

EXTRAITS DU LIVRE : ITINÉRAIRE D'UN MANAGER ATYPIQUE

..... Déçu par les coups bas des politiciens, je m'étais abstenu de militer dans tout parti politique. J'avais décidé de rester concentré dans mon métier. J'avais fait de l'entreprise mon univers pour participer, à ma manière, à la construction du pays. Je m'étais dit à l'époque que c'était l'endroit où la compétence était le seul indicateur de mesure pour l'avancement de l'individu. Je croyais aussi que c'était l'endroit où on pouvait exprimer librement ses opinions sur le travail, sans avoir à faire face à la foudre de ses collègues.

Je m'étais rapidement désenchanté. Quelques années plus tard, après m'être donné à fond à mon métier d'ingénieur et ensuite de manager, je m'étais rendu compte que le management dans l'entreprise, quelle soit publique ou privée, n'était pas totalement prémuni des types de querelles que l'on voyait en politique. J'avais appris à mes dépens que les coups bas entre collègues, même s'ils n'étaient pas légions, existaient bel et bien dans l'entreprise....

.....

..... J'avais, comme la plupart des étudiants de mon époque, des sentiments partagés, entre l'admiration de feu Président Boumediene, dont le leadership, l'honnêteté et l'intégrité ne souffraient d'aucun doute, et le rejet d'une équipe gouvernementale dont la majorité de ses membres était plutôt opportuniste. Je soutenais la plupart des programmes de développement que le Président mettait en place au pays. Je prenais même la parole dans les amphithéâtres pour les défendre.....

.....

..... Quelques jours plus tard, nous avons été visiter un autre douar loin d'une centaine de kilomètres du village. L'eau courante et l'électricité y faisaient défaut. À l'entrée de ce douar, un paysan s'approcha de la voiture de couleur kaki de laquelle nous sortions. Il nous salua et nous demanda si c'était de Gaulle qui nous envoyait. Nous sommes restés bouche bée. Nous n'y avons pas cru. Je pensais personnellement qu'il était en train de blaguer ou qu'il n'était pas sain d'esprit.

Nous avons appris au douar qu'il n'était rien de tout cela. Il était sérieux. Ce paysan était coupé du monde. Il habitait un petit hameau. En l'absence de son fils, il était venu lui-même faire quelques achats de la petite et unique épicerie qui se trouvait dans le douar. Il ne savait pas que l'Algérie avait eu son indépendance, il y a un peu plus de treize ans et que le général de Gaulle était mort depuis un peu plus de 5 ans.....

.....

..... Ma première expérience managériale avait commencé par un quiproquo....

..... La décision prise par le directeur, M. Takhi, ne laissait ainsi aucune marge de manœuvre aux équipes opérationnelles de l'usine. Le risque que cette cellule rejette des lots déjà acceptés par le département de qualité de l'usine devenait ainsi beaucoup plus important que les prévisions. Le directeur m'appela et me demanda d'accepter désormais les changements convenus avec le représentant du ministère des PTT. Les explications que je lui avais fournies pour revoir sa décision ne l'avaient pas convaincu. Les pertes que l'entreprise allait subir en appliquant ces nouvelles tolérances ne lui avaient pas fait changer d'avis, non plus.....

.....

..... J'avais commencé, dès mes premières semaines de gestion à expliquer les tenants et aboutissants des décisions que je prenais et dans lesquelles mes collaborateurs immédiats étaient impliqués. Me voyant agir ainsi, certains de mes collègues avec beaucoup plus d'expérience que moi dans le management, me reprochaient ma manière de faire.

- Tu n'as pas à justifier les décisions que tu prends, me disait le chef du département d'ingénierie industrielle.
- Non lui répondis-je. Je ne justifie pas mes décisions, je les explique pour qu'elles aient le meilleur impact possible sur mes collaborateurs. Je ne veux pas qu'ils les appliquent parce qu'elles proviennent du chef, mais qu'ils les comprennent, comme si elles étaient les leurs.

.....

..... Dans une des réunions que nous tenions au ministère des PTT, un des directeurs présents M. Saki, m'avait désarçonné lors d'une présentation que j'ai faite. Je parlais des problèmes que nous rencontrions avec la cellule lors des contrôles des produits que nous fabriquions. Il m'avait dit à la fin de ma présentation, que si Gauss m'entendait parler, il tremblerait dans sa tombe.

M. Saki n'était pas n'importe quel directeur, il était responsable des études au niveau de la direction générale des télécommunications. Si nous devons établir une hiérarchie, la position que ce dernier occuperait serait de deux niveaux, supérieure à celle de M. Brigh.

Un peu confus, je n'ai pas trouvé quoi répondre à un directeur si puissant de ce ministère. La seule chose qui m'est venue à la tête, était de dire en balbutiant :

- Si vous avez des questions particulières sur les passages concernant la courbe de Gauss, n'hésitez pas à le faire. J'essaierai de répondre au mieux que je peux.

.....
..... Le visage du directeur des PTT est devenu tout d'un coup pâle. Il a commencé à balbutier à son tour. Il a pris presque une minute avant de sortir quelques mots à peine compréhensibles.

- Euh....Nous les avons eus, un point c'est tout. Vous n'avez pas à savoir comment.
- Je dois le savoir, avait répondu M. Brigh. Il s'agit de documents confidentiels qui appartiennent à l'usine. L'accès à ces documents et leur sortie répondent à des règles bien précises. Je ne vais pas vous accuser de vol de documents. Mais je dois vous dire que, soit un de nos employés à l'usine vous les a remis, soit un de vos représentants les a pris, alors qu'il n'en avait pas le droit. Dans les deux cas, c'est grave. Il faudra qu'on redéfinisse désormais les relations de travail de votre cellule au sein de l'usine.

.....
.... Les collaborateurs du directeur du complexe électronique ne semblaient pas apprécier l'approche que j'ai présentée. Ils ne l'ont pas formellement rejetée, mais les questions qu'ils posaient me le laissaient croire.

J'ai entendu l'un d'eux dire, nous n'avons pas besoin que quelqu'un vienne de l'extérieur pour nous dire ce qu'il y a lieu de faire pour améliorer la qualité de nos produits.

Il y avait en réalité, bien avant que je ne sois recruté par l'entreprise, des frictions entre les cadres supérieurs du siège central et ceux du complexe électronique. Ces derniers n'aimaient pas beaucoup l'interventionnisme «agaçant» de l'entreprise dans leurs affaires internes.....

.....
.... J'ai eu une discussion assez épicée avec un ancien directeur des ressources humaines de l'entreprise à ce sujet. Après avoir servi un peu moins de 5 années dans ce poste, M. Brigh l'avait relevé pour le désigner au poste de chargé d'études et de synthèse.

- Il ne faut pas que tu te fasses des illusions Yateb, m'avait-il dit. M. Brigh ne te laissera pas travailler comme tu le veux. Il contrôle tout ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Aucune décision ne serait prise, si elle ne va pas dans le sens qu'il veut.
- Je trouve tout à fait normal qu'il prenne les décisions au niveau de l'entreprise. Il en est le premier responsable. Ses collaborateurs lui préparent l'ensemble des éléments. Il apporte, s'il y a lieu, les corrections nécessaires et prend la décision finale. C'est le processus décisionnel normal. N'est ce pas?

- Oui tu as raison m'avait-il répondu. Mais il y a certaines décisions qui sont du ressort de ses collaborateurs. On ne peut pas l'informer sur tout ce que nous faisons. Il ne faudra pas qu'il se mêle de tout.
- Non! je ne pense pas que...

Il ne m'a pas laissé terminer ma phrase. Il savait que j'allais, une fois de plus, prendre la défense de M. Brigh....

.....

.... En entrant dans la salle, je trouve un homme très excité en train de parler à voix haute à une horde de personnes qui l'accompagnait. Pour qui, il se prend ce bonhomme là. Je vais lui régler son compte disait -il.

- Bonjour Si Hassen. Soyez le bienvenu dans le complexe. Je m'excuse de...

Il ne m'a pas laissé terminer ma phrase et m'a dit d'un air menaçant.

- Pour qui tu te prends. Tu donnes des instructions à tes gardiens de m'interdire l'accès au complexe. Tu ne sais pas qui je suis. Je représente le Président de la république dans cette wilaya.
- Mais non Si Hassen, il y a certainement un malentendu...

Il m'interrompt avec véhémence.

- Non, tu n'as rien à dire, je peux t'enlever de ce poste en un clin d'œil. Je vais d'ailleurs voir ton directeur général.

.....

.... C'était le dernier jour du mois de juin. J'étais seul dans mon bureau, assis sur une chaise, l'air très pensif. J'avais hâte de voir comment les résultats allaient évoluer à la suite des mesures que nous avons prises pour réduire les coûts de non qualité. Je recevais toutes les semaines des informations de Ben sur les rejets à l'inspection finale. Ils ont drastiquement baissé, particulièrement les premières semaines du mois de juin. Je voulais à tout prix voir comment cela se traduirait sur les coûts et les bénéfices.

.....

.... Le secrétaire général, appuyé par certains syndicalistes touchés par les mesures que j'avais prises contre eux, n'avaient pas aimé mon commentaire.

- Les problèmes de gestion sont les vôtres. Nous n'avons rien à y avoir. Nous sommes ici pour parler des problèmes que nos membres rencontrent dans le cadre de leurs activités syndicales.

Il était six heures du matin. Cela fait un peu plus de 12 heures que nous parlions. Environ 80% de notre discussion portait sur les activités syndicalistes. Je me référais à la loi sur la relation du travail pour appuyer mes dires. Mais les

membres du syndicat se référaient aux directions d'autres entreprises de la wilaya.....

.....

..... L'année 1988 avait bien commencé jusqu'au mois d'octobre, lorsque des émeutes d'une incroyable violence, ont plongé la plupart des villes algériennes dans un chaos sans précédent.

Il était 08h00 du soir, lorsque M. Brigh me demanda de le rejoindre à son bureau. Il voulait discuter du discours que le président de la république avait prononcé quelques heures plus tôt à la télévision. Je l'avais écouté de mon bureau

Nous n'avions jamais parlé politique. Il nous arrivait de temps à autre de critiquer les stratégies que certains ministères mettaient en place dans les secteurs où nous exerçons notre métier, sans plus. Chacun de nous avait ses penchants politiques, mais personne ne les dévoilait au grand jour. Le plus important, du moins pour moi, était de participer à la construction du pays en faisant ce que je savais le mieux faire.....

.....

.... Des syndicalistes, en complicité avec quelques-uns de ces cadres supérieurs, ont voulu à tout prix empêcher cette désignation. Certains avaient propagé la rumeur que Brigh allait être remplacé par un autre Brigh. La rupture que préconisaient quelques syndicalistes et quelques cadres supérieurs n'aurait pas lieu avec la désignation de Yateb en qualité de directeur général.

Un climat de suspicion avait envahi l'entreprise. J'ai été sidéré d'apprendre que quelques cadres supérieurs avaient envoyé indirectement quelques syndicalistes me menacer dans mon bureau.....

.....

..... Ces gens ne pouvaient même pas assumer leur position. Il y avait certainement d'autres personnalités politiques derrière ce coup là, mais celui-ci n'aurait jamais eu lieu, si Hami n'avait pas encouragé indirectement quelques syndicalistes à agir ainsi. Qui sème le vent récolte la tempête, dit le proverbe.

Personnellement, j'aurais aimé que les cadres se solidarisent et ne se divisent pas en des pro-Hami et des pro-Yateb. Tous les cadres de l'entreprise, particulièrement ses plus hauts dirigeants auraient dû s'opposer comme un bloc à ces syndicalistes, même si certains d'entre eux, n'aimaient pas Yateb. C'est une question de principe. Nous savions tous, que les membres du syndicat actuel n'étaient pas les plus représentatifs des employés de l'entreprise. Ils voulaient regagner le terrain qu'ils avaient perdu depuis les événements du mois d'octobre.....

.....

Le discours que M. Mouloud Hamrouche avait prononcé m'avait agréablement surpris. Il n'avait pas failli à sa réputation. J'avais entendu parler de lui, mais je n'avais jamais eu la chance de l'écouter en direct. Les propos qu'il avait tenus m'avaient émerveillé. C'était la première fois que j'entendais un politicien parler d'une manière aussi claire de la situation du pays. Il a passé en revue, l'économie, le social, la liberté d'expression etc. Il a terminé son discours en nous lançant un appel.

- Le pays à besoin de vous. Nous avons fait appel aux cadres qui, comme vous, travaillent dans l'ombre et ne demandent rien en échange. Nous en avons assez de ces opportunistes qui profitent du pays beaucoup plus qu'ils ne lui en donnent.

Les questions pleuvaient de partout. Certains commentaient ce qu'avait dit M. Mouloud Hamrouche. D'autres parlaient du pourquoi de cette réunion clandestine.....

.....

.... Une année plus tard, les manifestations que le FIS organisait dans les rues ont eu raison du gouvernement Mouloud Hamrouche. M Brigh se trouvait ainsi sans travail. J'avais appris qu'il enseignait à l'université d'Oran. Il donnait des cours de stratégie à des étudiants en post graduation.

Le FIS était un parti politique qui avait été agréé à la faveur de l'ouverture démocratique que le pays avait engagé en 1988. Ce parti prônait l'instauration d'un État islamique en Algérie. Fort des résultats des élections municipales de l'année 1990 où il a raflé un peu plus de 65% des communes et des régions du pays, il avait organisé des manifestations partout dans le pays pour exiger des élections présidentielles. Le gouvernement Hamrouche ne voyait pas de raison pour réprimer par la force des manifestations pacifiques. Il considérait que la population avait été privée de parole pendant plus de deux décennies et qu'il était maintenant temps de la laisser s'exprimer librement.....

.....

..... Ma femme était devenue furieuse, une colère bleue l'avait prise, lorsqu'elle m'avait vu entrer à la maison vers 20h:00. Je n'avais trouvé aucun mot pour lui répondre. Elle avait raison sur tous les plans. Je l'avais regardé quelques instants et je l'avais invité à aller se coucher. Comme à ses habitudes, elle était allée vérifier si les portes « blindés » de la maison étaient toutes fermées. C'était un réflexe qu'elle avait développé depuis que des « barbus » avaient commencé à envahir notre petit carré de maisons.

.....

.... Entre temps, M. Brigh était rentré d'un voyage à l'étranger. Je lui avais fait part des problèmes que nous risquions de rencontrer lors du dédouanement des équipements que nous avons achetés. Il m'avait demandé de patienter encore quelques jours. Il était allé rencontrer le directeur général de la douane.

Comme d'habitude, il était revenu avec une solution diabolique à laquelle les directeurs régionaux des douanes n'auraient jamais pensé.....

.....

.... Les compétences et les qualifications n'étaient pas toujours suffisantes pour réussir dans un pays où les relations et les contacts étaient légions. Il faudra reconnaître que ce n'était pas le cas de M. Brigh. Ce dernier alliait compétence et relation. C'était très rare, à cette époque, de trouver ces deux qualités réunies dans un pays comme l'Algérie.....

.....

..... Nous étions au milieu de cet important projet, que des malentendus avaient commencé à faire leur apparition au niveau de la stratégie de développement de la société. L'approche que je soutenais était de concentrer nos efforts dans le développement des créneaux de l'actuelle société. C'était la réflexion stratégique que nous avons adoptée dès le démarrage de la société.

M. Brigh était opposé totalement à cette idée. Il voulait créer tout azimut plusieurs sociétés spécialisées dans des créneaux très variés, allant du commerce, aux travaux pétroliers. Personnellement je n'étais pas totalement contre, mais je disais que ce n'était pas le moment. Il fallait d'abord qu'on solidifie les piliers de la société actuelle. Nous devons concentrer nos efforts sur ce que nous avons commencé à faire.....

.....

..... J'avais appris, par une amie commune, que dans une des réunions qu'ils tenaient à Alger, ils avaient retourné la tête de M. Brigh. J'encourageais, semblait-il, ces deux actionnaires et administrateurs à se débarrasser de M Brigh. Salim lui avait dit que « Yateb veut prendre ta place. Il ne veut pas que nous t'informions sur ce que nous faisons ». M. Brigh a avalé facilement cette idée ridicule. Il était prêt à accepter n'importe quelle connerie à mon sujet. Les divergences que nous avons eues au sujet de la stratégie de développement de la société l'avaient poussé à croire facilement ce que Salim lui racontait.....

.....

.... Malgré tous les efforts que je faisais, je n'arrivais plus à avoir la motivation nécessaire pour continuer. Je n'arrivais pas à oublier cette aventure que j'avais vécue pendant presque une année. C'était le pire cauchemar qui pouvait arriver à un manager.

Tous les problèmes familiaux que je vivais, n'avaient pas eu raison de moi. L'ambiance de l'équipe que nous formions durant les premières années de la création de la société me les faisait oublier.....

.....

.... Je retournais chez moi à Sidi Bel-Abbes en plein jour. Je venais d'Oran, lorsque j'étais tombé sur un faux barrage à une place qu'on appelait l'Orange. Des barbus habillés en tenue militaire m'avaient arrêté. Il y avait plus de cent voitures qui pataugeaient devant moi. L'un de ses barbus était

venu me voir. Il avait regardé mes papiers et m'avait demandé de me mettre de côté. J'avais eu une peur bleue. Je m'étais dit que mon heure avait sonné. Je n'avais pas encore terminé ma grande respiration, lorsque j'entendis des coups de feu devant moi. Les barbus commençaient à tirer dans tous les sens. Quelques-uns d'entre eux avaient pris une camionnette et s'étaient dirigés vers la forêt. D'autres les suivaient à pied. C'était la débandade. J'en avais profité pour appuyer sur l'accélérateur. J'avais, en quelques secondes, dépassé toute cette file de voitures qui attendait devant moi.....

.....

Elle avait exclu l'idée du déménagement à Oran que je lui avais faite.

- Je n'arrive pas à maîtriser ton fils dans une petite ville comme Sidi Bel-Abbès. Penses-tu que je pourrais le faire dans une ville aussi grande qu'Oran? L'argent que tu gagnes aujourd'hui et tout ce que tu gagneras dans le futur ne va pas te rendre ton enfant si demain tu le perds, me disait - elle. Ton fils a besoin de ta présence à ses côtés. C'est maintenant qu'il faudra le faire. Si tu attends encore, il sera trop tard.
- Que veux tu que je fasse? Me proposes-tu d'abandonner tout ce que j'ai construit pour rester finalement à la maison.
- Non! Je ne te demande pas de rester à la maison. Je veux que tu restes près de chez nous. Regarde la vie que nous menons, me disait-elle. Tu es toute la semaine à Oran ou à Alger. Moi, je reste pendant tout ce temps chez mes parents. Et lorsque tu viens en fin de semaine, nous nous enfermons chez nous comme des rats. Chaque nuit, on se dit que c'est la dernière avant notre mort. Aimes-tu vivre cette vie? Nous sommes des morts-vivants.
- C'est notre destin. Tout le monde vit avec cette peur dans le pays. Que veux-tu qu'on fasse.
- Non! Ce n'est pas tout le monde. Nous sommes les seuls à la vivre ainsi, me disait-elle. Chacun a fait son choix. Il y a des personnes qui ont choisi de rester, mais ils vivent ensemble avec leurs enfants. Il y a d'autres qui ont choisi de partir à l'étranger et ils sont partis. Qu'est ce qui te retient ici? le pays? ta fidélité à M Brigh? Regarde ce que le pays est devenu. Regarde ce que M. Brigh te fait subir dans la société. Tu as abandonné tes enfants pour la société, pour M. Brigh. Regarde ce que Salim t'a fait après l'avoir
- Arrête s'il te plait, lui avais-je crié. Je n'en peux plus. Peux-tu me laisser tranquille?

.....

.... J'avais pris quatre semaines pour m'installer à Montréal et régler les problèmes de scolarisation de mes enfants. J'étais surpris par la gentillesse et l'empathie que les employés de l'administration, particulièrement ceux de la commission scolaire de Montréal m'avaient manifestées. J'avais, à un moment donné, cru que cela allait se passer de la même manière pour la

reconnaissance de mes diplômes. Je m'étais vite désenchanté lorsque j'avais demandé mon inscription à l'ordre des ingénieurs du Québec.....

.....

..... Je devais revoir le Président quelques semaines après cette réunion. Il allait m'annoncer sa décision finale concernant ma candidature au poste de directeur de qualité. Malheureusement le sort en avait décidé autrement. Plusieurs problèmes avaient fait leur apparition au sein de la société. Finalement, le Président a été remplacé par un autre. Il n'avait même pas eu le temps de rencontrer ses collaborateurs pour les saluer avant son départ....

.....

..... J'étais sur plusieurs fronts à la fois. Il fallait trouver une personne au sein de l'entreprise qui pouvait m'aider à prendre en charge les trois opérations. J'avais opté pour Georges, un ingénieur qui travaillait dans le service de dessins. Il était venu me voir un jour pour me demander s'il pouvait travailler pour moi dans le département de qualité. Il pensait qu'il était mal utilisé, là où il était.

Le chef de service de dessins n'avait pas hésité un seul moment lorsque je lui avais parlé de Georges. De son côté, Mike ne voyait aucune objection à son transfert dans mon département.

La première tâche que j'ai attribuée à Georges était celle de construire une chambre en bois dans laquelle nous pouvions réaliser les essais de choc.

J'avais réservé un espace dans un endroit chauffé de l'usine. De son côté Georges avait préparé les plans et les matériaux nécessaires pour construire une chambre très bien isolé, mais dont la durée de vie ne devait pas dépasser la semaine. J'avais fait acheter le bois, les isolants, un humidificateur, des chaufferettes, enfin tous les matériaux dont Georges avait besoin pour réaliser les essais. Nous avons également acquis un logiciel pour enregistrer l'évolution graphique de la température et de l'humidité à l'intérieur de la chambre.....

.....

..... Le nouveau Président était très content de cette réalisation. Il était aussi très expressif et n'hésitait pas à le montrer à tous les employés. Il l'avait fait lors d'une réunion de direction, lorsque le client avait accepté de débloquer les montants contractuels, à la suite des résultats positifs des essais environnementaux, et des audits de configuration physiques et fonctionnels. Il l'avait aussi fait à la suite de la certification du système de qualité. Il avait envoyé un courriel me félicitant de la réussite de l'opération. « Vous êtes l'un des principaux piliers de l'entreprise », avait il écrit dans ce courriel. C'est une phrase qui est allée tout droit au cœur.....