

Il s'ensuit que les fondements culturels doivent être analysés à partir des formes d'orientation aux valeurs. Celles-ci renvoient aux grands défis que chaque culture, chaque civilisation, résout d'une façon particulière. Il s'agit de ses rapports à la Nature, au Temps, à l'Espace, à la nature humaine, à l'action et à la société.

Le développement : l'imposition du modèle occidental

La science économique a été entièrement moulée dans le modèle mécaniste classique que ce soit chez A. Smith, et son modèle d'équilibre statique, ou chez Walras, et son modèle d'économie pure inspiré du modèle newtonien. Elle n'ignore pas les interdépendances et les rétroactions, mais ces dernières sont strictement limitées au jeu des facteurs économiques, le système économique est considéré comme clos et indépendant de toutes les interactions qu'il entretient avec le reste du milieu social, culturel et naturel.

Par ces choix méthodologiques, la théorie économique courante tourne le dos à toute approche systémique. En particulier, elle s'appuie sur des indicateurs moyens, base de l'analyse statistique. Elle n'envisage qu'une causalité linéaire (en particulier dans les techniques économétriques). Enfin, elle ramène tout phénomène à une dimension unique : la dimension monétaire, en avançant l'hypothèse que tout peut s'évaluer à travers elle. Cependant, l'idée qu'il ne fallait pas considérer que le système économique était clos, mais qu'il entretenait des interactions avec les autres systèmes (sociaux et écologiques) ne cesse de faire son chemin depuis le début des années 1970, et le développement de la méthode systémique.

Dans une perspective systémique, le concept de développement est envisagé comme un processus de coévolution du système socioculturel en symbiose avec son sous-système économique, au sein d'un environnement naturel soumis à des évolutions imprimées par l'homme.

En effet, il faut rappeler que c'est dans l'Europe des XV^e et XVI^e siècles, avec l'émergence du capitalisme, qu'on assiste pour la première fois, dans l'histoire de l'humanité, à l'autonomisation de la sphère économique au sein de la société. Jusque-là, l'activité économique, à l'instar de celle de toutes les sociétés précapitalistes, n'était pas dissociée de l'activité de l'individu au sein de sa communauté d'appartenance. L'échange y apparaissait comme un « fait social total » lié aux normes sociales du groupe.

Cette tendance va s'accroissant : le fait économique s'autonomise totalement par rapport à la sphère sociale et culturelle. La société capitaliste moderne sera le fruit de la philosophie des Lumières du XVIII^e siècle, où la rationalité économique est représentative de cette rupture entre la dimension économique de l'homme et toutes les autres dimensions éthiques et sociales.

L'individu, économiquement rationnel, est un acteur économique unidimensionnel et désincarné de toutes les autres composantes humaines. Ce type de rationalité économique « est caractéristique d'une civilisation foncièrement originale par rapport à celles qui l'ont précédée ». Le mouvement d'accroissement ininterrompu de sa base matérielle, grâce au réinvestissement systématique du surplus – fondement de la croissance –, a introduit une boucle de rétroactivité positive dans ce sous-système. En même temps, elle était porteuse de phénomènes désorganisateur des anciennes sociétés. La régulation du sous-système économique se fait alors aux dépens de celle des systèmes sociaux, culturels et écologiques. En effet, les trois sous-systèmes ont des rythmes de régulation qui leur sont propres : les rythmes écologiques et environnementaux sont séculaires, voire millénaires; les rythmes sociaux sont au moins de l'ordre de la génération (changement de mentalité, de comportement démographique...) alors que les rythmes de régulation économique sont très courts. Ceci sans compter qu'il faille, de plus en plus, distinguer en économie la sphère réelle de la sphère monétaire, à rythme plus accéléré.

La logique du sous-système économique ne s'occupe que de la reproduction de la valeur monétaire. Ce faisant, elle délaisse la reproduction de la ressource humaine : cas des P.A.S par exemple, qui visent avant tout l'équilibre des grands agrégats financiers. Elle n'assure pas non plus la reproduction de la ressource naturelle, ce qui, à l'heure actuelle pose des problèmes locaux à l'échelle de pays, mais aussi globaux à l'échelle de la planète.

Le terme de « développement » renvoie à des acceptions très différentes. Il fut longtemps synonyme d'industrialisation et de croissance des agrégats de production en particulier par la pensée dominante qui y voit un processus universel

caractérisé par une série d'étapes par lesquelles doivent nécessairement passer toutes les nations. Conceptualisées à partir de l'expérience des sociétés occidentales modernisées et développées, ces étapes indiquaient aux autres sociétés le chemin à suivre. Le développement est analysé comme un processus de retard, et donc de rattrapage repérable par des indicateurs quantitatifs et unidimensionnels : le P.I.B. global (ou per capita), censé traduire cette réalité complexe. Ce réductionnisme ignore la multidimensionalité du système social, culturel et politique dans lequel s'inscrivent les transformations du sous-système économique.

Les politiques de développement partant de telles prémisses ont engendré des conséquences imprévues dans la sphère socioculturelle, la grande oubliée. Un auteur comme Peemans par exemple interprète, à juste titre, l'extension des formes nouvelles d'exclusion, de marginalisation, de violence, de nouveaux types de conflits nationalistes et d'agressivité inter-ethnique comme la manifestation d'une dérégulation sociale de grande envergure. « Selon cette perspective, des phénomènes massifs de « dé-modernisation » ont pris une ampleur spectaculaire à partir des années 1980 et ils sont endogènes aux formes nouvelles de la modernisation technologique et économique et à leur caractère de plus en plus internationalisé ». (Peemans 1992).

Développement et Culture

La notion de « développement »

Elle est trop dépendante de conceptions matérialistes productivistes, individualistes et de recettes technocratiques à l'occidentale, appliquées hors contexte. Cette démarche a été aggravée dans le contexte de la globalisation. Elle a induit des mimétismes outranciers qui, outre l'échec des politiques mises en place, ont provoqué ou accentué la déstructuration des sociétés « traditionnelles » qui les ont subies le plus fortement. Il y a nécessité de nouvelles approches qui prennent en compte l'interaction entre les influences extérieures et les cultures locales. C'est le cas des expériences réussies de développement qui ont fortement mobilisé leur culture : d'abord le Japon, puis certains pays d'Asie du sud-est, et actuellement, la Chine, qui s'ouvre pour la première fois de son histoire, de façon délibérée et volontaire, mais seulement après avoir consolidé ses bases internes.

Les caractéristiques des « politiques de développement »

Elles se posaient comme politiques de « modernisation » de sociétés en « retard » selon le modèle occidental à reproduire. Elles furent donc en fait des politiques « d'occidentalisation », implicites ou explicites, même quand elles prirent la forme de socialisme(s) plus ou moins spécifique(s). La modernisation postulée ne s'interrogea point sur les ressorts profonds de la civilisation occidentale, mais s'attarda sur les formes qu'elle prit dans la sphère matérielle et les étapes qu'elle

traversa, que l'on s'évertua alors à « reproduire » selon des « recettes » qui, certes différaient dans la forme selon les écoles de pensée mais toutes, prenaient appui sur les mêmes prémisses et suivaient la même démarche. « L'occidentalisation du monde » (Latouche 1992) qui en a résulté a ravagé et détruit toutes les civilisations, et donc toutes les cultures antérieures qui n'ont pas su (ou pu) résister ou s'adapter. Il s'ensuivit une uniformisation et un appauvrissement culturel sans précédent dans la majeure partie du monde qui a eu à subir de telles politiques, après avoir été déjà colonisée, et donc fragilisée à l'extrême.

Or, la culture se compose de valeurs, symboles et spiritualités, de modes d'organisation sociopolitiques et de techniques et savoirs-faire. Confrontée à de nouveaux défis, une Communauté humaine doit pouvoir puiser dans sa culture une alternative aux modèles de « développement » dominants.

Les énigmes quant à l'échec du « *développement* » sont nombreuses. On évacue les rapports de force qui poussent à l'imposition de modèles techniques et surtout de modèles d'organisation sociale ou socio-économique. Que ce soit dans les premières versions de politiques d'investissements accélérés, ou dans les versions plus récentes de Politiques d'Ajustement Structurel (P.A.S) plus ou moins drastiques et de stabilisation monétaire, les politiques de « développement » se sont soldées par plus de pauvreté, d'endettement... et des possibilités d'action plus restreintes. La globalisation, synonyme d'ultra-libéralisme et de dictature des marchés financiers et des spéculations qui leur sont liées, accroît de façon prodigieuse la richesse de certains au détriment des autres et détruit beaucoup d'emplois. Mais surtout, les nouvelles politiques accordent le primat à une politique monétaire restrictive à travers les fameux Ratios Cook, les Accords de Bale et le Consensus de Washington.

Elles ne peuvent être décryptées que par un pluralisme culturel. Ce n'est qu'à cette condition que l'on peut fixer et définir les repères conceptuels de la problématique de la modernité et du développement. Pour avancer dans ce type de champ il est nécessaire de faire appel à une méthode à la fois *pluridisciplinaire* pour analyser dans sa dimension globale le « développement » et *interculturelle* pour préciser les mécanismes concrets d'hybridation (pluralité du sens symbolique des pratiques sociales). Cette nécessité est motivée par le fait que la formation de la science économique en Europe Occidentale est inséparable de la culture des « Lumières » qui constitue un complexe mythique de maîtrise et de domination de la Nature, produit par les philosophes du XVIII^e siècle, que l'on qualifie de « Siècle des Lumières ».

Cette attitude est prédatrice de la nature (environnement naturel) qu'elle veut asservir et dominer, sans souci des conséquences et en la considérant comme infinie, ce qui est loin d'être le cas. C'est ce que l'on découvre brusquement et très tardivement, mais sans remettre en cause les bases philosophiques sur lesquelles elles s'appuient. C'est toute l'évolution de la pensée sur le développement économique, au Nord comme au Sud, qui tente d'inclure l'aspect social à travers

la notion de développement humain (I.D.H.)¹ et de façon plus récente, accorde une attention accrue aux ressources naturelles, en introduisant la notion de durabilité (développement durable ou soutenable), c'est à-dire qui économise et protège les ressources naturelles mais qui, dans la plupart des cas, en reste encore au stade des proclamations ou des velléités.

En d'autres termes, les concepts économiques que nous utilisons pour aborder les réalités de l'Algérie, et de façon plus large, les pays dits en voie de développement, ont une teneur culturelle particulière dont nous faisons abstraction. Les économistes occidentaux, dès la naissance de leur discipline, ont artificiellement séparé les « lois économiques du capitalisme » de sa culture d'origine. Ce point de vue peut être illustré par une relecture des œuvres fondatrices des économistes libéraux (les Classiques) mais aussi des Marxistes.

L'idée essentielle réside dans le fait que, tout se passe comme si les lois économiques ne sont valables que si l'on y croit. La redécouverte de la subjectivité des acteurs (sociétés, groupes, communautés, individus) est nécessaire car leurs croyances impulsent leurs comportements et marquent leurs savoirs sociaux et leur organisation économique. Ce n'est qu'après avoir élucidé ces différents aspects que l'on peut poser correctement le problème du « développement » et, de façon plus large, celui de la *modernité*, mais aussi celui du management approprié. « *Le fait que les économistes ont cru que le développement fonctionnait comme une "loi naturelle" les a conduits à transposer sans la moindre prudence des modèles dans d'autres espaces symboliques et humains* » (Zaoual 1994).

Le bilan des opérations de « développement » est connu : il est « catastrophique ». Il s'agit de le lire et de l'interpréter autrement (différemment) pour en tirer des leçons. Cette relecture interprétation ne doit pas se baser uniquement sur l'analyse économique, sans bien entendu occulter les erreurs d'appréciation, et donc de stratégie du point de vue économique. Les critiques effectuées à cet égard sont nombreuses et plus ou moins pertinentes. L'Algérie, et de façon plus large le Maghreb et l'Afrique, constitue un « bon laboratoire » pour montrer que les modèles et politiques de développement ont détruit le sens des pratiques locales antérieures sans leur substituer la culture du développement qui impulse en profondeur le processus de l'économie capitaliste.

Les critiques culturalistes de ces politiques

A ce sujet, il faut rappeler le débat immense entre ceux qui, comme Max Weber, ont affirmé que l'éthique protestante était à la base du capitalisme, c'est-à-dire, en fait, du développement, auxquels ont répondu des auteurs plus récents qui, comme Mishio Morishima, relie le développement du Japon à la réorientation des valeurs confucéennes. Dans son livre *Confucianisme et capitalisme japonais* où A. Sen parle du rôle de certaines valeurs asiatiques, valeurs pour lesquelles il a obtenu le prix Nobel d'économie. Pour le Monde arabe et/ou musulman et, de façon plus

générale, africain, un certain nombre d'auteurs se sont efforcés de montrer qu'il n'y avait aucune antinomie entre Islam, sui generis, et développement : Maxime Robinson dans *Islam et capitalisme*, Jacques Austruy dans *l'Islam face au développement économique*.

Un penseur comme Malek Bennabi nous semble représenter un précurseur de la critique culturaliste des politiques de développement, et c'est dans ce sens qu'il est important de le lire et de le comprendre et non de tenter de le faire entrer abusivement dans la grille d'analyse et les catégories économiques². Toute sa réflexion tourne autour de la nécessité de mobiliser les valeurs authentiquement musulmanes pour un développement réussi. En fait, Malek Bennabi ne pose pas le problème en termes de « développement » (avec toutes les connotations que ce terme renferme) mais en termes de « civilisation », dans le sens que nous donnons ici à la notion de culture. Pour lui, c'est l'esprit, l'âme d'un peuple qui impulse en profondeur ses comportements et lui permet ou pas, de créer, ou de revivifier sa civilisation: d'où le titre révélateur de plusieurs de ses ouvrages: *Les conditions de la Renaissance*, *Le phénomène coranique*, *le problème des idées*, *de la culture...* et même la *colonisabilité* où il défend la thèse que, pour cesser d'être « colonisé », et de façon plus large, être aliéné à la civilisation occidentale, il faut replonger dans le souffle premier et primordial de l'Islam, qui permit l'éclosion et le développement d'une civilisation originale et puissante, mais qui s'embourba, quand les ressorts initiaux relevant essentiellement de l'esprit et de l'âme furent dévoyés ou brisés, selon le cas. Tout le sens de son message est là. Dans son effort de réflexion critique sur l'Islam (et le développement) où il fustige l'homme post-almohadien, il fait œuvre novatrice et rejoint indirectement Mohamed Arkoun qui montre qu'il y a des lectures et non une lecture close, figée du Coran. Tout dépend de ce que, à un moment donné, une société privilégie comme « lecture » de ses textes religieux fondateurs. Ce qui est l'exacte position de Mishio. Morishima et de tous les auteurs critiques des politiques de « développement » qui utilisent une grille de lecture culturaliste. En fait, pour tous ces auteurs on réfère de façon plus large à la notion de « civilisation ».

L'islamisme qui sévit de façon virulente peut être interprété comme un sous-produit de l'échec des politiques de développement, et en particulier, de la diffusion et la généralisation d'une scolarisation faite sans précaution et surtout à faible contenu culturel, et sans que soit inculquées des valeurs comportementales propres à développer un dynamisme endogène de progrès.

Formes nouvelles de ces politiques, nouveaux contextes et persistance de comportements

La mondialisation, qui constitue un processus d'uniformisation à travers l'expansion diffusion du *marché généralisé* et de ce qu'il suppose comme comportements et comme réactions à l'échelle individuelle et collective, à certains « signaux » économiques, manipulés en fait par les multinationales, risque de

provoquer un effet encore plus déstructurant. Nous sommes en présence d'un ultralibéralisme au service des économies les plus fortes. L'échec de certaines politiques de « développement » a abouti à des politiques d'ajustement structurel qui constituent de nouvelles versions de *l'imposition* de nouveaux modèles d'*économie* et de *société* qui, encore moins que les précédents, ont été capables de remettre sur les rails les pays du Sud, car les règles du jeu de l'économie mondiale sont dictées, voire imposées par des Institutions (Banque Mondiale, F.M.I.) non neutres et au service des pays développés les plus puissants.

De cette perturbation du milieu d'accueil par des « *paquets de développement* » (concepts et systèmes économiques et techniques, fermés par rapport aux réalités locales), il a résulté une perte de *repères pour les acteurs* sociaux. Dans les aspects « *formels* » (par opposition à informels), l'Etat-Nation, le secteur public, le secteur privé dit structuré, l'économie moderne tourne le plus souvent à vide dans ses critères (rationalité du profit, productivité et accumulation, maîtrise scientifique et technique ...).

Le conflit de sens entre pays du Sud et du Nord entraîne des perceptions différentes quant au temps, à la productivité et à la définition des critères de gestion et du comportement des agents dans différentes situations économiques. On ne peut donc séparer les Institutions et les Organisations de l'environnement social et culturel dans lequel elles opèrent. Il faut alors plaider pour un nouveau type de gestion qui soit enchâssé dans le milieu et adapté à la variété des projets : L'exemple du Japon, des pays du sud-est asiatique et de la troisième Italie est là pour en témoigner.

D'où la nécessité de critères de performances endogènes qui ne soient pas réduits uniquement à ceux de la rentabilité et du profit au sens du Nord, posés à priori. Il y a donc lieu de mobiliser le côté positif de la culture locale plutôt que de s'entêter à lui imposer un modèle occidental qui a trop souvent échoué : une inter-culturalité active est donc nécessaire.

Le conflit de sens induit des quiproquos et des divergences quant à la conception des compétences des uns et des autres. Ne répondant pas aux impératifs locaux, les modèles de gestion calqués du Nord font l'objet d'un décodage clandestin de la part des « assujettis » du Sud. Faut-il inventer de nouveaux critères qui soient flexibles et qui puissent intégrer le rendement social pour arriver enfin à une culture du rendement économique ?

En Algérie, comme dans beaucoup de pays du Sud, l'économie et l'entreprise sont à cheval sur deux logiques contradictoires et complémentaires. La première est de nature socioculturelle et recouvre les comportements dits « traditionnels » mais transformés (voire subvertis) par les nécessités contemporaines. La seconde est de type économique-financière et technique et découle de l'insertion dans le marché. Ce genre d'économies, faisant appel tantôt à des logiques capitalistes et/

ou modernes, tantôt à des logiques non capitalistes et « traditionnelles », ont été étudiées par un certain nombre d'auteurs qui ont mis en relief ce qu'ils appellent « un métissage culturel ». En Algérie, c'est Ahmed Henni qui a le mieux analysé cette situation dans son livre *Le patron et le Cheikh*. Les experts qui se basent sur les seules données techniques, financières et juridiques, valorisées par les modèles occidentaux de management et qui oublient les données socioculturelles locales sont la cause de méprises, et donc de nombreux échecs de gestion.

La croyance, totalement fautive, dans le « one best way » de Taylor a favorisé le mimétisme aveugle et inefficace dans beaucoup de pays sous-développés. Les pays qui ont très peu cherché à concilier les spécificités culturelles locales aux modèles importés de l'étranger ont échoué lamentablement dans la gestion de leurs entreprises, et de façon plus large dans leur entreprise de « développement ».

Il en est de même de la représentation de l'activité économique. La référence idéale c'est le *secteur formel*, c'est-à-dire en fait celui de l'Etat et des entreprises *modernes*, publiques et privées, avec leurs représentations et paradigmes dominants : fonctionnariat et salariat, économisme, productivisme et occidentalisme (souvent de façade) auquel on oppose un secteur « *informel* » censé être séparé du formel et englobant un ensemble d'activités plus ou moins bien délimitées.

Or, il y a partout des comportements et des pratiques qui présentent les caractéristiques qu'on lui réserve (semi légalité, non enregistrement auprès des Autorités, débrouillardise, prégnance du culturel (Bounoua 2002)). L'informalité traverse autant l'économie dite formelle que l'Etat et la société civile, y compris l'économie populaire et l'informel stricto sensu. Selon certains auteurs, l'informel n'est pas une culture, mais « la forme selon laquelle se fait le changement culturel » (G. de Villiers). Cela explique que les auteurs qui se sont le mieux penchés sur ce phénomène, considèrent l'informalité comme *un mode de production des mélanges en cours*. La compréhension de ces dernières est nécessaire à la compréhension de l'économie de l'entreprise et de l'économie tout court. Il est donc nécessaire de distinguer les différents types d'informels (et ne pas en faire une catégorie fourre-tout). Au delà de celui de survie des couches urbaines déshéritées, on peut déceler des informels qui constituent des réponses positives de flexibilisation de l'offre, face à des rigidités et des inerties administratives. Il est évident qu'on ne saurait y inclure les stratégies de fraude à grande échelle de catégories sociales nanties.

Les caractéristiques de la modernité occidentale sont connues (encore que cette modernité est plus ou moins enchâssée dans les différentes sociétés européennes dont elle est issue). On peut tenter, à la suite de plusieurs auteurs qui se sont penchés sur la question, de préciser, celle de la « tradition » par quelques traits abstraits qui représentent des « idéaux types » tels que définis par Max Weber. C'est ainsi que l'on a pu dégager des caractéristiques propres à la culture africaine, qu'il semble intéressant de présenter compte tenu de la similitude de certains traits culturels avec ceux que l'on observe au Maghreb.

Fonctionnement de la société et Culture

Le primat du groupe sur l'individu

Dans beaucoup de sociétés traditionnelles, l'individu est lié verticalement aux Ancêtres et horizontalement aux autres : le clan, la tribu, la communauté, la parenté, le lignage. Chaque individu doit veiller aux intérêts du « groupe », en a les idées et les croyances et reçoit en échange sa protection. La promotion individuelle n'est souvent pas bien perçue, à moins qu'elle ne serve le groupe. Cela ne ressort pas de l'égalitarisme moderne mais de la solidarité verticale qui anime le fonctionnement de la société. Mais, société communautaire ne signifie pas société d'égaux, ni société libre. La hiérarchisation et la pression collective sont fortes et pèsent lourdement. Le besoin d'harmonie dans le groupe conduit à la recherche lente du consensus, à travers « palabres », « discussions » qui l'emportent sur la décision rapide mais dont « l'efficacité » postulée coûte chère socialement.

Le cosmocentrisme

C'est la tendance à la soumission à l'ordre ancestral ou divin de la vie et de la société. Ce n'est pas forcément du fatalisme, mais la maîtrise de la nature et du temps. Ainsi, le changement brusque et radical ne sont pas valorisés. L'originalité individuelle n'est guère prisée et expose celui qui en fait preuve à la réprobation (faute d'avoir respecté l'ordre traditionnel) et à la sanction du groupe (rejet, ostracisme).

Un temps élastique

La perception du temps est, non pas linéaire et utilitariste, comme cela est illustré par la formule « time is money », mais plutôt cyclique, non mesurable, et non reliée aux notions d'efficacité, de ponctualité et de prévision. Le temps est « consommé » selon le rythme des événements et des relations humaines qui s'imposent au sujet de l'extérieur et non suivant une programmation strictement personnelle. Le calcul à long terme paraît insensé, voire outrepassant les prérogatives de l'homme. Cela n'exclut pas la ponctualité dans certains cas, ni la « prévoyance » à long terme. Mais, cela n'a rien à voir avec la prévision à l'occidentale.

Une économie de l'affection

C'est l'importance des relations interpersonnelles, fortement chargées d'affectivité. La vie sociale est faite de relations « chaudes » où jouent la réciprocité et le prestige social. Ce dernier n'est pas nécessairement lié au compte en banque. Chacun aspire à la reconnaissance sociale. La rentabilité n'est pas déconnectée de la dimension humaine.

Les normes abstraites, les relations anonymes de l'administration ou du monde du travail à l'occidentale rebutent : car « le relationnel prime le rationnel » et « le

lien remplace le bien » comme l'énonce si bien S. Latouche dont les travaux sur les naufragés de la planète s'appuient sur une connaissance intime des résultats de ces politiques de « développement ».

Redistribution plutôt qu'épargne ou logique du don

La seule richesse reconnue est celle partagée avec, et rendue visible à la Communauté. Il y a un besoin de dépense, et de dépenser de façon ostentatoire, surtout en certaines circonstances (fêtes, mariages, circoncision, hadj). Il y a absence de « l'éthos bourgeois » occidental et de l'esprit du capitalisme au sens de Max Weber. Au contraire, l'accumulation et l'épargne provoquent la suspicion, et sont associées à l'avarice, un défaut tenu en horreur. Cette épargne est parfois aussi rendue impossible par la contrainte sociale qui impose des « transferts », des réceptions et des aides sans fin. La discipline et le contrôle de soi, prônés par la morale chrétienne puritaine, ne sont pas toujours appréciés. La prodigalité et non le calcul sont appréciés. En fait, les dépenses ne paraissent ruineuses qu'aux yeux de l'observateur, calculateur sur le plan financier. Pour celui qui les supporte, c'est le prestige, le pouvoir et la reconnaissance sociale qui sont importants.

Tout ce qui précède imprègne l'entreprise. De plus, un certain nombre de concepts clés de la gestion sont appréhendés différemment.

Concepts-clés de gestion et acceptations différenciées

Gestion d'entreprise

Le terme même de gestion d'entreprise est équivoque dans la mesure où il évoque une réalité objective, culturellement « neutre », alors qu'il n'en est rien. L'expérience japonaise, en particulier, aurait dû attirer davantage de réflexion de la part des spécialistes en management, de ce substrat culturel. La notion de gestion est liée à une perception du temps et du rôle de l'homme qui ne peut se comprendre, sans le soubassement de l'idéal de maîtrise de la nature propre à la « modernité » occidentale, fille des « Lumières ».

La notion d'entreprise est un référent à l'intérieur de la matrice culturelle du « développement » qui ne se retrouve pas forcément (c'est-à-dire avec le même contenu) dans d'autres cultures. De façon plus pratique, il n'existe pas de principes universels de gestion des hommes en entreprise qui soient valables en tout temps et surtout en tous lieux, abstraction faite de leur substrat culturel.

Concernant les pays du Sud, peut-on parler d'abord et toujours « d'entreprises » au sens occidental du terme ? Cette terminologie est pour le moins trompeuse.

En matière de gestion, il y a inexistance de principes universels de gestion des hommes en entreprise, abstraction faite de leurs substrats culturels. Or, toutes les « business schools », leurs dérivés et leurs succédanés ont une prétention encore plus forte à leur opérationnalité sous couvert d'universalisme.

En effet, contrairement à ceux qui, pendant longtemps, ont prôné et pratiqué le principe taylorien du « one best way », on s'aperçoit de plus en plus que les formes de gestion les plus performantes sont celles qui prennent en compte l'univers matériel et symbolique des travailleurs. Univers modelé par un ensemble de manières plus ou moins stables de penser, de sentir, de vivre, d'agir et de réagir bref, d'une culture particulière.

En milieu du travail, des dimensions culturelles (spécifiques) peuvent plus particulièrement jouer. L'enquête ENORI s'inspirant des travaux de Hofstède qui se penche sur le sens communautaire, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude aboutit à des conclusions intéressantes à cet égard pour ce qui est de l'Algérie que l'on peut résumer ainsi : Les formes de gestion des entreprises (algériennes) sont largement étrangères aux réalités socioculturelles des travailleurs. L'entreprise « est marquée par un fort hiatus culturel ». C'est-à-dire que « les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de comportement sont en désaccord avec la culture ambiante et avec celle des travailleurs » (Enquête ENORI).

Il y a une forte homologie en Algérie entre fondements culturels de la société algérienne et modes de gestion souhaités par l'ensemble des salariés. Les modes d'organisation des entreprises et des directions du personnel sont fondés sur des théories de gestions élaborées selon des prétentions universalistes dans les pays industrialisés.

Au Japon, les managers, même formés en Occident, ont su concilier les apports étrangers avec les principes fondamentaux de fonctionnement de leur société. (verticalité, dépendance affective, appartenance fusionnelle, engagements hérités des Ancêtres etc.). D'où la nécessité de nouvelles approches qui prennent en compte l'interaction entre les influences extérieures et les cultures locales. Il n'y a pas de management universel mais des managements enracinés, même dans des entreprises que l'on dit globales. La langue est un des marqueurs sociaux et culturels les plus puissants. C'est la langue de la puissance économique dominante qui s'impose. C'est un moyen d'éliminer le pays qui ne doit pas monter, qui ne doit pas réussir.

Malheureusement, dans plusieurs sociétés en transition (dont l'Algérie) le rôle de la culture, dans ce sens là, est insuffisamment pris en compte, voire ignoré dans la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. Finalement, la gestion, elle aussi, est « enchâssée », « encastrée » dans le socioculturel et la culture. Elle est forcément hybride, métissée c'est-à-dire, qu'on y trouve mêlés et modifiés ce faisant, et souvent pervertis des traits dérivés de la « tradition » et de la « modernité ».

Le profit : une conception restrictive

Il n'est pas absent mais il n'est pas illimité. En Occident, le gestionnaire d'un capital anonyme d'une entreprise du même nom, est « condamné » à accumuler sans fin, en toute rationalité économique, et donc sans affectivité. Ce capital est abstrait, autonome.

Au contraire, dans les entreprises des « pays en développement », il existe un ordre de priorités différent. En général, les relations sociales et la sécurité l'emportent sur le gain, l'*homo-socialis* sur l'*homo-economicus*, les obligations sociales sur la productivité.

Le système de droits et d'obligations communautaires assure un minimum de sécurité mais peut paralyser gravement l'esprit d'initiative et d'accumulation en redistribuant les richesses par d'innombrables transferts (temps, argent, services...) et en étouffant le goût du risque et de la « saisie des opportunités » selon la logique du profit capitaliste, voire de marché. Le calcul utilitariste peut se développer dans l'entreprise, mais en général, il reste subordonné à l'impératif communautaire et au besoin de sécurité. Dans ce contexte, l'entreprise n'est pas d'abord appelée à faire du profit mais à offrir à ses employés un environnement social à la fois convivial et sécurisant.

Elle doit faire la preuve qu'elle est capable de résoudre les problèmes de l'ensemble de la communauté des employés. Faute de jouer ce rôle, l'entreprise est l'objet d'une stratégie de prédation : « on vise non pas à entreprendre mais à prendre » (Zaoual 1994). On enregistre alors fuite des responsabilités et gaspillages, manque d'esprit d'entreprise chez le personnel, et même dans les entreprises privées « l'esprit fonctionnaire » prévaut, l'entreprise n'est alors qu'une vache laitière, « une bonne à tout faire » (Oufriha 1979).

Le marché : un vocable souvent trompeur

Pour les entrepreneurs privés des pays en développement, c'est un ensemble de contacts humains qui constituent un secret qu'il ne faut pas divulguer. Cela n'a rien à voir avec les « études de marché » qui tentent de prévoir le comportement des consommateurs pour les orienter dans un sens déterminé. Si le « marketing expert » nécessite de telles études, on n'en veut pas dans les pays « en voie de développement ».

Le travail : un contenu spécifique

Le temps est « investi » dans des relations sociales, et le capital relationnel est fondamental selon D. Liabès (Thèse d'Etat en sociologie, non datée). Le temps sert à la vie sociale au moins autant qu'à la production matérielle. Ce qui, aux yeux de l'Occidental, apparaît comme du loisir, prend souvent le pas sur le « travail ». L'importance du groupe et de ses obligations, explique la proportion très importante de temps accordée aux fêtes, rites et cérémonies funéraires qui requièrent la présence de tous.

L'outil et sa maintenance : une évolution paradoxale

L'entretien ou la maintenance des équipements et outils, laisse fort à désirer. Pourtant, l'outil traditionnel était bien entretenu : ce qui garantit l'attachement de l'homme à l'outil, et donc son entretien, c'est « l'âme » dont est doté cet objet. La machine

est animée par l'esprit des « goueurs »,³ objet de crainte ou de dérision ou au contraire de confiance excessive qui rendrait l'entretien inutile.

Dans la mentalité néo-traditionnelle, l'outil de production – c'est-à-dire la machine – a une caractéristique très particulière : elle tourne toute seule, animée par une énergie interne alors que l'outil normal est actionné par l'homme. Son rôle est de prolonger l'effort humain et non de le remplacer. Cette particularité de la machine renforce l'idée d'une présence différente, incompréhensible, et donc étrangère. Il faut ajouter à ce problème la faiblesse de la prévision dont on a parlé plus haut.

La direction : une nature différenciée

La figure du chef est puissante. Le pouvoir du directeur est exercé sur le mode centralisateur, sans partage, donc avec une grande distance hiérarchique. Le chef délègue peu ses pouvoirs. Il est consulté pour le plus infime détail. L'héritage colonial, la tradition, mais aussi la perversion de la coutume et l'exercice dominateur du pouvoir par les dirigeants nationaux post-colonisation contribuent à expliquer le caractère autoritaire du patron, qui jouit de l'image du chef.

Cependant, le chef autoritaire ne doit pas être tyrannique. Le bon chef est celui qui consulte et respecte son personnel. Le patron se doit de résoudre les problèmes de ses subordonnés, ceux de leur travail et ceux de leur vie personnelle ou familiale. On attend de lui un comportement paternaliste qui est loin d'être perçu comme tyrannique ; ce dernier est ressenti plutôt comme protecteur. De même, Ahmed Henni, dans son livre déjà cité *Le patron et le cheikh* montre de façon lumineuse la mobilisation positive de la culture « traditionnelle » algérienne dans certaines entreprises privées performantes.

Dans la culture arabo-musulmane du Maghreb, on répugne à être serviteur. L'égalité affirmée par l'Islam et la dignité qu'on en tire et que renforce la culture populiste conduisent à considérer le salariat comme une forme de servitude, seul l'exercice paternaliste du pouvoir parvient à corriger cette image. La relation de père à fils est certes de subordination, mais dans la dignité. C'est ce que montre en particulier les travaux de R Zghal pour la Tunisie.

Du côté des subordonnés, il y a la tendance à rejeter le pouvoir hiérarchique formel fondé sur le principe bureaucratique du savoir spécialisé et du règlement, d'où l'importance des relations personnelles et de l'affectivité « Le commandement, pour être opérationnel dans un tel contexte, s'appuiera davantage sur la qualité des rapports sociaux bien plus que les réglementations ou la compétence ». Cependant, la connaissance et la compétence, voire le charisme et l'ascendant personnel du chef, davantage d'ailleurs que l'argent, tendent à devenir une source de légitimité. De plus, l'argent, sous forme de salaire, crée une dépendance économique suffisamment déterminante pour qu'il soit une raison d'obéissance à l'employeur. Il est en train, sinon il a déjà désacralisé, l'autorité traditionnelle.

D'une façon plus générale, il faut noter la crise de légitimité qui frappe l'autorité et que l'on peut, peut-être, expliquer par la concurrence exercée par différentes sources d'autorité : la coutume, le charisme personnel, la compétence, l'argent, la délégation de pouvoir par l'Etat ou toute autre instance supérieure. Elle est doublée d'une crise des contre-pouvoirs traditionnels (recherche de consensus, de médiateurs sociaux, de cohésion sociale, parlote...). Cela entraîne des formes exacerbées de contre-pouvoirs, mais aussi un mode d'exercice du pouvoir qui paraît, de façon paradoxale, à la fois trop faible et trop abusif.

La gestion du personnel : haro sur les procédures

« Le management du personnel relève souvent du management des susceptibilités ». Cette phrase sous différentes variantes est dans la bouche de tous les gestionnaires. L'entreprise étant le lieu d'intenses relations sociales, la confiance mutuelle, le respect de la dignité de chacun sont essentiels à la bonne marche. L'entreprise, on la fait fonctionner au service du personnel et non l'inverse. Le patron ou le cadre évite de donner des ordres car la motivation est avant tout relationnelle, psychologique et morale. Il faut manifester de la compréhension en discutant avec l'ouvrier de ses problèmes, on convainc, on encourage et on rappelle dans les pays musulmans les préceptes religieux de probité et d'honnêteté qui souvent donnent (donnaient ?) de meilleurs résultats. Mais, les obstacles à cette bonne entente ne manquent pas. Les mesures de contrôle sont mal perçues, car elles semblent mettre en question la confiance. Les sanctions, pour être efficaces, supposent l'accord unanime du groupe. Il ne faut donc rien brusquer. Il est assez mal venu de juger de la productivité d'un ouvrier, le jugement n'est considéré comme acceptable que s'il porte sur les intentions et non sur les résultats, ce qui fait le désespoir de beaucoup de gestionnaires.

Il y a, comme dans les autres domaines, refus de l'impersonnel, de la neutralité, du « rationnel » froid et anonyme que mettent en évidence les travaux d'Ahmed Henni pour l'Algérie et de Riyad Zghal pour la Tunisie. La prégnance, voire même la résurgence de l'ethnicité et des mentalités ethno-tribales, fait que parfois, elles ont pu être utilisées avec succès. Certaines entreprises pratiquent délibérément un mode de gestion fondé sur la mobilisation de la loyauté et de la cohérence ethno-tribale. Parfois, le secret de la réussite réside dans la loyauté ethnique qui écarte le sabotage, atténue les rivalités, interdit les comportements immoraux, induit le dévouement à la cause commune et la fidélité à l'entreprise. Mais, dans d'autres cas, cette pratique conduit à la catastrophe. Tout dépend de comment elle est utilisée.

Une autre forme de gestion, est celle fondée sur la recherche des habiletés « ethno-tribales » qui, bien que relevant d'une gestion « imaginaire », donne parfois de bons résultats. Enfin, la gestion fondée sur la seule compétence technique donne de bons résultats, si on développe « une culture de l'excellence ». Il convient

de souligner que *l'oral l'emporte souvent sur l'écrit*. « La parole bienveillante attire et unit ». Elle guérit et libère l'homme de l'angoisse. Le dialogue crée l'harmonie et la concorde; il rassure et sécurise. Si l'économie repose sur un tissu de relations socio-affectives, les échanges verbaux revêtent une importance primordiale.

Le bon patron donne des ordres directement et verbalement, et reçoit les rapports à chaud. Il entre en contact direct et personnel avec tous ses collaborateurs et distribue félicitations et admonestations. Ses ordres sont d'autant mieux respectés qu'ils viennent directement de lui et qu'on connaît les circonstances et même le ton avec lesquels il les a donnés. Le téléphone et la radio transmission sont donc des outils très importants dans la gestion.

Finalement, l'entreprise formelle sur laquelle on a plaqué un mode de fonctionnement et d'organisation absolument étrangers est le siège de dysfonctionnements, voire d'inerties maintes fois dénoncées qui se révèlent par des taux et des rythmes de production nettement insuffisants, du gaspillage, la fuite des responsabilités, l'absentéisme élevé du personnel, la corruption, des pratiques d'embauche et de promotion dictées par le clientélisme, la course généralisée des cadres au prestige et au pouvoir mais sans véritable engagement, le néo-patrimonialisme qui entraîne l'utilisation abusive à des fins privées, des ressources de l'entreprise. Il reste beaucoup à faire pour que l'entreprise joue le rôle dynamique et productif censé être le sien.

Faut-il éviter « l'acharnement entrepreneurial » comme le conseillent certains auteurs ? Si la culture est « métisse », pourquoi l'entreprise ne le serait-elle pas ? Pourquoi ne pas chercher un mode de fonctionnement à cheval sur le mode « moderniste » et le mode « traditionaliste », à partir d'une inter-culturalité active délibérément mise aux objectifs que l'on s'assigne ?

Il y a donc lieu de mobiliser le côté positif de la culture locale plutôt que de s'entêter à lui imposer un modèle occidental qui a trop souvent échoué. Le « métissage » à ce niveau semble être une condition de réussite, le seul à même de permettre la création de la « culture d'entreprise » dont on parle tant, mais de façon abstraite.

Celle-ci réfère à la nécessité humaine universelle de produire du sens pour agir. Et, comme le dit H. Zaoual, « ne voulant pas aborder le problème du sens, l'expertise occidentale résiste au changement d'optique que demandent les terrains africains ». Et on pourrait ajouter arabes car « le développement, on le sait, ou on devrait le savoir désormais, ne peut être importé, non plus qu'imposé par les décrets d'un Etat ou d'organes de coopération aussi éclairés se veulent-ils » (Villers, 1987).

La gestion d'entreprise, comme l'ont montré beaucoup d'auteurs, fait l'objet en Occident, de « mythes » (la raison) et de croyances (le développement) alimentées par toutes sortes de rituels (les méthodes) propres à la «tribu» des managers. La nécessité d'un décodage anthropologique de ces pratiques

prétendument universelles et scientifiques s'impose. Seul ce décodage permettrait de démystifier la gestion à l'occidentale, et de tenter un dialogue plus fécond entre opérateurs des pays du Sud et experts occidentaux. Ainsi, la compréhension que « l'étude du marché » (par exemple.) est une sorte de « liturgie » relevant d'un mythe particulièrement prisé en Occident, permet d'admettre plus aisément que ce qui est obligatoire pour la tribu des « managers experts » ne l'est pas nécessairement dans la mentalité d'autres régions du Sud, surtout si tout ce qui relève du marché est, de préférence, gardé secret. Ce qui apparaît souvent comme un frein peut être parfois interprété comme une occasion de réussite économique. Il faut savoir décoder positivement les « coutumes » qui se transposent dans l'entreprise.

L'entreprise « trop formelle » conçue de *façon mimétique* à l'Occidentale est en général *inefficace*, et cela faute d'être « authentique ». Le besoin urgent de changement ne peut être l'imposition d'un modèle extérieur. L'échec de plusieurs décennies de développement doit nous enseigner l'humilité et la prudence à l'égard de certains universalismes des sciences économiques et sociologiques et du développement qui camouflent trop souvent un simple eurocentrisme. En économie, comme en gestion, on ne peut perdre de vue le substrat culturel, quelles que soient les contraintes. D'ailleurs, « la modernité n'est jamais aussi sensée que lorsqu'elle tire sa force d'une haute tradition » (Henry 1994).

« Froides », voire « monstrueuses » aux yeux de ses employés par « combinaison mal effectuée et mal comprise de deux systèmes », quelques entreprises restent comme un corps étranger, un paquet occidental parachuté dans des sites symboliques qui les rejettent soit par inertie et non participation, soit par phagocytose et perversion de sens.

L'entreprise formelle, extravertie par la logique économique néocoloniale, l'est aussi par sa culture trop « rationnelle » et « froide ». Faute d'attirer la loyauté et l'adhésion, elle devient le lieu de la corruption et du clientélisme, fondés parfois sur une « culture immorale des nouveaux riches ». Et c'est, parce que l'inventivité, la créativité sociale ont déserté une sphère officielle où règne l'immoralité, elle-même sans doute très liée au mimétisme à l'égard de certaines valeurs de l'Occident et qu'elles se manifestent seulement dans la sphère de « l'informel », que celle-ci peut apparaître porteuse des seuls espoirs.

Encore faudrait-il renoncer à l'attitude « de non reconnaissance du substrat culturel » qui est celle de l'Algérie en ce domaine, alors que d'autres pays ont su appuyer de façon souple et intelligente des initiatives populaires pour les aider à réussir.

Conclusion

L'économie, les pratiques économiques sont structurées par un imaginaire collectif. La non concordance entre les deux pôles de cette équation est à la base d'une diglossie sociale porteuse de désordres et de violences.

D'où la nécessité d'un plaidoyer pour un nouveau type d'économie et de gestion qui accorde une plus large part d'attention aux comportements concrets, et donc aux valeurs sous-jacentes qui doivent être orientées vers plus d'efficacité sociale et donc qui évitent tout hiatus culturel inhibiteur. Les réussites les plus spectaculaires, les plus retentissantes et les plus inattendues sont celles qui sont « enchâssées » dans le milieu social et culturel. Elles prémunissent contre toutes les formes d'intégrisme. Ce dernier est le résultat ou le produit de l'échec de l'hybridation, voire le rejet complet du projet développementiste parce que trop négateur du substrat culturel.

Notes

1. I.D.H. : Indice de développement humain.
2. C'est ce qu'à fait par exemple F. Talahite, marxiste déclarée en tant qu'étudiante, à l'occasion du colloque sur la pensée de Malek Bennabi organisé à Alger en 2001 par le Haut Conseil Islamique.
3. Cela signifie « français » ou « européen » de façon plus large en Algérie. Il correspond à toubabs employés par certains Africains.

