

Les cadres d'une entreprise publique algérienne.

Un groupe social fragilisé.

أ. زهير أهواري

قسم العلوم الاجتماعية.

جامعة بجاية.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى مساءلة ظروف الإطارات التي تتجه نحو الاقتراب من ظروف غير الاطارات في مختلف الجوانب كاتخاذ القرار والأجر والمسار المهني. تبين هذه الدراسة نوعية المسارات الاجتماعية والمهنية التي ميزت ماضي الاطارات ودورها في بناء مشاريعهم المستقبلية فيما يخص المسار المهني وكذا العلاقات الأفقية والعمودية التي ينسجها الاطارات في العمل، وابرز مميزات مكانة الاطارات المادية والرمزية وكذا طريقة تصورهم للعلاقة بين مساهمتهم والمقابل الذي يتحصلون عليه ونظرتهم لمكانتهم ودورهم في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاطارات، المسار الاجتماعي، الأجر، ظروف العمل، المسار المهني.

:Résumé

La présente étude a pour but d'interroger la condition des cadres qui tend à se rapprocher de celle des non cadres dans de multiples aspects : pouvoir de décision, étude rend compte des trajectoires sociales et professionnelles 'rémunération et carrière. L des cadres et des liens entre leurs parcours et les anticipations et projets de carrière professionnelle ; des relations horizontales et verticales qu'ils entretiennent au travail ; des caractéristiques de leur statut matériel et symbolique et de la manière dont ils le perçoivent, notamment en termes de relation contribution/rétribution ; de leur vision de leur place et de leur rôle dans l'entreprise.

. **Mots-clés :** Cadres, Trajectoires sociales, Rémunération, Conditions de travail, Carrière

:Introduction

L'évolution du groupe des cadres, des entreprises publiques Algériens, est directement liée aux mutations socio-économiques et politiques qu'a traversées l'Algérie depuis son indépendance. Les cadres, aujourd'hui, connaissent une détérioration spectaculaire de leur statut comme conséquence, des changements profonds dans les choix politiques des pouvoirs publics et de la crise économique qu'a subie l'Algérie ces dernières décennies. En effet, la condition des cadres tend à se rapprocher de celle de non cadres dans de multiples aspects : carrières, chômage, salaires, et pouvoir de décision.

Ce papier s'appuie sur les résultats d'une enquête de terrain menée par entretiens, auprès de vingt et sept cadres de différents niveaux hiérarchiques, au sein de la direction de Bejaia de la Société de Distribution de l'Est, filiale de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ). Cette dernière est une entreprise publique exerçant son activité dans un secteur jugé stratégique, protégée par les pouvoirs publics des fluctuations du marché, et considérée comme devant jouer un rôle dans la stabilité sociale du pays. Elle est tenue, beaucoup plus, à répondre aux besoins des citoyens, des entreprises et des collectivités locales en énergie (gaz et électricité) qu'à rechercher du profit. Son statut d'entreprise de service public le contraint à multiplier les efforts pour satisfaire une demande croissante, au moment où ses capacités sont limitées et sa ressource financière se raréfie. Faute de factures impayées par des clients (particuliers et administration publique). Elle se retrouve incapable d'engager de nouveaux investissements sans la subvention de trésor public. Elle développe, alors, une communication externe focalisée autour de la sensibilisation à l'économie de la consommation de l'énergie.

Dans cet article, l'intérêt sera porté sur la conception des cadres de leur situation, selon les grands axes devenus classiques de la sociologie de ce groupe social, visant à répondre au final aux questions : les cadres de la Société de Distribution de l'Est forment-ils un groupe social et se sentent-ils appartenir subjectivement à ce groupe ? Perçoivent-ils une dégradation de leur statut social ?

Ici, on rendra donc compte des trajectoires sociales et professionnelles des cadres et des liens entre leurs parcours et les anticipations et projets de carrière professionnelle ; des relations horizontales et verticales (hiérarchiques) qu'ils entretiennent au travail ; des caractéristiques de leur statut matériel et symbolique et de la manière dont ils le perçoivent, notamment en termes de relation contribution/rétribution ; de leur vision de la notion travail.

1. Le cadre théorique

Une revue des travaux sociologiques menés, sur la question des cadres, depuis la fin de siècle précédent à nos jours, nous démontre la profondeur des changements que le groupe des cadres a subi dans un laps de temps aussi court.

Dans les années 1980, où « être cadre, c'est être socialement estimé, c'est avoir un salaire confortable, un travail intéressant, être à l'abri du chômage... mais c'est aussi travailler dur que l'on soit un autodidacte ou un jeune diplômé »¹. BOLTANSKI s'interroge sur la « magie » sociale qui fait que des personnes objectivement très diverses partagent le sentiment d'appartenance à un même groupe, GROUX démontre l'hétérogénéité du groupe notamment du point de vue des organisations syndicales et qualifie le groupe de « flou » qui « ne se disloque pas, mais se perpétue selon des trajectoires très diverses »².

La période des années 2000 a connu une montée des travaux sociologiques défendant la thèse d'une banalisation des cadres, voire la disparition prochaine de ce groupe social. « La crise d'identité du groupe cadre a été principalement interprétée comme le reflet d'un processus de décomposition de la figure traditionnelle du cadre. Prolongeant les travaux des années quatre-vingt qui avaient surtout mis l'accent sur l'hétérogénéité du groupe »³. Cette crise résulterait d'une pluralité de facteurs structurels, comme la montée du chômage et le déclassement social⁴, l'évolution des formes d'organisation du travail avec la réduction des

niveaux hiérarchiques et la promotion du travail en équipe. La participation moins marquée des cadres dans l'organisation hiérarchique du travail. De moins en moins les cadres encadrent. L'écart entre cadres et non-cadres s'est sensiblement réduit en termes d'autonomie et d'initiative⁵. La tendance à l'affaiblissement des engagements des employeurs en matière de carrière, et le rapprochement subjectif des cadres vis-à-vis des autres salariés. La formalisation de relation d'emploi ; L'accroissement du niveau de formation, féminisation du groupe, l'usage de l'appellation unificatrice de cadre est elle-même en recul⁶. Pour le sociologue COUSIN⁷ « quand le modèle [intégré] se décompose, la notion de standing ou de niveau de vie se substitue à celle de rôle social. Les cadres ne parlent pas de leur appartenance sociale, mais de leur niveau de consommation ... le capital économique occupe une place plus importante que le capital culturel ou social ».

Ces dernières années on assiste à un regain d'intérêt pour la cohésion du groupe social des cadres, c'est ainsi que Henri Eckert et Dominique Epiphane⁸ réfutent la thèse d'un brouillage des frontières entre les cadres et les non-cadres, avancée ci-dessus. Ils pensent que du point de vue du diplôme, le groupe social des cadres, aurait plutôt tendance à s'homogénéiser, car les frontières entre cadres et professions intermédiaires persistent par le niveau du diplôme, d'une part, et par la sortie progressive du marché du travail des cadres autodidactes et l'entrée massive des jeunes formés, particulièrement les femmes. AMOSSE et DELTEIL⁹ nient « que la spécificité des cadres ait disparu ou soit en passe de perdre toute réalité. » comme ils expliquent que ce sont les travaux qui ont choisi d'appréhender la déstabilisation du groupe, « centrés sur les aspects symboliques et politiques du groupe qui ont donné du crédit à la thèse de la décomposition du groupe ». Ils démontrent que la diffusion des critères traditionnellement attachés à l'emploi des cadres ne signifie pas la fin de la catégorie. Au contraire les cadres se jouaient de nouveaux privilèges suite à une nouvelle forme de distinction professionnelle des cadres. Ces derniers « revendiquent l'excitation du travail. Le plaisir de relever des défis. Le désir de s'investir... le travail... reste une valeur, qui valorise et grandit les individus et dont ils ne sont jamais dépossédés... les cadres soulignent... qu'il est un moyen d'épanouissement et d'accomplissement de soi »⁹.

1.1. Les cadres en Algérie

Les cadres des entreprises Algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, sont recrutés parmi les diplômés des universités et des écoles supérieures de formations, ouvertes aux enfants des différentes couches sociales ou, par la promotion, des catégories inférieures, des salariés justifiant de l'expérience et de la compétence. Jusqu'à la fin des années 1980 les ingénieurs sont considérés comme les enfants gâtés de l'Etat. « En position de force sur le marché de travail... [Ils] se trouvent propulsés à des postes de gestionnaires et de cadres administratifs »¹⁰. Mais, ils ont connu, eux aussi, des mutations profondes dans leur identité. Ils sont passés de missionnaires qui devaient faire progresser la société par l'inculcation de comportements modernistes aux membres des différentes couches sociales, dans les années 1970, à un groupe fragilisé par la crise dans les années 1990. « Leurs fonction est double : agents techniques du progrès économique et vecteur de la modernité »¹¹. Ils ont toujours vécu un malaise, une crise identitaire, que ce soit lorsque la doctrine officielle, les institutions d'entreprise et la législation du droit du travail incluent les cadres dans la catégorie des travailleurs. « D'autant que dans le secteur public, tous les agents sont de simples salariés quel que soit leur niveau dans la hiérarchie de fait »¹². Mais les ouvriers ne les voient que comme des dirigeants, des employeurs voire même des patrons¹³. Mais à partir des années 1990 avec la nouvelle orientation des pouvoirs publics vers la politique de l'autonomie des entreprises publiques, on s'est retrouvé dans une situation de « banalisation du management et des managers par des nominations administratives et politiques » des gestionnaires à la tête des entreprises publiques, comme la nomination des PDG dans les entreprises autonomes qu'ils

ont eux- même conduit à la faillite¹⁴. L'intensification de la crise est à l'origine de changements structurels importants. La sécurité de l'emploi est menacée par le risque de fermeture des entreprises publiques et le ralentissement des créations d'emplois de cadres. Le chômage de longues durées frappe à plein fouet les jeunes diplômés. La réussite scolaire des filles a permis la hausse de la féminisation de la catégorie cadre. Les cadres ont rencontré des difficultés à s'adapter à la dégradation de leur situation, à la détérioration de leurs conditions de travail et à la diminution de leurs salaires. MERANI ¹⁵ insiste sur le fait que les cadres ne contribuent pas et ne sensibilisent pas les autres à les reconnaître comme un groupe social distinct, par leur désengagement politique et social.

2. La constitution du groupe des cadres

L'émergence de ce groupe remonte, principalement, à l'après la décolonisation, lorsque des ingénieurs formés dans les écoles d'ingénieurs ou des instituts technologiques construits à cet effet par les administrations étatiques s'ajoutent aux cadres formés pendant la guerre de révolution en France et en Europe de l'est notamment. Ces ingénieurs se rapprochent de ce point de vue du modèle Français, qui sera renforcé par la dimension « de l'engagement idéologique » par la coopération avec l'union soviétique plus tard »¹⁶. Ils sont liés directement à la fonction de « commandement ». D'ailleurs « l'adjectif qui revient souvent pour les designer est le « cadre ».

Le groupe des cadres des entreprises publiques en Algérie est scindé en deux fractions :

2.1. Les cadres supérieurs (les dirigeants)

Sont nommés par les pouvoirs politiques de l'Etat et « sont chargés des niveaux de conception, d'orientation et de supervision du déroulement des activités de production »¹⁷. Leur rôle consiste en la traduction sur le terrain des politiques et directives émanant des pouvoirs publics et exprimées dans les « Plans » de développement périodiques élaborés au niveau central par divers ministères. Mais aussi l'application des instructions officielles et officieuses, écrites ou verbales, adressées par les différents niveaux hiérarchiques des structures politico-bureaucratiques¹⁸.

Depuis les 1960, « Les cadres supérieurs constituent un groupe qui, par l'importance de ses activités joue un rôle décisif dans la vie publique... par leur nombreuses affinités objectives et subjectives ils ont développé en très peu de temps un esprit de corps... des formes de solidarité nouvelles basées sur la communauté de type ou de lieu de formation »¹⁹. L'incapacité des entreprises publiques, à réaliser des performances et à propulser la prospérité de la société a encouragé les responsables politiques à prendre les cadres dirigeants comme cibles d'attaque, afin de leur endosser les raisons de l'échec. En effet, les responsables politiques ne manquaient aucune occasion pour s'attaquer aux cadres dirigeants des entreprises publiques en leur incombant l'entière responsabilité de l'échec de la politique de l'industrialisation à la fin des années 1970. C'était le début d'une période au cours de laquelle les cadres ont perdu leur « souffle missionnaire »²⁰.

Les entreprises publiques enregistrent depuis plus dix ans des taux de croissance négatifs de leur valeur ajoutée. Elles apparaissent faiblement compétitives, en sureffectif chronique, handicapées par une productivité insuffisante, lourdement endettées et fortement concentrées dans l'industrie. Les pouvoirs publics algériens procèdent régulièrement à un apurement des comptes des entreprises publiques, relâchant ainsi la contrainte budgétaire qui pèse sur ces entreprises et n'incitant pas leurs managers à une gestion efficace²¹. En dépit de cette politique protectionniste, qui affranchit les managers des entreprises algériennes de la discipline de marché induite par la pression de la concurrence internationale, le déficit commercial, hors hydrocarbure, ne cesse de se creuser²². C'est ainsi que des milliers de cadres

gestionnaires ont été accusés de dilapidation des biens publics et incarcérés pour des erreurs de gestion vers la fin des années 1990.

2.2. Les cadres moyens

Sont « l'ensemble des agents administratifs et techniques qui, sans participer à la conception sont chargés du contrôle de l'activité des employés et des travailleurs productifs conformément à des instructions qu'ils reçoivent des niveaux supérieurs »²³. Cette ensemble est loin d'être homogène, et SAFIR a insisté sur « la double dichotomie qui partage ce groupe eu égard à la nature de l'activité et de la formation »²⁴, à la nature de l'activité on peut distinguer entre les activités techniques et administratives où les cadres administratifs sont perçus comme une couche parasitaire et paradoxalement un exemple de la réussite sociale. « Le conflit technique est aggravé par la deuxième dichotomie évoquée... formation théorique chez les cadres moyens techniques et empirique chez les administratifs ». Cette profonde divergence trouve son origine dans l'histoire des deux groupes de cadres (Techniques et administratifs), d'une part, la constitution du groupe des cadres moyens administratifs s'est basée sur une expérience nationale relativement avancée sous la colonisation, quoique ce ne fût pas dans l'industrie. Dès lors les nouveaux cadres moyens formés après l'indépendance ont trouvé un modèle en place sur lequel ils ont pris exemple dans leur fonctionnement. D'autre part, le modèle de développement colonial n'a pas permis l'ancrage d'une tradition nationale du cadre moyen technique. Dès lors, ceux existants dans l'industrie dans la période des années 1970 et 1980 pour leur majorité des jeunes formés après 1962 qui ont submergé les quelques cadres moyens techniques anciens auxquels s'étaient ajoutés des ouvriers promus dans les mouvements des premières années de l'indépendance. Les cadres moyens, à cette époque, sont un exemple de réussite sociale et déterminent chez les travailleurs un projet de promotion sociale au sein du secteur industriel relativement cohérent²⁵. Malgré leurs statuts « de simples exécutants au plan économique des décisions de l'Etat »²⁶. « Souvent le cadre a un statut de cadre sans pour cela exercer réellement une fonction d'encadrement »²⁷.

Le fait que la législation du travail inclut les cadres dans la catégorie des travailleurs le « rôle et statut se sont avérés difficiles à délimiter, à cerner, à identifier responsables et travailleurs à la fois, ils ne sont pleinement ni l'un ni l'autre... les voilà acculés à ne plus être que des instruments neutres sinon passifs dans une division des tâches qui n'a plus besoin que de leur technicité »²⁸. Le rôle des cadres dans l'entreprise d'État a toujours été un rôle bureaucratique rempli en quelque sorte en contrepartie d'une part de la rente pétrolière reçue sous forme de rémunération et autres privilèges. Mais « La compétence technique du cadre était très peu sollicitée par l'entreprise »²⁹.

Dès la fin des années 1980, la crise économique frappe de plein fouet l'Algérie, les structures étatiques et les entreprises publiques s'effondrent et le mouvement de la prolétarianisation des cadres s'accélère. La catégorie des ingénieurs qui forme la majorité du groupe des cadres se scinde entre « les aînés et les cadets ... mais aussi entre agents de l'Etat devenus dirigeants « corrompus » et la masse des autres dont la carrière est bloquée, les revenus en baisse »³⁰. Rôle et statut, dans des entreprises au bord de la faillite, ont été violemment dévalorisés. Dès lors, leurs conditions de travail se sont amplement détériorées.

3. Les conditions de travail des cadres de la SDE

Pour appréhender la question des sentiments des cadres quant à l'existence d'un groupe de cadres et si ils y sentent appartenir à ce groupe, et comment ils perçoivent la dégradation de leur statut social ? Nous jugeons utile de choisir les conditions sociales des cadres comme point de départ. Ce qui suit présente les opinions et représentations des cadres interrogés sur un nombre de questions relatives à la durée de travail, à la rémunération, à la carrière à la notion de travail.

3.1. La durée de Travail

Les réponses de la majorité des cadres de l'entreprise SDE interrogés ne travaillent pas sous pression temporelle. C'est-à-dire, ils réalisent leurs tâches sans précipitation et sans contraintes, comme ils ne prolongent pas leurs journées de travail à la maison. Donc ils arrivent parfaitement à séparer la sphère de travail de la sphère familiale.³¹ Alors que la durée hebdomadaire de travail est fixée à 40 heures conformément à la législation en vigueur pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et répartie sur cinq jours de travail effectif par semaine³². Les cadres, d'une manière générale, se contentent d'effectuer le volume horaire réglementaire sans pour autant se sentir dans l'obligation de prolonger leur journée de travail à la maison, ni même pas être contraint d'effectuer des heures supplémentaires. Donc on est loin de la figure classique du cadre qui ne compte pas son temps, dans les entreprises capitalistes³³.

3.2. La rémunération

Les cadres de la SDE pensent que, la grille des salaires appliquée au sein de leur entreprise est inéquitable, et que leur rémunération est insuffisante eu égard de l'évolution de niveau des salaires à l'échelle nationale, de la cherté de la vie et de l'importance de leur entreprise dans la société.

En effet, au niveau interne, la forme de rémunération au temps mise en place, la prépondérance du mode collectif dans la détermination de la partie variable du salaire et l'absence de l'individualisation des salaires se basant sur la performance individuelle de chaque cadre, ne fait pas du salaire une rétribution juste. Vis-à-vis de leurs subordonnés, les cadres constatent l'existence d'un entassement des salaires suite à l'augmentation du salaire national minimum garanti (SNMG) trois fois ces dernières années mais qui n'a pas été suivi d'une révision globale de la grille salariale, ce qui rapproche le salaire des cadres de salaire des non cadres.³⁴ Mais vis-à-vis de leurs supérieurs (cadres dirigeants) les cadres observent l'élargissement du fossé qui sépare leurs niveaux de salaires suite au « relèvement substantiel des salaires des PDG » dans les années 1990 que, LAMIRI qualifie de « jungle des rémunérations »³⁵, d'une part. Au niveau externe, la grille salariale de l'entreprise est loin d'être semblable à celle de l'autre entreprise nationale, de référence, exerçant dans le secteur de l'énergie, en l'occurrence la SONATRACH. En effet, le salaire d'un cadre d'un niveau de responsabilité et d'ancienneté donné dans cette dernière, représente le double du salaire d'un cadre du niveau égal à la SDE. Par ailleurs, malgré la rémunération élevée des cadres de la SDE par rapport à leurs homologues de la fonction publiques. Mais elle n'est pas loin de la rémunération octroyée aux exécutants de la SONATRACH. Sans se pencher vers les salaires payer par les Compagnies étrangères installées en Algérie. Toutes ces raisons entraînent des attitudes graves sur la productivité de l'entreprise, delà, ils ne jugent pas nécessaire ni utile de fournir d'avantage d'effort dans le travail pour mériter leur salaire. Alors ils développent « un ajustement de l'effort dans le travail par rapport au salaire perçu, cet ajustement s'opérant par une diminution des efforts »³⁶.

Faute de moyens financiers due à la baisse de la manne pétrolière et de l'impossibilité d'augmenter les prix du gaz et de l'électricité sans l'aval des pouvoirs politiques, et l'absence « de volonté de prendre en charge les cadres, en continuant à les marginaliser et de les sous-estimer »³⁷, la SDE ne peut développer une politique salariale attractive et motivante. En effet, comparativement aux années du régime socialiste, où les pouvoirs publics versait aux cadres des rémunérations, puisée de la rente pétrolière, sous forme de salaires et de divers avantages en nature (logement, voiture, etc.), en contrepartie des tâches de contrôle et de surveillance effectuées au sein des entreprises publiques. La condition sociale des cadres de l'entreprise s'est dégradée vertigineusement et se manifeste clairement dans leur niveau de consommation. Aux années 1970 et 1980 les cadres étaient privilégiés « les salaires et les

revenus sont très nettement supérieurs à la production matérielle »³⁸, bien sûr, la rente pétrolière compense le déficit existant entre salaire et production. Les rémunérations et les privilèges de chacune des catégories professionnelles étaient définis administrativement au niveau central selon le statut qui leur était officiellement reconnu en fonction de la mission dont elles étaient chargées. Pour cet état de fait que BOUZIDA a qualifié l'Etat Algérien de « Burentariat »³⁹ (pour désigner la jonction entre la bureaucratie et le rente). Mais les effets de la dégradation de niveau de vie des cadres ne tardent pas à se faire sentir, car l'augmentation des revenus salariaux à la fin de cette période ne modifie pas de façon significative le mode de consommation et par conséquent le mode de vie des cadres à cause de la technique du découvert bancaire pratiquée par les entreprises nationales qui a provoqué une inflation élevée⁴⁰. Et « Les revenus des ingénieurs en poste ne résistent pas à l'inflation »⁴¹. Leurs salaires ont stagné et beaucoup de leurs privilèges ont disparu à la fin des années 1980 et tout au long de la décennie suivante, la situation des cadres des entreprises publiques n'a cessé de se dégrader. Mis à part les grands dirigeants et les cadres des quelques entreprises « rentières », tous les autres cadres, à tous les nouveaux, ont donc vu leur conditions dégringoler. Parfois, par manque de moyens financiers dans les caisses de leurs entreprises, leurs salaires ne leur étaient versés que partiellement ou plusieurs mois en retard. Des centaines d'entre eux, voire des milliers, ont été licenciés⁴².

4. La conception des cadres de leurs conditions

Ce qui suit présente l'avis des cadres, de différents niveaux hiérarchiques, de la nature de leurs tâches et de ce que l'entreprise attend d'eux réellement, en termes de réalisation de travail.

4.1. La participation à la prise de décisions

On a constaté à partir des opinions des interrogés qu'à mesure que le cadre occupe un poste supérieur, à mesure qu'il considère que les attentes de l'entreprise se résument à l'exécution des programmes établis. Donc aucune opportunité pour l'innovation, mais uniquement à la fidélité aux responsables qui ont établi ces programmes. Par contre chez les ingénieurs d'études qui sont pratiquement jeunes on trouve une partie non négligeable qui croit à l'innovation et aux défis. Pour comprendre mieux il est impératif de revenir aux traditions de l'industrialisation en Algérie qui a été impulsée et dirigée principalement par le pouvoir politique de l'Etat. Par conséquent, des phénomènes sont émergés : « une centralisation excessive de la décision et un laxisme et l'autoritarisme futile »⁴³, « une concentricité des pouvoirs, cafouillage des décisions et une nomadisation des responsabilités »⁴⁴ et « une centralisation et bureaucratisation des procédures ; déresponsabilisation « politique » des dirigeants des secteurs autres que ceux du parti unique ; réduction de ces dirigeants aux rôles d'exécution dans leurs spécialités respectives »⁴⁵.

La marginalisation des cadres de la zone de prise des décisions ne date pas d'aujourd'hui, en effet depuis la fin des années 1980 que BENBEKHTI a constaté cette « image désolante d'ingénieurs formés pour le terrain et enfermés dans les bureaux de services administratifs »⁴⁶, ajoutons à cela le recours systématique et délibéré à l'assistance étrangère pratiqué par les entreprises nationales a progressivement fait perdre la confiance en soi chez les cadres parfois de haut niveau⁴⁷.

Lorsque le travail ne permet pas aux cadres de participer dans la prise des décisions importantes et stratégiques, de faire appel à leurs imaginations, il leur fait perdre le sentiment d'estime de soi. Le fait que, les tâches sont routinières et prescrites et leur contribution est réduite à la mise en pratique de ce qu'a été décidé dans une autre sphère, la conception des

cadres de leurs tâches ne pourra être une « liberté créatrice »⁴⁸. Mais un facteur de leur rapprochement aux conditions des non-cadres.

4.2. Les relations interpersonnelles

La relation des cadres avec la hiérarchie, d'une manière générale, est tendue. Mais aussi dépourvue de toute rationalité et objectivité. C'est l'aspect personnel et subjectif qui prend le dessus dans toutes les pratiques professionnelles. Un contrôle social et une pratique de « don contre don » sont exercés sur les cadres embauchés sur base des critères non objectifs, parmi les candidats privilégiés possédant, non pas obligatoirement les compétences requises, mais les liens « forts ou faibles ». D'où un certain compromis implicite est né entre une tranche du groupe des cadres et les dirigeants, stipulant à préserver l'ordre établi, et continuer à exécuter les tâches telle qu'elles sont prescrites. D'ailleurs, c'est le poste qui déterminait les responsabilités depuis le modèle socialiste de gestion des entreprises adopté dans les années 1970, malgré le glissement engagé, théoriquement, par l'entreprise vers l'approche par compétence depuis les années 1990. Les cadres qui se trouvent soumis à ces conditions préservent des relations, plus au moins, bonnes avec la hiérarchie et développent des comportements vont dans le sens de leur consolidation, comme accepter d'améliorer l'image de ses supérieurs pour leur plaire et gagner leur sympathie en contrepartie, bénéficier des avantages de tous genres et garantir une progression de carrière réussie. Par conséquent une loyauté, circonstancielle, à l'égard des personnes et non pas à l'égard de l'entreprise a émergée⁴⁹.

Les cadres refusant de cautionner les dépassements de prérogatives de la hiérarchie se voient sanctionnés par le blocage de la progression de leurs carrières ou d'être affectés aux postes se trouvant dans les zones isolées pour les éloigner des centres de prise des décisions, des sources d'informations et des regards ; ainsi que les priver des opportunités qui permettent toute manifestation de leurs potentialités. En revanche, ceux-ci ne manquent aucune occasion pour faire preuve de leurs compétences à faire mieux.

Les relations entre collègues sont, aussi, influencées par le même symptôme que les relations hiérarchiques. La source des différents existants et qui détériorent les relations entre collègues, mais à part la concurrence vers l'accès au pouvoir, c'est la mésentente entre les différentes fractions qui compose le groupe des cadres, qui sont constituées à base de la discipline de la formation technique/humaines, diplômés/ promus, compétents/opportunistes, ayants des liens/ n'ayants pas de liens.

Compte tenu de la mainmise de l'administratif sur le fonctionnement des entreprises publiques depuis leurs créations, et qu'un nombre important d'ingénieurs se sont convertis en gestionnaires administratifs. D'ailleurs, il y'a parmi eux des ingénieurs agronomes qui n'ont jamais exercés dans l'agriculture. Et comme l'entreprise a recruté ces dernières années, pour des postes administratifs, des diplômés universitaires dans des filières littéraires, des conflits sont éclatés entre les deux. Les cadres de formations techniques qualifient les cadres de formations en sciences humaines et sociales de derniers de l'école.

5. Perspectives de carrière

Sur le plan de discours officiel, l'entreprise a adopté un modèle de gestion des ressources qui valorise les compétences, donc qui se base sur la détermination des référentiels de compétences, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi qu'une formation continue adaptée et une validation des acquis de l'expérience, et donc une gestion de carrières individuelles favorable aux plus compétents⁵⁰. Mais dans la réalité, selon les interrogés, c'est la logique du poste, appuyée par l'avantage accordé à l'administratif au détriment de technique, qui prime. Alors, ni les emplois sont analysés en termes de

compétences, ni des emplois sont regroupés en familles de métiers, ni un classement des emplois en fonction de la valeur relative de chaque emploi sont élaborés. Les plans de formations sont élaborés par la direction, dans l'absence d'un système d'appréciation fiable et l'absence quasi-totale de la concertation des cadres afin de détecter leurs besoins et leurs aspirations réels. Sans oublier les pratiques sociales de certains responsables hiérarchiques qui, abusent de leur pouvoir dans l'évaluation des performances de leurs subordonnés, et attribuent des notes d'appréciation en fonction des considérations subjectives. Les cadres bénéficiant d'un réseau au sein de l'entreprise, sont proposés aux postes supérieurs à pourvoir dès qu'ils se présentent. Mais souvent, les cadres compétents notamment ambitieux, cherchant à améliorer les procédés de travail, à innover, à apporter un plus et à progresser par le fruit de leur travail et leurs compétences, sont rejetés par la communauté des cadres et sont bloqués dans leurs carrières par leurs chefs hiérarchiques, lorsqu'ils sentent une menace sur leurs postes. Pratiques sociales dégradantes rejetées par tous sur le plan moral, mais acceptées par tous dans la pratique pour des raisons diverses.

Dans le cas des entreprises publiques algériennes, contrairement aux modalités pratiquées par les entreprises capitalistes qui consiste « à offrir des conditions intéressantes de départ aux ingénieurs en fin de carrière »⁵¹, les cadres retraités sont réembauchés par CDD, pour qu'ils reprennent leurs postes pour continuer à travailler avec les mêmes manières et/ou à accompagner leurs remplaçants pendant leurs périodes d'essai, notamment s'il s'agit des nouvelles recrues. C'est-à-dire, à faire ce qu'ils n'ont pas réalisé dans leur actif.

Les cadres de l'entreprise SDE sont partagés quant à leurs perspectives de carrières, certains voient que leur avenir ne peut se détacher de l'entreprise, par volonté ou par contraintes. Cependant, d'autres souhaitent partir vers des horizons différents :

5.1. Continuer le parcours au sein de la SDE

La majorité de ceux qui souhaitent continuer à exercer dans l'entreprise, sont attirés par la stabilité de l'emploi garanti à vie, dans une organisation étatique, stratégique et protégée par l'Etat dans tous les cas de circonstances. Cependant d'autres souhaitent rester dans l'entreprise qu'ils jugent meilleure que les autres sur tous les plans, professionnel et social, car une promesse de progression ne tardera pas à venir. En revanche ceux qui ne sont pas satisfaits, mais contraints de rester leurs raisons se résument à la crainte d'être confrontés à des situations plus délicates et problématiques que celles qu'ils vivent ici, comme se retrouver à la recherche d'emploi dans un marché saturé, où le taux de chômage est trop élevé ou de changer vers une autre entreprise où il va perdre son réseau actuel et devenir vulnérable à tous les dangers, ou de changer vers une entreprise privée dans laquelle il sera exploité suite à l'absence de syndicat. Donc la préférence de rester est motivée aussi par le besoin de continuer à gagner sa vie, sans s'inquiéter de la performance, tant qu'elle n'est pas une exigence primordiale.

5.2. Créer son propre emploi

Lorsque, les cadres de l'entreprise voyaient les petits entrepreneurs qui réalisent des projets pour l'entreprise, avec des compétences limitées sur les plans technique et gestionnaire, mais qui arrivent à réaliser des profits considérables et un mode de consommation manifestement élevé, un profil socialement respecté mieux qu'être cadre. Ils se disent qu'eux, avec leurs compétences et leurs réseaux ils pourront faire mieux ; ajoutons à cela les opportunités offertes par l'Etat aux personnes se trouvant dans la situation de la recherche d'emploi, par l'encouragement financier à la création d'entreprises, attire les cadres d'entreprise à utiliser leur capital professionnel et social dans la création de leurs emplois. POINSOT a souligné que « De plus en plus de cadres supérieurs soutenus par leurs familles et leurs réseaux en Algérie créent leurs propres entreprises »⁵².

5.3. S'orienter vers le secteur privé

C'est le choix des cadres ambitieux, qui veulent mettre en valeur leurs compétences acquises. Les entreprises privées avec leur mode de gestion flexible, offrent plus d'autonomie aux cadres afin de créer, d'innover et de connaître la liberté d'initiative, la mise en valeur de leurs compétences et peut-être surtout, de « récupérer » une identité perdue. Insatisfaction des cadres de l'entreprise à l'égard de salaire, des relations conflictuelles, de blocage de carrière et de phénomène de la sous-utilisation, encouragent les cadres à envisager d'entamer une nouvelle expérience dans le secteur privé. Où ils vont se sentir nettement mieux à l'abri des représailles qui, dans les entreprises publiques, pourraient venir de telle ou telle personne influente ou même des syndicats. Donc, travailler avec beaucoup moins d'ingérences et de contraintes.

Lorsqu'ils constatent les conditions sociales des cadres des entreprises privées algériennes ou étrangères installées en Algérie, les cadres sont tentés de bénéficier de toutes ses conditions pour un avenir meilleur. Alors, ils souhaitent intégrer les entreprises où leur salaire ne sera pas déterminé une fois pour toute selon le poste qu'il occupe, mais ils veulent voir une partie variable importante qui change à chaque fois que leurs performances augmentent.

5.4. Partir à l'étranger

Les cadres qui ne voient aucun avenir pour eux, ainsi que pour leurs enfants en Algérie, préfèrent de tenter leur chance dans d'autres lieux. Ce mouvement est provoqué notamment, par la crise des années 1990. D'ailleurs, suite à la crise sécuritaire et à la fermeture d'un nombre importants d'entreprises publiques « Entre 1994 et 2006 quelque 715000 diplômés algériens ont quitté l'Algérie pour la France »⁵³. Mais aussi après cette période, lorsque l'économie Algérienne ne veut pas se débarrasser des anciennes pratiques, car par la faute de ses dirigeants, l'Algérie a non seulement dévalorisé son système de formation mais également poussé à l'émigration les plus doués de ses diplômés, techniciens et autres cadres. 500 000 exilés (cadres francophones, médecins, ingénieurs, universitaires...) dans le monde entier (Canada, Golfe, Belgique, Espagne, etc)⁵⁴. En « plus des milliers de cadres qui se sont réfugiés en France durant la décennie noire »⁵⁵, « Le Canada est devenu une terre d'accueil pour de nombreux cadres algériens »⁵⁶. Les raisons déterminantes d'une décision de quitter son pays sont nombreuses, et parmi elles « Le différentiel des salaires qui pousse les cadres les plus compétents à immigrer vers les riches pays du Golfe, à défaut, à se faire recruter par les compagnies étrangères installées en Algérie »⁵⁷.

6. Ce que le travail représente pour les cadres

A partir des réponses des interrogés, on peut remarquer que la quasi-totalité des répondants, conçoivent le travail comme un moyen de gagner leur vie uniquement. Cette tendance s'accroît plus chez les cadres âgés. La constatation la plus flagrante qu'on peut faire c'est le malaise des cadres âgés dans le travail qui, les amènent à chercher la construction d'une identité hors travail et n'utiliser le travail que comme ressource pour réaliser un objectif social, qui est la satisfaction des besoins de leurs familles, notamment à investir dans la formation de leurs enfants. En revanche, on trouve chez les jeunes, une proportion non négligeable qui, pense que le travail est une opportunité pour eux, afin qu'ils utilisent leur habiletés et développent leurs potentiels. Cette tendance peut s'expliquer par leur volonté de développer leurs compétences pour pouvoir faire face un avenir incertain, où les politiques des pouvoirs publics basculent vers le désengagement de l'Etat et la privatisation des entreprises suite à l'effondrement de la rente⁵⁸.

En dépit du discours officiel et les documents fondamentaux de l'Etat Algérien. Le travail en général et le travail productif en particulier dans la pratique sociale de la société Algérienne ne constitue pas une valeur centrale. SAFIR⁵⁹ a énuméré quatre raisons majeures pour expliquer le phénomène:

Premièrement : « l'histoire, dans la mesure où durant toute la période coloniale, le travail ne pouvait être valorisé étant donné la destination finale du produit: l'accumulation coloniale, dès lors il s'agissait dans les conditions d'exploitation extrêmement rudes de résister au mieux par des attitudes forcément ambiguës combinant à la fois le travail à fournir pour survivre et un freinage à la fois économique et politique ». On peut aller encore plus loin dans l'histoire afin d'expliquer ces attitudes de l'Algérien à l'égard des biens de l'Etat. Dans la conscience collective de la société algérienne s'est ancrée une conception négative de tout ce qui est public, car il leur rappelle la notion du « Beylek »⁶⁰ qui représente l'autorité qui collecte des impôts de force au temps de l'occupation turc.

Deuxièmement : « certaines croyances idéologiques trouvant leurs fondements dans un islam très mal compris, ont également contribué à la dévalorisation sociale du travail par le surdimensionnement de la notion de « mektoub »⁶¹. Rejetant l'effort et le dépassement de soi pour une « philosophie de légitimation de la misère si ce n'est du misérabilisme, ces croyances ont constitué le creuset de toutes les attitudes de laisser aller et de déchéance humaine progressive ».

Troisièmement : un nouveau facteur est constitué par le développement des activités spéculatives dans toute la société. Encouragées ces dernières années par un discours religieux exaltant les activités commerciales informelles pour échapper au fisc et considérant les activités productives comme dégradantes. « Par les revenus qu'elles procurent, elles acquièrent un prestige social de fait croissant, discréditant toute activité productive « normale » »⁶².

Quatrièmement : un autre facteur contribue à la dévalorisation du travail productif, c'est la survalorisation du travail improductif.

A mon sens, deux autres raisons peuvent expliquer davantage le phénomène de la dégradation de la valeur du travail, dans une société où tout est à faire : la première est la suprématie de « dire » sur le « faire », un paradoxe flagrant mis en avant ces dernières années par, la montée en force de la mouvance islamique qui ne cesse de véhiculer un discours prônant sur la place du travail en islam, mais qui ne se voit pas concrétisé par les faits dans la réalité. Le deuxième est l'effet néfaste d'une gestion socialiste des entreprises publiques dans lesquelles la productivité est reléguée au second plan loin derrière la satisfaction des besoins sociaux, car l'entreprise était chargée de masquer le chômage par le fonctionnement avec un sureffectif important, l'amélioration des conditions sociales de travail en l'occurrence : la formation, le logement, la restauration et le transport du personnel. Sans oublier les effets de la logique de la rente, concrétisée par les différentes formes de subventions aux entreprises du trésor public; la distribution des bénéfices sur les salariés par les entreprises déficitaires ; l'effacement de la dette des entreprises se trouvant dans l'incapacité de paiement et les différents plans d'aide à l'investissement, sur l'implication des cadres et le développement du sentiment de motivation afin de chercher à relever les défis de la productivité. « Ce manque de plaisir dans l'exercice de leur travail, peut s'expliquer par le manque de reconnaissance pour les efforts fournis, la pression et la contrainte due à la charge de travail, la monotonie et la routine, l'etc. »⁶³

Pour toutes ces raisons le cadre considère le travail comme juste un moyen de gagner sa vie. Le sentiment d'utilité par contre, on le retrouve avec une proportion non négligeable, chez les jeunes de moins de 40 ans.

Comme on retrouve un certain nombre de jeunes cadres qui perçoivent le travail comme une source d'identité et moyen de la réalisation du soi.⁶⁴

Conclusion

Aujourd'hui, Les cadres des entreprises se voient dépossédés d'un rôle social important qu'est celui de la modernisation de la société attribué aux cadres des entreprises publiques à l'époque du socialisme. A nos jours le groupe des cadres se disloque de plus en plus de la figure classique et construit une autre forme d'identité sur la base des nouvelles hétérogénéités nées des multiples mutations du marché de travail, de développement technologique, de la transformation des modes de gestion et des changements socioéconomiques de la société algérienne.

:Références

- 1- JARDIN (E) , « la métamorphose des cadres », in **Sciences Humaines**, N°148 Avril 2004, pp 14-18
- 2- BOUFFARTIGUE (P) et GADEA (Ch.), **Sociologie des cadres**, la Découverte, Paris, 2000.p32
- 3- AMOSSE (T), DELTEIL (V), « l'identité professionnelle des cadres en question », in **Travail et Emploi**, n°99 Juillet, 2004, pp 66-79
- 4- POCHIC (S), « Chômage des cadres : quelle déstabilisation ? »In BOUFFARTIGUE (P) **Cadre : la grande rupture**, la Découverte, 2001.
- 5- AMOSSE (T), DELTEIL (V), Op.cit.
- 6- BOUFFARTIGUE(P) et GADEA(Ch.), Op.cit.
- 7- COUSIN(O), **LES CADRES : grandeur et incertitude**, le Harmattan, 2004.pp 190-191.
- 8- ECKERT(H) et EPIPHANE(D), « les cadres et leurs diplôme : une homogénéisation au détriment des peu-diplômés ? », **formation emploi**, n°83, juillet-septembre 2003, in JARDIN Evelyne, « la métamorphose des cadres », in **Sciences Humaines**, Op.cit.
- 9- AMOSSE (T), DELTEIL (V), Op.cit.
- 10- Ibid.
- 11- BENGUERNA (M), « Les cadres Algériens : l'épreuve de l'émergence », CREAD, Alger, 2001, pp 1-9.
- 12- EL KENZ (A), **Ecrits d'exil**, Casbah, ALGER, 2009, p256.
- 13- SAFIR (N), Essais d'analyse sociologique. Emploi, industrialisation et développement, Tome 2, OPU-ENAL, Alger, 1985. P 108.
- 14- Ibid.
- 15- LAMIR Abdelhak, **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché**, Prestcomm éditions, Alger, 1993.p 31
- 16- MERANI (H), “ Les cadres des entreprises publiques en Algérie : des privilèges au déclassement » in **REMMM**. 2005, pp 267-282
- 17- EL KENZ (A). Op.cit.p 255.
- 18- SAFIR (N), Op.cit.P112

- 19- MERANI (H), « Les cadres des entreprises mixtes en Algérie ».in **Revue internationale sur le travail et la société**, Année : 2011 Volume : 9 Numéro, pp.
- 20- SAFIR (N), Op.cit.. P113
- 21- EL KENZ (A). Op.cit.P63
- 22- LABARONNE Daniel, « Performances des firmes publiques Algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes? In **Management Prospective** Ed : Management & Avenir 2013/5 N° 63 | pp. 33- 53
- 23- Ibid.
- 24- SAFIR (N), Op.cit. P109
- 25- Ibid. 110.
- 26- Ibid. 111.
- 27- EL KENZ (A). Op.cit. P208
- 28- BENBEKHETI (O), **Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail**, OPU, Alger, 1986. P36.
- 29- EL KENZ (A). Op.cit.. P 248
- 30- MERANI (H), 2011. Op.cit.
- 31- EL KENZ (A). Op.cit. P 269.
- 32- AHOUARI (Z), «Cadres d'une grande entreprise publique (Algérie): vers une prolétarisation ? », **Communication aux JIST 2016**, Athènes, 11-13 mai 2016.
- 33- Convention collective SDE juillet 2009.
- 34- BOUFFARTIGUE (P), **Les cadres Fin d'une figure sociale**, La Dispute, Paris, 2001, p 85.
- 35- AHOUARI (Z), «Cadres d'une grande entreprise publique (Algérie) : vers une prolétarisation ? », Op.cit.
- 36- LAMIR Abdelhak, Op.cit. p 32
- 37- SAFIR (N), Op.cit.P173.
- 38- DRIS (Ch.), « La question migratoire dans les relations euro-méditerranéennes. Entre sécurité et intégration », in **Hommes et migrations**, n° 1266, mars-avril, 2007, édition nationale de l'histoire de l'immigration, pp 126-139.
- 39- BOUZIDA Abderrahmane, **Le projet social Algérien. Genèse et évolution**, OPU, Alger, 1991. P 259
- 40- Ibid. p 259
- 41- Ibid. p 333
- 42- EL KENZ (A). Op.cit. P 265.
- 43- MERANI (H), 2011. Op.cit.
- 44- SAFIR (N), Op.cit. P111.
- 45- BENBEKHETI (O), op.cit. p 35
- 46- EL KENZ (A). Op.cit. P 235.
- 47- BENBEKHETI (O), Op.cit. p 40
- 48- SAFIR (N), Op.cit.P88.
- 49- MEDA (D), **Le travail**, PUF, Paris, 2004. P20.
- 50- AHOUARI (Z), «Cadres d'une grande entreprise publique (Algérie) : vers une prolétarisation ? », Op.cit.
- 51- LEBOTERF Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, éditions d'Organisation, 4^{ème} 2ditions, Paris, 2004.
- 52- GRELON (A),**Les ingénieurs au Maghreb : un bilan d'avenir. Dans L'ingénieur Moderne Au Maghreb (XIXe XXe Siècles)**, (Maisonneuve et Larose / Institut de recherche sur le Maghreb contemporain.). Paris / Tunis. 2004, p 22.
- 53- POINSOT (M), « Développer l'entrepreneuriat entre les deux rives. Entretien avec FetahOuazzani, président du Réseau des Algériens diplômés des grandes écoles et universités françaises (REAGE)», In **Hommes et migration**, 1298, 2012.pp 38-41.
- 54- GUESSOUM (A) Conférence à Médéa sur le thème de la fuite des cerveaux, 11 avril 2011. In TSA. Le quotidien électronique.
- 55- BENRABAH, « Voyage en Algérie, pays des 66 milliards de dollars de réserve et de l'immense désespoir des jeunes », revue Esprit,2006, pp 61-75
- 56- POINSOT (M), Op.cit.
- 57- DRIS (Ch.), p 136
- 58- Ibid. p 137.
- 59- AHOUARI (Z), «Cadres d'une grande entreprise publique (Algérie) : vers une prolétarisation ? », Op.cit.

60- SAFIR (N), Op.cit. P89.

61- SAFIR (N), Op.cit. P90.

62- Le Beylek est un mot turc dérivé de Beylicat qui signifie un rang dans l'organisation administrative turque.

63- Durant l'occupation Ottoman (turc) ce mot voulait dire zone dans laquelle le Bey commande les troupes, collecte les impôts et contrôle le territoire de la province au nom du dey. Durant des années après, tout ce qui relevait du domaine des biens de l'État était désigné sous le vocable de "beylek". C'est tout ce qui appartient à l'autorité, au pouvoir, autrefois la force d'occupation (Ottoman ou Française).

64- Destin.