

# ENRAYEMENT DU SECTEUR PUBLIC

---

Slimane MEDHAR

*Professeur associé à l'E.N.A*

## PROBLÉMATIQUE

Le secteur public, toutes structures confondues, est greffé sur une manière d'être et d'agir qui ne s'y prête pas. Celle-ci est, à la fois, méprisée et ignorée par les discours et les pratiques officiels, y compris d'ordre scientifique. Elle est, de surcroît, menacée d'extinction. Or, elle a de tout temps régi la vie en société et elle est dotée d'une vitalité insoupçonnée. Insaisissable, parce que portée clandestinement par les individus, elle s'infiltré dans les nouvelles structures censées l'évacuer et les enraye de l'intérieur. Elle les vide de leurs moyens matériels, de leur portée sociale et de leur signification politique.

Le recrutement représente l'un des principaux vecteurs qui favorisent ces opérations dramatiques pour le renouvellement. Sous le couvert des exigences liées à la compétence, il est le plus souvent établi à partir des questions relatives à l'appartenance dont le propre est de dissoudre la rigueur devant régir l'organisation et la gestion des structures professionnelles.

Le secteur public n'embraye pas sur la manière d'être et d'agir des individus et des groupes sociaux. Il éprouve des difficultés à codifier leurs échanges avec les structures administratives et les entreprises de production dont il se compose. Il ne parvient pas, par conséquent, à induire, propager et entretenir la dynamique sans laquelle il perd sa raison d'être. Plus grave encore, il tend à être déserté par ses agents les plus compétents depuis la substitution de la démocratie et de l'économie libérale au socialisme et à l'économie dirigée. Et il butte de plus

en plus contre un secteur privé tentaculaire, envahissant et souvent parasitaire. Ayant été vidé d'une partie de ses moyens matériels et n'ayant pu ni exercer l'impact social dont dépendait sa vitalité, ni véhiculer la symbolique politique dont relevait sa légitimité, il n'arrive ni à baliser, ni à orienter, ni à contrôler les activités de ce secteur long-temps clandestin et tout à la fois tenu en suspicion et mis à l'index.

La raison en est que le secteur public fut greffé sur une manière d'être et d'agir qu'il a en même temps ignorée, méprisée et menacée d'extinction. De fait, il ne fut point conçu et implanté à la suite de la transformation préalable ou parallèle du mode de vie local, mais bien des transferts techno-scientifiques qu'a nécessité la volonté de construire au plus vite une société nouvelle.

Cette volonté porteuse de renouvellement a bénéficié de l'appui du Pouvoir, de l'implication des cadres et des techniciens, de la participation, de la coopération internationale et de l'adhésion générale des masses sociales. Sa concrétisation était cependant tributaire de l'efficacité des connaissances scientifiques et des techniques modernes importées à grands frais, c'est-à-dire de leur intégration suivant leurs propres modes d'emploi, ce qui supposait la mise en place et la mise en œuvre de modes d'organisation et de modalités de gestion précis du facteur humain.

Or ce facteur est depuis toujours régi par une culture aussi ancienne et évolutive que la vie en Algérie. Le problème est que cette culture est occultée. De fait, je provoque de l'étonnement à chaque fois que j'en signale l'existence et je suscite de l'agacement à chaque fois que j'entreprends la présentation des données révélant l'impact qu'elle exerce sur l'agencement, le fonctionnement et le devenir de la société. Pour des raisons demeurant encore obscures, on préfère définir l'Algérie comme une société dépourvue de culture, plutôt que d'admettre l'existence de cette culture ancestrale. L'un des derniers personnages qui m'a affirmé qu'il n'y a pas de culture en Algérie, est un Ministre de la culture. Le paradoxe mérite de retenir l'attention.

Jusqu'au moment où j'ai entrepris la relecture de la *Mouqaddima* <sup>(1)</sup> d'Ibn Khaldoun à la recherche des connaissances susceptibles de m'aider à saisir la logique des bouleversements ayant marqué l'Algérie à la fin de ce siècle, j'étais persuadé que l'occultation de cette culture datait des premières recherches scientifiques élaborées sur la société algérienne dans le sillage de la colonisation. Parallèlement à toutes les sortes de destructions et de déstructurations qui la caractérisaient fondamentalement, cette entreprise se prévalait du progrès, de la civilisation et du modernisme. Ceux qui s'y sont impliqués à un degré ou à un autre ne pouvaient, par conséquent, admettre l'existence d'une culture susceptible de jouer le rôle d'un référentiel concurrent en Algérie. Cependant, la relecture de la *Mouqaddima* m'a amené à constater qu'Ibn Khaldoun a traité de l'ensemble des problèmes socio-politiques qu'a généré cette culture à son époque, sans la nommer la moindre fois. Comment aurait-il pu s'y référer et en suivre les effets, alors qu'il était non seulement musulman mais cadi de droit malékite ? Il est difficile sinon impossible de reconnaître cette culture lorsque l'on se raccorde à la religion ou au modernisme. La raison en est que cette culture est anthropologique. Elle donne un sens à l'existence différente de ceux que sous-tendent les deux autres sources de significations.

Outre qu'elle est systématiquement occultée depuis de nombreux siècles par toutes sortes de discours, y compris d'ordre scientifique, cette culture est régulièrement menacée d'extinction. Différents systèmes globaux <sup>(2)</sup> devaient en effet s'y substituer globalement et automatiquement en matière d'organisation et de gestion de la société. Mais au lieu de disparaître, cette culture devient à chaque fois clandestine, ce qui la rend particulièrement redoutable. Et elle est d'autant plus redoutable qu'elle occupe l'espace au sens physique et symbolique, qu'elle habite le corps social et qu'elle structure le conscient et, surtout, l'inconscient individuels et collectifs.

1. Ibn Khadûn, Discours sur l'histoire universelle, Paris, Sindbad, 1967.

2. Voir S. MEDHAR, L'échec des systèmes politiques en Algérie, Alger, Thala & Chihab, 1999.

Fort de cette emprise inégalable, cette culture favorise, entre autres, deux types d'opérations dramatiques pour le secteur public, pivot de tout système global. D'une part, elle submerge la vie sociale d'une manière partielle ou générale à l'occasion des événements familiaux et religieux. Elle imprime alors aux pratiques sociales des orientations étrangères, voire contraires aux attentes du secteur public. D'autre part, étant portée par les individus et les groupes sociaux, elle s'infiltré dans l'ensemble des structures nouvelles censées l'évacuer et les enraye de l'intérieur <sup>(3)</sup>.

Pour suivre ce second type d'opérations, définissons cette culture, notons ses caractéristiques et identifions le mode d'implication sociale qu'elle privilégie.

## I.- DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES

La culture qui régit la société algérienne ne lui est pas spécifique. Jusqu'au XVIème siècle, elle était répandue à travers l'ensemble des sociétés, prenant des formes et recouvrant des contenus plus ou moins différents suivant les lieux et les époques.

Cette culture est de type traditionnel. Ce qualificatif ne lui est pas attribué parce qu'elle véhicule des traditions ou qu'elle est ancienne, mais bien parce qu'elle traduit et suscite l'incapacité des individus d'assurer leur survie d'une manière autonome. La culture traditionnelle est, en effet, la somme des expériences sociales vécues par les générations successives dans un environnement hostile jamais maîtrisé. Et ces expériences, plus ou moins différentes suivant les contrées et les circonstances, sont périodiquement synthétisées sous la forme de proverbes, lesquels représentent les savoir et les savoir-faire traditionnels. Ces proverbes indiquent les procédures devant servir à organiser et à gérer l'énergie que recèlent les individus et les groupes sociaux en vue d'assurer la survie et parfois le bien-être au moindre frais.

---

3. Voir S. MEDHAR, Tradition contre développement, Alger, ENAP, 1992.

Cependant, les modes d'organisation et les modalités de gestion ancestraux du facteur humain ne sont plus décelables qu'à travers quatre groupes de données : le cadre bâti, le milieu familial, les comportements sociaux et la vie sociale quotidienne.

Le cadre bâti paraît figé. L'analyse montre toutefois qu'il est doté d'une vitalité insoupçonnée. Outre le fait qu'il n'est pratiquement jamais achevé, il capte les préoccupations des acteurs sociaux, consomme leurs moyens et se présente comme l'un des signes de leur réussite sociale. Parallèlement, il traduit la projection de la structuration sociale sur l'espace, espace qu'il ronge inlassablement et le plus souvent au détriment de l'intérêt général sans lequel le secteur public devient inconsistant.

Le milieu familial semble également immobile et replié sur lui-même, voire sans effets appréciables sur les autres instances sociales. Cependant, il demeure encore incontournable. Plus précisément, il représente toujours le centre de gravité de la vie en société. Bien que généralement insidieux, l'impact qu'il exerce sur les trajectoires sociales des individus dont il se compose, est vérifiable. Il est possible d'en déceler les effets partout, y compris dans la manière d'appréhender la loi sans laquelle le secteur public devient évanescent. Et l'analyse montre que ce milieu tient le rôle de courroie de transmission de la culture traditionnelle aux générations successives. En d'autres termes, quand l'individu commence à prendre contact avec les structures dont se compose le secteur public (école...), il est déjà porteur de cette culture qui ne le quitte jamais.

Parallèlement, les comportements sociaux semblent de prime abord dispersés, souvent contradictoires et dans beaucoup de cas illogiques. Pris isolément et comparés aux décisions politiques ou aux mesures économiques, ils paraissent d'emblée dérisoires. Ils sont cependant irremplaçables en matière d'application des décisions politiques et des mesures économiques. Et l'analyse montre qu'ils obéissent beaucoup plus au code traditionnel qu'au code moderne dont relèvent l'équilibre et le devenir du secteur public. En effet, les comportements sociaux ont beaucoup plus trait aux mécanismes traditionnels (ruse, malice, dissimulation, bluff, accaparement...), qu'aux pivots du secteur public

(précision, rigueur, respect de la réglementation, préservation du bien public... ).

Enfin, n'étant raccordée à aucune structure directement identifiable, la vie sociale quotidienne semble sans poids face aux instances économiques et politiques. Mais elle en traduit le degré d'efficacité. Cependant, cette relation n'est toujours pas appréciée à sa juste valeur, d'où une série d'erreurs réitérées.

On continue à considérer que la vie sociale quotidienne se limite à l'espace public, c'est-à-dire aux rues, aux marchés... , alors qu'elle est effective dans toutes les dimensions constitutives de la société. On pense également qu'elle figure comme une simple caisse de résonance où se traduisent les effets des instances politiques et économiques. On n'envisage point de la concevoir comme un organe vivant qui agit et réagit, influant de ce fait sur les autres composantes de la société. Enfin, rien n'est prévu pour accorder au secteur public le rôle d'une source d'organisation et de gestion de la vie sociale quotidienne. La conséquence est vérifiable : dans tous les domaines et à tous les niveaux de la hiérarchie sociale, la vie sociale quotidienne représente toujours le réservoir du mode d'implication sociale qu'induit la culture traditionnelle.

## 2. - MODE D'IMPLICATION SOCIALE TRADITIONNEL

L'une des principales expériences sociales à l'origine de la culture traditionnelle est permanente, dans la mesure où elle est régulièrement reconduite par les générations successives. Il s'agit de l'incapacité initiale de l'individu de survivre sans l'appui d'un entourage social, plus précisément sans l'intervention d'un réseau relationnel dont la famille représente le paradigme.

Pour des raisons socio-anthropologiques qui restent à identifier, les réseaux relationnels représentent depuis toujours une donnée sociologique incontournable, les structures de substitution étant inexistantes ou bien anémiées. De fait, la société fonctionne de telle façon que rien ne peut être conçu et entrepris sans l'aval et l'intervention de réseaux relationnels. Ils véhiculent donc un mode d'implication sociale privi-

légé. Ils sous-tendent, induisent, encadrent et sanctionnent la vie en société.

Deux remarques sont à noter au sujet des réseaux relationnels en Algérie. La première est que, n'étant pas construits à partir des exigences liées à la production, ils n'incitent d'aucune manière à la production. La seconde remarque est, qu'en règle générale, ces réseaux sont prédateurs, axés comme ils le sont sur la saisie des opportunités qui apparaissent de temps à autre dans leur environnement.

Du fait que leur rôle consiste à assurer la survie, entendue au sens large et surtout extensif du terme, les réseaux relationnels ont différentes fonctions en Algérie. Ils prennent en charge l'individu, l'entourent, le protègent, le soutiennent et le défendent en cas de besoin, du moins en principe. Ces fonctions ne sont pas gratuites. En effet, les réseaux relationnels en profitent pour absorber l'individu et le phagocyter. C'est le prix de la sécurité toute relative qu'ils assurent. En pratique, ils considèrent l'individu comme leur propriété indéfinie et le traitent comme telle. De fait, l'individu fait l'objet d'une véritable anthropophagie sociale. Rien ne lui appartient en propre, ni son corps, ni son sexe, ni ses moyens, ni son temps, ni son devenir. Tout est fonction de son réseau d'appartenance.

Forts de cette emprise sociale inégalable qu'ils exercent sur les individus dont ils se composent, les réseaux relationnels entretiennent avec leur environnement institutionnel, on l'a noté, des rapports régis par la saisie des opportunités principalement. Et jusqu'à la faillite de l'expérience de développement à la suite de la chute concomitante des cours des hydrocarbures et du dollar en 1986, les plus importantes opportunités dont ont profité les réseaux relationnels leur furent paradoxalement offertes par le pouvoir.

### 3. - IMPACT DES RÉSEAUX RELATIONNELS SUR LE SECTEUR PUBLIC

Pour inciter les cadres à s'impliquer activement dans la dynamique de leurs milieux professionnels respectifs, le pouvoir s'est efforcé de les mettre à l'abri d'une série de besoins. Outre la garantie de l'emploi, du

salaires, des soins gratuits, des congés hebdomadaire et annuel et la possibilité d'effectuer des missions à l'étranger, il leur a généralement attribué des logements et des voitures de fonction. Aussi, deux problèmes sont à noter au sujet des moyens devant ainsi couvrir les besoins socioprofessionnels des cadres. D'une part, ces moyens étaient le plus souvent importés, sinon calqués sur ce qui se passait ailleurs. D'autre part, il suffisait de s'inscrire dans l'organigramme professionnel pour pouvoir prétendre en bénéficier. La suite est logique : l'acquisition de ces moyens a rapidement fait l'objet d'une compétition et d'une concurrence propices aux luttes d'influences, stimuli irremplaçables du favoritisme, du népotisme et du régionalisme. Telle est l'une des deux plus importantes brèches dont ont profité les réseaux relationnels pour s'infiltrer ou s'établir dans le secteur public et le corrompre de l'intérieur.

La seconde brèche dont ont profité les réseaux relationnels pour s'introduire ou s'établir ainsi clandestinement dans le secteur public, fut également la conséquence d'une pratique du pouvoir. Pour s'assurer du bon fonctionnement de ce secteur suivant les principes idéologiques en vigueur et les options politiques retenues, le pouvoir a en effet régulièrement désigné aux postes de responsabilité ceux qui ont, d'une part, fait leurs preuves durant la guerre de libération ; d'autre part, manifesté leur adhésion à l'orientation idéologico-politique officielle. Le nationalisme et la fidélité politique ont ainsi d'emblée et longtemps supplanté la compétence et l'efficacité professionnelles en matière d'encadrement du secteur public. Le problème est que la guerre de libération fut menée par une multitude de réseaux relationnels plus ou moins enchevêtrés et concurrentiels, le tout composant le F.L.N. Et l'administration induit inévitablement la construction de réseaux relationnels plus ou moins influents. La conséquence est la valse des responsables du secteur public au fur et à mesure de l'alternance des réseaux du F.L.N. au pouvoir.

La preuve de l'impact des réseaux relationnels sur le secteur public est connue. Jusqu'à présent, les nominations et les destitutions des responsables ne sont jamais raccordées à des compétences techniques prouvées ou à des erreurs professionnelles avérées, mais à l'influence et

à l'affaiblissement de réseaux relationnels agissant au sein ou dans les coulisses du pouvoir. Etant ainsi régulièrement désignés et écartés suivant les exigences liées à l'appartenance socio-politique, les responsables ont agi de même lorsqu'ils ont dû nommer et écarter des subordonnés. Ils ont purement et simplement puisé dans le terreau que contenaient leurs relations sociales directes et/ou indirectes. La conséquence est une longue chaîne de pratiques ayant corrompu le recrutement.

#### 4 - CARACTÉRISTIQUES DU RECRUTEMENT

Sous le couvert des besoins des structures professionnelles en personnels qualifiés et de leurs corollaires, les exigences liées à la nationalité, à l'âge, à la formation et à l'expérience, le recrutement n'a le plus souvent lieu qu'à la suite de deux critères à la fois informels et complémentaires, les recommandations et les négociations entre les agents recruteurs et les demandeurs d'emploi.

Du fait des facilités de contact qu'elles procurent et du poids social qu'elles symbolisent, les recommandations sont généralement recherchées par les demandeurs d'emploi. Parallèlement, elles indiquent à leurs agents recruteurs les types de réseaux relationnels qui les soutiennent, leur permettant ainsi d'entrevoir le faisceau d'échanges qu'ils peuvent envisager avec eux dans l'avenir. Les négociations servent à le vérifier. Les agents de recrutement veillent à déceler les signes susceptibles de révéler les dispositions des postulants à les servir à titre personnel. En même temps, les postulants se préoccupent des avantages (primes, logement...) dont ils pourraient bénéficier dès leur prise de fonction, ou tout au moins à la fin de la période probatoire. Enfin les demandes d'emploi sont formulées par écrit lorsque les deux parties concernées sont pratiquement sûres de gagner au change à titre individuel. Tels sont, rapidement mentionnés, les principaux indicateurs des processus à l'origine de l'épuisement des cadres du secteur public. En attendant de cerner cette conséquence et de jauger son impact, examinons deux exemples de recrutement.

Notons, auparavant, que les procédures de recrutement sont variées. Celles qui obéissent aux critères officiels existent, mais elles ne sont pas exclusives. En outre, les deux cas dont il s'agit concernant des cadres masculins. Il serait utile de saisir les procédures de recrutement des cadres féminins. La comparaison serait alors des plus intéressantes.

## Déroulement

Hocine et Smail, deux camarades de promotion, réintègrent en même temps le territoire national à la fin de leurs études supérieures à l'étranger. Concernés tous les deux par le service militaire, ils décident de prendre des postes de travail avant leur enrôlement. Hocine opte pour l'université, Smail pour l'administration.

1 - Hocine était persuadé de pouvoir se faire recruter sans difficulté. Il possédait les diplômes requis et disposait d'une relation qui lui semblait avantageuse, le vice-recteur chargé de la pédagogie était un de ses anciens enseignants. Il le contacta pour le prier d'appuyer sa demande.

- Hocine (H.) : "Lors de ma première prise de contact, je fus reçu immédiatement. Le vice-recteur vint à ma rencontre, m'embrassa et me souhaita la bienvenue. Dès que je le mis au courant du couronnement de mes études et de mon choix professionnel, il me félicita et m'exprima sa joie de me voir renforcer l'encadrement de l'université. Etant donné ses dispositions à mon égard, je le mis immédiatement au courant de ma situation vis-à-vis du service national et je lui exprimai mon souhait d'être affecté à l'université après les six premiers mois. Puis je lui demandai si l'administration universitaire pouvait proposer mon affectation. "

- Le vice-recteur (V.R) : " Mais bien sûr ! Il n'y a aucun problème. Nous ferons tout pour vous avoir avec nous dès que possible. Nous avons besoin de vous. Mais quand serez-vous enrôlé ? "

- H - : " Je ne le sais pas encore. La convocation m'est parvenue en retard. Je vais voir ce que décide le bureau de recrutement. "

- V.R - : " C'est cela ! Allez voir et rendez-moi la réponse. "

“ Je devais être enrôlé trois mois plus tard, rapporte Hocine. J'en informai le vice-recteur qui m'invita à introduire un dossier auprès de l'université et à revenir le voir une semaine plus tard. Je fis ce qu'il me dit. Lorsque je revins le voir, il m'informa quelques instants plus tard que le Haut Conseil de l'université n'avait pas encore siégé. Revenez dans une semaine me dit-il. Une semaine plus tard, il me fit attendre une heure environ, puis me fit savoir qu'il ne pouvait pas me recevoir. Il devait participer à une réunion. Il m'invita à revenir trois ou quatre jours plus tard, ce que je fis. Je l'attendis 1 heure 45 minutes. Il me reçut en présence d'un enseignant et me tint le discours suivant :

- V.R. - : “ Je vous répète devant Monsieur un tel que je suis très content de votre option pour l'université. Vous êtes un ami. Vous êtes un travailleur et j'ai confiance en vous. Nous avons besoin de vous. L'université a besoin de vous. Elle a besoin de militants. Il nous faut assurer la formation des futurs cadres du pays sur des bases solides. Vous avez de quoi travailler de 8 heures à 20 heures. Tout est à faire. L'université a besoin de ceux qui se dévouent pour elle. Il faut travailler sans relâche. ”

- H - : “ Je vous remercie Monsieur de la confiance que vous me témoignez et je suis disposé à travailler. Je ne demande pas mieux. ”

- V.R. - : “ Oui, il vous faudrait travailler et c'est ce que je vais vous demander. Je vous demanderai de me mettre sur pied et de gérer le département de... ”

- H.- “Mais, Monsieur, je ne suis pas gestionnaire. Je suis incompetent dans ce domaine. ”

- V.R. - “Pourquoi parlez-vous d'incompétence ? Les structures de l'université doivent être consolidées. Nous avons besoin de ce département et vous êtes un grand travailleur. Vous devez absolument prendre en charge ce département. Si vous acceptez, je ferai de telle façon que vous réintègrerez l'université le plus rapidement possible. Nous avons besoin de vous. ”

- H - : “ Si l'université a vraiment besoin de ce département, eh bien, je verrai ce que je pourrai faire. ”

- V.R - : Oui, elle en a besoin. Et je vais vous demander plus que cela. Je vais vous demander de m'établir un fichier sur les enseignants et les étudiants. Si vous acceptez, je vous garantis que vous serez parmi nous 45 jours après votre enrôlement. ”

“ Cette dernière proposition étant franchement inacceptable, souligne Hocine, je quittai le bureau, préférant prendre n'importe quel poste de travail et effectuer mes obligations militaires avant d'envisager mon avenir professionnel. L'enseignement universitaire m'intéressait, mais pas dans ces conditions. Je ne m'attendais nullement à ce type de proposition. ”

2 - Smail fut plus perspicace et plus chanceux. Egalement concerné par le service national et devant être enrôlé trois mois après son retour de l'étranger pour les mêmes raisons que Hocine - réception en retard de la convocation - il décida de ne fixer son choix professionnel qu'après l'accomplissement de ses obligations militaires. Il chercha du travail surtout pour disposer d'argent et connaître le fonctionnement des structures professionnelles. Il prit contact par l'intermédiaire d'un ami avec un directeur qui le recruta immédiatement au poste de chargé d'études. Il prit le soin de n'informer aucun de ses collègues de sa situation vis-à-vis du service national.

Chargé d'une activité qui recoupait et complétait la recherche universitaire qu'il venait d'achever, il ne ménagea ni ses efforts ni ses collègues. “ Pour moi, dit-il, le travail qui me fut confié était d'une importance considérable. Je m'insurgeais continuellement contre l'inertie, les retards et la mauvaise volonté que je constatais sans cesse. C'est de l'incompréhension que je suscitais autour de moi. La majorité de mes collègues, ignorant mon prochain enrôlement, était persuadée que je visais un poste de responsabilité aux prérogatives plus conséquentes. ”

“ De son côté, le directeur ignorait comment faire pour concilier mon intransigeance et ce que je considérais comme un laisser-aller chez ses autres collaborateurs. A la suite d'une réunion où je me suis franchement opposé à l'orientation que voulait donner un sous-directeur à un dossier important, le directeur m'invita à l'accompagner au

Ministère. Là, il me présenta à plusieurs responsables. Ensuite, il me proposa de prendre un verre chez son frère qui habitait juste à côté. Depuis, l'une de ses deux sœurs, que j'ai rencontrées à l'occasion de cette visite inopinée, hanta la direction. J'ai alors saisi l'objectif du directeur : pour que je consolide son équipe, il lui fallait faire de moi un beau-frère. ”

### Interprétation

Hocine justifie sa décision d'exercer à l'université par ses capacités, son penchant professionnel et son désir d'éviter d'être affecté ailleurs durant son service militaire. Sa demande de recrutement est donc aiguillonnée par une question personnelle. C'est la condition d'enclenchement des procédures informelles de recrutement : les individus y recourent lorsque leurs besoins particuliers sont susceptibles de se heurter à des empêchements réglementaires. Les suites varient suivant les besoins des individus concernés. De fait, les demandes d'emploi ainsi introduites ne peuvent être ni prévues ni évaluées objectivement. Leur contenu, leur tonalité et les moments où elles sont formulées dépendent du degré d'implication dans la relation informelle et des types de besoins du postulant et/ou de son parrain. Dans tous les cas, elles prennent la forme de services mutuels absolus : “ Je t'ai rendu service en accédant à ta demande au moment où tu avais besoin de telle chose, à présent tu dois faire de même pour moi ! ” Telle est la condition d'établissement des réseaux relationnels : la priorité est accordée aux intérêts particuliers.

Le fonctionnement de ce type de réseaux obéit à des règles précises. La première est que leur dynamique peut être réactivée à tout instant. La seconde règle est que cette dynamique est tributaire de contacts réguliers, même furtifs. La troisième règle est que l'individu sollicité doit être disponible, c'est-à-dire qu'il doit satisfaire la demande qu'il reçoit. La quatrième règle est que toute défaillance entraîne une rupture relationnelle, surtout si elle se renouvelle. Vérifions a contrario ces règles, à l'aide des aspects qui ont empêché le recrutement de Hocine. Pour ce faire, notons que le recrutement

consiste à inclure le postulant dans un réseau relationnel, ce qui nécessite des échanges informels en vue de déceler ses disponibilités.

Lors de sa première visite, Hocine fut immédiatement et correctement reçu. La raison en est que l'objet de sa visite et, surtout, ce qui pouvait se cacher derrière n'étaient pas encore identifiés. C'est la nécessité de saisir les éventuels aspects implicites que voile la demande explicite qui incita le vice-recteur à fixer plusieurs rendez-vous à Hocine, mais à ne pas les honorer après l'avoir fait attendre de plus en plus longuement. Vérifions donc, que la caractéristique principale des échanges informels est la manipulation de l'autre en fonction de ses besoins et des moyens - protection ou autres - dont il dispose éventuellement. En d'autres termes, pour espérer voir aboutir ce type d'échanges, il faut faire valoir les appuis sociaux dont on dispose. La détention réelle ou fictive d'une parcelle d'autorité permet d'imposer cette exigence, ce qui ouvre le champ social à toutes les sortes de manipulation. C'est la cinquième règle de fonctionnement des réseaux relationnels : les échanges informels qui les établissent et les entretiennent consistent pour chacun de tenter d'utiliser l'autre, quitte à exercer sur lui des pressions. Tel est le cas présent : lors d'un rendez-vous, Hocine aurait pu faire valoir la recommandation de quelqu'un ou bien entre deux rendez-vous, le vice-recteur se serait fait prier d'accéder à sa demande de recrutement telle qu'il l'a exprimée. Il n'en était rien dans les deux cas. Ceci signifie que Hocine n'avait pour lui que des critères objectifs de recrutement et un besoin personnel à satisfaire. Cette vacance relationnelle signifie également que Hocine ne disposait d'aucune attache sociale susceptible d'être utilisée sous forme de protection et qu'il était donc utilisable, voire serviable et corvéable à merci. Aussi, des propositions lui furent présentées comme conditions préalables à son éventuelle affectation.

Cet aboutissement est révélateur du degré de généralisation des réseaux relationnels. Il est difficile de ne pas en faire partie. Au besoin on subit des pressions. Les conditions imposées à Hocine se situent à deux niveaux différents. La première, liée à un discours engagé, était d'ordre institutionnel. L'université pouvait effectivement avoir besoin d'un nouveau département. Mais l'organisation et la gestion adminis-

tratives exigent une formation spécifique et occasionnent une dépense d'énergie considérable lorsque à l'incompétence dans ces domaines s'ajoute une charge scientifique et pédagogique. De ce fait, n'accepte le plus souvent une responsabilité de ce genre que celui qui a des raisons de le faire, - par exemple, détenir une parcelle d'autorité -, ou bien celui qui ne peut pas faire autrement. C'est dans cette seconde catégorie que fut rangé Hocine immédiatement après qu'il a accepté la charge administrative pour laquelle il n'était pas préparé.

La seconde condition est d'ordre personnel. Elle est en contradiction avec le discours nationaliste du vice-recteur, la réglementation et l'éthique qui devraient marquer la dynamique universitaire. Cette condition dénote également que ce vice-recteur avait besoin de consolider sa position à l'université, quitte à manipuler son entourage professionnel. Pour ce faire, il était disposé à utiliser tout moyen.

Mais contrairement aux conditions formelles, les conditions informelles ne peuvent pas être imposées aux individus. Elles ne sont fonctionnelles que par accord tacite entre les individus concernés. C'est une seconde condition d'établissement des réseaux relationnels : leurs échanges doivent être et demeurer informels. Ceci offre la possibilité de les orienter suivant les circonstances. Le tout se déroule sous le couvert et dans les limites du discours officiel.

L'impact des conditions informelles sur le recrutement est vérifié dans le second cas. Smail est recruté à la suite d'une décision du directeur fondée sur la caution d'un intermédiaire.

Deux remarques sont à faire. La première est que la caution personnelle, dont le parrainage n'est qu'une forme subsidiaire, existe partout. Toutefois, les besoins en personnels qualifiés sont tels, dans une société sous développée, que l'on devrait recruter tout cadre qui se présente, à la seule condition qu'il réponde aux exigences du poste. Cependant, ces besoins se situent sur un plan général, celui du travail à accomplir pour réaliser les objectifs nécessaires à leur satisfaction. Or l'implication professionnelle est également suscitée par des raisons personnelles. Nous avons dans ce cas la raison la plus avouable - la connaissance du monde du travail -. En outre, le responsable qui pro-

cède au recrutement n'agit pas uniquement en fonction des intérêts de la structure qu'il gère, mais aussi de l'équipe qu'il dirige. Il peut avoir besoin d'une personne qui répond aux exigences du poste, mais également de quelqu'un qui renforce l'équipe préexistante sur le plan informel. Une caution rassure sur ce dernier plan. Cependant, le caractère clandestin des échanges informels est équivoque : il les favorise et les fragilise en même temps. Ceux qui s'y impliquent restent sur la défensive. La raison en est que ces échanges risquent d'être étouffés par le système formel. Aussi, leur sixième règle de fonctionnement implique que leur vitalité dépende de leur capacité à incorporer de nouvelles recrues.

La seconde remarque complète la première. Etant donné l'importance de la dimension professionnelle dans la vie de tout individu, la détention d'un poste de travail doit être définitive. En tous les cas, le poste pourvu doit figurer dans l'organigramme. Or les postes de chargé d'études et d'assistant ne figurent pas dans les organigrammes officiels des administrations et des entreprises publiques. La position du détenteur de ce type de postes est des plus fragiles. Ses prérogatives sont imprécises. Son avenir professionnel est incertain. Il dépend, à la fois, du devenir de celui auprès duquel il occupe ce type de postes et des relations qu'il entretient avec lui. Cette instabilité peut perdurer, aboutir à une nomination plus conséquente ou bien à une radiation. La septième règle de fonctionnement des réseaux relationnels est qu'à partir d'un certain niveau de formation, les agents doivent être "testés" avant d'être intégrés.

Nous avons là une des conséquences des procédures informelles du recrutement. La nouvelle recrue peut satisfaire aux critères objectifs de nationalité, d'âge, de formation et disposer d'une caution personnelle. Elle doit également faire ses preuves dans l'équipe avec laquelle elle est appelée à travailler, la renforcer par une compétence supplémentaire. Telles sont les caractéristiques du recrutement de Smail. Ayant satisfait aux critères objectifs et subjectifs du recrutement, il fut chargé d'un travail qui, en plus, recoupait ses préoccupations. Mais il a été

également mis en situation d'observation. Il a donné ses preuves : son intransigeance dans le travail fut mal vécue par ses collègues. “ Ils poussèrent un ouf de soulagement, dit-il, lorsque je leur ai appris que je devais les quitter pour accomplir mes obligations militaires. ”