

PROFESSEUR À HEC MONTRÉAL :

beaucoup de mal à se parler»

**M. C. M. : L'harmonie entre les membres de votre panel, votre collectif d'auteurs, ne vous semble-t-elle pas mise à mal, avec des collaborateurs venus pour la plupart d'horizons pour le moins divers ?**

**T. H. :** Pas du tout. Nous avons démarré notre réflexion en partant de l'idée que le développement économique n'est pas seulement économique. Il nous fallait le montrer. Des personnes ayant des expertises diverses mais disant toutes la même chose sur les chemins vers le progrès de la société apportent à mon avis un argument fort. Nous avons insisté que la science offre maintenant des outils et une aide que des dirigeants sincères ne peuvent ignorer. Nos interactions nous ont d'ailleurs permis à tous d'apprendre beaucoup sur les multiples facettes du développement d'un pays et avons été surpris de voir que même si nous abordions des domaines différents, nous arrivions à des conclusions semblables.

Plusieurs personnes nous ont dit que ce que nous disions avait déjà été dit, que les difficultés du moment étaient connues et donc que notre livre n'apportait rien de plus. Vous-mêmes avez réagi ainsi dans l'un des commentaires que vous m'aviez adressé. Pour répondre, il faudrait trop d'espace, mais je vais essayer. Le développement économique évoque à la fois la formulation d'une stratégie et sa mise en application. Votre commentaire est plus défendable lorsqu'on parle de formulation stratégique. La stratégie formulée par les multitudes de documents consacrés à cet aspect, par les autorités ou par les experts, est sensiblement la même. Elle répète en fait les analyses a-contextuelles des économistes à travers le monde. Elle peut se réduire à deux extrêmes : il faut une économie dirigée par un Etat intelligent ou bien il faut une économie de marché. Mes recherches personnelles et l'étude fine de ce qui se passe à travers le monde me

conduisent à formuler deux conclusions. Premièrement, la formulation a-contextuelle, qui prend en compte marginalement le contexte historique et culturel, porte sur la seule apparence. La réussite des nations, comme des entreprises, nécessite, en effet, une stratégie originale qui intègre les caractéristiques propres de la nation. Deuxièmement, même lorsque la formulation est contextualisée, elle n'a d'effet que si la mise en application est mise en cohérence.

**M. C. M. : Pouvez-vous, de manière plus concise, préciser cette problématique ?**

**T. H. :** Pour simplifier, je dirais que pour une organisation simple, la stratégie est surtout un grand objectif. La mise en œuvre ne pose pas beaucoup de problème, à condition de concevoir les outils d'application de manière cohérente avec l'objectif. En situation de complexité, c'est le cas de notre pays, tout change. Les outils d'application génèrent le comportement stratégique et deviennent alors l'essence de la stratégie. Dans le langage du management stratégique, on dit «la structure génère la stratégie».

En situation de complexité, on utilise les outils de fonctionnement pour tenter de trouver son chemin dans l'obscurité. On tâtonne ! C'est un tâtonnement qui doit utiliser la science, par approximations successives. Faute de cela, on se perd et on finit par se détruire. La manifestation de cette dérive est claire en Algérie avec des décisions peu coordonnées et finalement incohérentes. Le collectif que nous proposons met surtout l'accent sur cela. En prenant des domaines différents, nous montrons comment les outils agissent et nous mettons en évidence leur importance dans la génération d'une stratégie cohérente. Si cette subtilité est perçue, cet ouvrage dit alors de nouvelles choses que nous espérons originales.

**M. C. M. : Lors de la journée de présentation du livre, un tome II ayant été évoqué, avez-vous le projet de l'entreprendre ?**

**T. H. :** Comme je vous le disais plus haut, notre ambition est juste de démarrer le débat. Il y a en Algérie beaucoup de gens talentueux qui pourraient prendre le bâton et continuer la réflexion. Nous n'avons pas le monopole de la connaissance et ne voulons surtout pas suggérer que nous sommes des sources de connaissances incontournables. Nous serions heureux si d'autres économistes algériens, et pas seulement des économistes, entreprenaient de réaliser un tome II, non pas pour redire les mêmes choses mais pour aller plus loin. Nous encourageons cela et sommes prêts à y contribuer chacun à sa manière.

**M. C. M. : Selon vous, c'est l'expertise nationale sur les questions économiques qui fait défaut ou le cadre approprié pour accueillir des débats ?**

**T. H. :** Comme je le disais plus haut, l'expertise et les talents existent en Algérie. C'est le cadre d'accueil et d'exploitation qui pose problème. Autrement, pourquoi les nombreux Algériens qui s'établissent, à leur corps défendant, à l'étranger trouvent-ils à s'épanouir intellectuellement ? Le cadre le plus approprié pour le progrès intellectuel est la société civile. Elle a été considérablement affaiblie par le «régime de l'unité par la force» qui est sorti du congrès de la Soummam et qui a été renforcé par des dirigeants inexpérimentés, bien que dévoués, comme Ben Bella, Boumediène et ceux qui ont dirigé le régime qu'ils ont construit. Donc, les débats tombent sur un terrain désert. Il y a eu beaucoup de bonnes idées et toutes ont été tuées par l'inexistence d'une société civile forte. Vous me voyez venir, le plus grand des défis pour la mise en place d'une

économie forte est un régime où les forces les plus importantes sont autonomes, indépendantes du pouvoir en place et donc capables de l'interpeller et de le mettre en cause. Ayant dit tout cela, je rajouterai que l'expertise nationale est importante, mais elle est dispersée et, du fait de l'esprit de contradiction, orientée vers la destruction mutuelle plutôt que vers le débat constructif. L'absence d'une société civile forte laisse aussi le champ libre à un régime oppressif qui a beau jeu de faciliter la destruction mutuelle.

**M. C. M. : Que diriez-vous si Casbah Editions initiait la mise en place des groupes de think tank occasionnels, pour mettre en contact experts algériens résidant en Algérie et experts algériens résidant à l'étranger ?**

**T. H. :** Je pense que cela contribuerait à la génération d'une société civile forte. Je suis sûr que mes collègues aimeraient y participer. J'y contribuerais volontiers aussi. Je dois cependant dire que ces rencontres auraient de meilleures chances d'apporter des contributions influentes si elles mettaient l'accent sur une problématique qui me paraît essentielle : «Pourquoi avons-nous des difficultés à mettre en œuvre des politiques publiques, même de qualité ?!» Elles pourraient alors amener des experts d'horizons divers (philosophie, sciences politiques, économie, organisations, management, etc.) pour discuter de politiques publiques dans des domaines différents (éducation, santé, développement économique local, etc.). Pour ma part, je suis prêt à organiser une rencontre de ce type à Montréal aussi. Pourvu qu'un partenaire algérien crédible soit identifié en Algérie.

**M. C. M. : Justement, vous êtes professeur d'université au Canada, comment, très brièvement, vous pourriez décrire**

**l'état des lieux pour la communauté algérienne établie dans ce pays, particulièrement au Québec ?**

**T. H. :** Le Canada est un pays d'immigrants. Ils sont bienvenus et trouvent ici un pays simple, accueillant et bien équilibré, qui contraste beaucoup avec leur pays d'origine. Contexte qui, paradoxalement, accroît les anxiétés de la communauté algérienne à propos de l'Algérie. Par comparaison, ils voient mieux les problèmes de l'Algérie et réalisent surtout que ces problèmes peuvent être solutionnés.

La situation de la communauté algérienne au Québec ressemble beaucoup à celle de l'Algérie dans son ensemble. Il est vrai que c'est une communauté très scolarisée, en général plus scolarisée que la moyenne canadienne. Elle serait, à cet égard, représentative plutôt de la classe moyenne algérienne. Toutefois son comportement général me paraît semblable à ce qu'il est possible de constater en Algérie. Il existe beaucoup d'affection entre les membres de la communauté. Les Algériens du Canada ont beaucoup de plaisir à se retrouver ensemble, mais en général ils restent très dispersés et ont du mal à avoir une vie communautaire riche et constructive.

Les plus âgés sont moins intégrés que les plus jeunes. Les anciens n'ont aucun problème. Ceux qui ont émigré récemment éprouvent, naturellement, plus de difficultés à s'insérer dans le circuit économique, mais les choses changent vite. Au cours des dernières années, des progrès considérables ont été enregistrés en matière de vie communautaire. On assiste à beaucoup d'initiatives qui facilitent des actions en commun. Les jeunes, par ailleurs, sont de plus en plus confiants dans leurs possibilités ce qui me permet de prévoir que dans le futur, cette communauté aura un impact réel sur la vie culturelle et économique au Canada.

**M. C. M.**

HUMEUR

Au secours, je ne prends pas de décision

Alors que l'Agence nationale pour le développement des investissements parle d'une hausse des investissements en 2010, une récente étude du réseau euro-méditerranéen Anima évoque un «net recul» des IDE.

Les annonces des investissements directs étrangers (IDE) ont accusé un net recul durant l'année 2010 en nombre de projets comme en montants en Algérie, selon une récente étude du réseau euro-méditerranéen Anima intitulée «Ma Méditerranée entre croissance et révolution, investissements directs étrangers et partenariats vers les pays MED en 2010». Outre le recul sévère des annonces d'IDE, l'étude révèle une baisse sen-

sible des flux réels d'IDE (13% par rapport à 2009 d'après la Banque mondiale).

«Les investisseurs sont non seulement découragés par les «nouveaux» durcissements de la LFC 2010, qui donne par exemple la préférence aux entreprises algériennes dont les offres financières dépassent celles de leurs concurrents étrangers jusqu'à un surcoût de 25%», commentent les rédacteurs de cette étude mais également par les péripéties que vivent les entreprises étrangères déjà présentes dans le pays.

En effet, compte tenu du blocage du processus décisionnel dans le pays, du fait de la pénalisation de l'ac-

te de gestion, aucun responsable économique ne s'aventure à une quelconque décision dans ses relations avec le partenaire étranger. Cet état de fait entraîne une situation de verrou mortel ; c'est ainsi qu'aucun projet en réalisation n'a connu une réception définitive ces dernières années, entraînant un retard considérable dans les paiements des sociétés étrangères.

Pire que ça, les sociétés algériennes et leurs partenaires vivent une relation incongrue : pour le moindre problème (qui aurait pu et/ou dû être résolu par la négociation), le management algérien renvoie sa résolution à la justice en portant plainte. Cette der-

nière, par précaution excessive, bloque les comptes des sociétés étrangères, obligeant ces compagnies à avoir recours au cash pour leur gestion quotidienne (paiement des salaires et achats locaux) sans se soucier des conséquences et des surcoûts qui, dans tous les cas, seront à la charge du pays.

Il est plus qu'urgent que les responsables concernés puissent se concerter et édicter une position commune et émettre les règles nécessaires pour permettre aux gestionnaires d'avoir les moyens managériaux et décisionnels pour une gestion saine, et ce, dans l'intérêt de l'économie nationale.

**H. M.**