

Rôle de l'Etat dans l'évolution des modes de gestion des organisations en Algérie

Role of the State in the evolution of the modes of management of organizations in Algeria

Benabderrahmane Yasmina*
Université Salah Boubnider Constantine 3
yasmina.benabderrahmane@univ-constantine3.dz

Date de soumission 25/05/2021 Date d'acceptation :31/05/2021 Date de publication :08/06/2021

Résumé :

Cet article tente de répondre à la question de savoir si les modes de gestion des organisations en Algérie depuis l'indépendance du pays ont été influencés par les pratiques en vigueur avant son indépendance. Pour répondre à cette question, nous nous attachons à étudier dans un premier temps les caractéristiques ou conditions de la société algérienne avant l'indépendance du pays et leur impact sur la réalité socioculturelle du pays. Dans un deuxième temps, nous présentons différents modèles de gestion expérimentés par l'Algérie. Nous concluons sur les difficultés rencontrées aujourd'hui par l'Algérie à assurer une stratégie de gestion d'entreprises appropriée à l'environnement algérien avec ses caractéristiques politiques, sociales et culturelles. Il s'avère nécessaire de définir les piliers d'un nouveau modèle de gestion en Algérie, tenant compte de son histoire et de la culture des salariés algériens qui semblent offrir de bonnes dispositions pour le changement.

Mots clés : Algérie - changement – gestion – organisations – politiques.

Abstract:

This article tries to answer the question of whether the management methods of organizations in Algeria since the independence of the country have been influenced by the practices in force before its independence. To answer this question, we try to study the characteristics or conditions of Algerian society before the country's independence and their impact on the country's socio-cultural reality. In a second phase, we present different management models experienced by Algeria. We conclude on the difficulties encountered today by Algeria to ensure a business management strategy appropriate to the Algerian environment with its political, social and cultural characteristics. It is necessary to define the pillars of a new management model in Algeria, taking into account its history and the culture of Algerian employees who seem to offer good provisions for change.

Keywords: Algeria - change – management – organizations – policies.

* *Auteur correspondant*

Introduction

La gestion de la diversité des cultures et des modèles et la prise en compte des liens entre culture et management sont au centre d'une problématique plus globale des sociétés face à la globalisation économique et à la mondialisation des entreprises et de la concurrence qui en découle (D. Martin, J.L. Metzger & Ph. Pierre, 2003)¹. A ce propos, Nellis (1986) considère que les méthodes et les pratiques de gestion sont affectées par les facteurs sociaux et culturels de la société. Dans une étude sur les influences culturelles des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens, Tounès et Assala (2007) affirment que « la société algérienne est passée de la paysannerie traditionnelle au salariat socialiste de l'industrie industrialisante puis à l'économie de marché. C'est dans un contexte de transition économique inachevée que le secteur privé évolue aujourd'hui grâce principalement à la création d'entreprise par des jeunes »². Les méthodes de gestion sont appelées à suivre ces changements. Partant du fait que la culture sociale influence le comportement des managers, ainsi que des groupes de travailleurs, nous souhaitons à travers cette contribution répondre à la problématique suivante : les modes de gestion des organisations en Algérie depuis l'indépendance du pays ont-ils été influencés par les pratiques en vigueur avant son indépendance ?

Pour répondre à cette problématique, on accepte la théorie selon laquelle l'histoire compte (David, 2007), ce qui nous pousse à étudier dans un premier temps les caractéristiques ou conditions de la société algérienne avant l'indépendance du pays et leur impact sur la réalité socioculturelle du pays. Autrement dit, on se demande dans quelles mesures ces conditions ont influencé le sentier de développement choisi par l'Algérie indépendante. Dans un deuxième temps, nous présentons différents modèles de gestion expérimentés par l'Algérie après son indépendance, partant du fait que le pays a choisi d'adopter des politiques de développement basées sur des entreprises d'Etat. Nous concluons sur les difficultés rencontrées aujourd'hui par l'Algérie à assurer une stratégie de gestion d'entreprises appropriée à l'environnement algérien avec ses caractéristiques socio-culturelles.

1. Caractéristiques de la société algérienne avant l'indépendance du pays

Avant l'indépendance du pays, la société algérienne, essentiellement constituée de paysans, est caractérisée par la pauvreté et l'analphabétisme. Parfois dépossédés de leurs terres, et pour subvenir à leurs besoins vitaux, les algériens ont été poussés à travailler péniblement chez les français et européens. D'autres se sont déplacés vers les villes pour travailler dans des usines nouvellement créées. Par ailleurs, les algériens ont aussi été poussés à émigrer en France pour combler la pénurie de main d'œuvre pour les tâches pénibles et faiblement rémunérées (Bâtiment et travaux publics, mines de charbon, pose des voies de chemin de fer). Tout cela a eu des répercussions sur la réalité culturelle et économique du pays en formant la notion négative de travail chez les algériens et en développant des attitudes repoussantes à l'égard du travail (Ghiat, 2015)³.

Si l'on remonte l'histoire de l'Algérie à 1871, c'est la période où l'on assiste à la dépossession foncière dont une des conséquences est la détérioration de la situation économique de la population entre 1870 et 1914 (Ageron, 1979, p. 201)⁴.

Il n'empêche que la dépossession foncière a quand même épargné quelques-uns qui sont restés des petits propriétaires certes appauvris. Certains algériens ont même gardé de grands domaines. Ils provenaient des "*grandes seigneuries de jadis*" mais surtout de "*familles d'enrichis qui avaient réussi par de multiples achats de terre musulmanes ou coloniales, à agrandir leur propriété familiale (...) Le processus de cette concentration tenait au fait que la propriété 'arch inaliénable pouvait désormais être constituée et cédée. Les propriétaires aisés, les cadis accapareurs ou de simples usuriers arrivaient par des prêts accompagnés de rahnyia – hypothèques particulièrement favorables au créancier – à se créer de vastes propriétés peuplées de khammès. Dans les arrondissements où les colons étaient relativement peu nombreux, la grande propriété musulmane se développait même rapidement*" (Ageron, 1979, p. 220-221)⁵.

Ainsi, on assiste, au sein de la population algérienne à la constitution d'une bourgeoisie rurale, qualifiée de « propriétaires aisés », qui représente 17 à 18% de la population en 1914 et 22,6% en 1930. En 1950, 26,5% des propriétaires algériens détenaient 40% de la propriété musulmane (Ageron, 1979, p. 508)⁶. Les « propriétaires aisés » arrivent à subvenir à leurs besoins et pratiquent le commerce, ils sont en plein essor.

Malheureusement, au cours des années 1950, la situation des « propriétaires aisés » se dégrade à un tel point que Germaine Tillion (1957)⁷ utilise le terme de clochardisation pour qualifier le changement subi par ces propriétaires. Diverses raisons ont été avancées pour justifier cette dégradation : les propriétaires algériens sont imprévoyants et immatures, la présence des étrangers entraîne la paupérisation des algériens... Mais, selon Tillion, ces causes ne sont pas vraiment fondées puisque la région des Aurès qu'elle a quittée en 1940 et retrouvée 15 ans plus tard « clochardisée » est peuplée par les mêmes hommes qui ne sont pas plus imprévoyants ou immatures qu'il y a 15 ans, et la présence des étrangers, toujours selon Germaine Tillion, n'est pas non plus assez signifiante pour contribuer à l'appauvrissement des propriétaires algériens.

Malgré la forte dégradation des conditions de vie des « propriétaires aisés » une partie de ce groupe, les propriétaires « très aisés » prospéraient toujours : "*Ce serait donc nécessairement la grande bourgeoisie rurale et l'aristocratie foncière, c'est-à-dire le petit nombre des grands propriétaires musulmans possédant plus de 100 ha, qui aurait le plus accru statistiquement leurs domaines*" (Ageron, 1979, p. 509). Cet état de fait peut être utile pour comprendre les dynamiques de sortie du système ruralo-tribal traditionnel vers un système capitaliste et moderne, c'est-à-dire pour comprendre l'évolution des politiques de gestion des organisations en Algérie. Après l'indépendance du pays, et durant son processus de transformation, l'Algérie a expérimenté différents modèles de gestion pour ses organisations, qu'il s'agisse de

l'autogestion, des sociétés nationales, de la gestion socialiste des entreprises ou de la gestion suivant le modèle occidental après l'ouverture des marchés.

2. L'autogestion

Au lendemain de l'indépendance, et durant une période courte, l'Algérie connaît une phase appelée « autogestion ». Cette opération a été considérée comme une tentative de la part des travailleurs d'assurer la continuité de l'activité économique (Bouhezza, 2004)⁸. L'objectif était de sauvegarder les entreprises et exploitation abandonnées par les français qui avaient quitté le pays au lendemain de l'indépendance en 1962.

2.1. Le fonctionnement des organes d'autogestion

La principale disposition mise en vigueur par les décrets de mars 1963 est de confier la gestion des ex-biens vacants aux travailleurs des entreprises et exploitations. Les organes d'autogestion sont les suivants⁹ :

- L'assemblée générale des travailleurs détient les principaux pouvoirs de décision dans l'entreprise. Elle doit se réunir au moins une fois tous les trois mois, chaque membre dispose d'une voix et les votes ont lieu au scrutin secret.

- Le conseil des travailleurs est l'organe exécutif élu par l'assemblée générale.

- Le comité de gestion, recruté au sein du conseil des travailleurs, est chargé des tâches journalières. Le président du comité, élu en son sein, dirige l'ensemble de l'entreprise.

- Le directeur est le représentant de l'Etat au sein de l'entreprise. Ses relations avec le président du comité ne sont pas précisées et il n'existe pas de rapports hiérarchiques entre les deux.

Les assemblées générales et les conseils de travailleurs jouent un rôle très réduit dans le fonctionnement des entreprises. Toutes les décisions sont prises au niveau de la direction. La multiplicité des responsables n'est pas faite pour apporter une solution rapide aux conflits et aux tensions qui se manifestent entre les ouvriers et les responsables. Il s'agit d'ailleurs plutôt que de conflits ouverts de tensions larvées qui sont très révélatrices des insuffisances du système d'autogestion.

Les problèmes de fonctionnement de l'autogestion ne viennent pas d'une absence de respect de la législation, que les travailleurs ne connaissent généralement pas. Les conflits et les tensions viennent du fait que l'organisation traditionnelle de l'entreprise a disparu et qu'elle a été remplacée par des organes de gestion inefficaces, en l'état actuel des choses, et auxquels les ouvriers n'apportent pas leur participation.

En effet, les travailleurs de l'autogestion, dans leur immense majorité, ne participent pas à la gestion de leur entreprise. Ils ne connaissent pas la législation concernant l'autogestion et ignorent quels sont leurs droits. Mis à part les problèmes de salaires, ils s'expriment très peu dans les réunions parce qu'ils n'ont pas la formation nécessaire pour aborder les problèmes dont il est question.

Pourtant, au moment de l'ouverture des entreprises en autogestion, en 1963, il y eut un certain enthousiasme, une forme de participation des travailleurs, une adhésion

au but poursuivi par les promoteurs de l'autogestion. Les ouvriers surveillèrent les usines avant les réouvertures pour empêcher les liquidations, ils acceptèrent souvent de sacrifier leurs premières payes pour permettre le redémarrage de l'entreprise. Ces actions n'ont souvent été le fait que d'un nombre réduit de travailleurs et on peut les expliquer aussi bien par le désir qu'avaient les ouvriers de ne pas voir disparaître leur source de revenus que par un esprit de participation.

Il n'y a guère que les travailleurs qualifiés professionnellement et le plus souvent anciens dans la maison qui participent à la gestion des entreprises. Le groupe des travailleurs qualifiés et le groupe des élus aux organismes d'autogestion tendent d'ailleurs à se confondre. C'est à partir d'un niveau de qualification suffisant, en gros le niveau d'ouvrier professionnel, que les travailleurs deviennent capables de participer à la gestion de l'entreprise.

En Algérie, étant donné les conditions économiques et politiques qui ont régné après l'indépendance et la petite taille des entreprises, il n'existe pas d'usine qui ait assez de cadres et d'ouvriers qualifiés pour permettre le fonctionnement normal des organes d'autogestion, c'est-à-dire une participation de l'ensemble des travailleurs à la gestion.

Or, le système d'autogestion suppose pour fonctionner correctement une participation active des membres de l'entreprise, qui ne sont plus de simples ouvriers, mais des co-gestionnaires. En l'absence d'une telle participation des travailleurs, un certain nombre de problèmes intérieurs à l'entreprise deviennent insolubles.

2.2. L'autogestion dans le secteur agricole

Dans le secteur de l'agriculture, l'autogestion consiste en la réappropriation des exploitations agricoles abandonnées par leurs propriétaires européens lors de leur départ de l'Algérie à son indépendance en 1962. Les anciens salariés de ces exploitations ont décidé de s'organiser en comité de gestion afin de poursuivre les travaux et mener à bien les récoltes.

Les pouvoirs publics sont ensuite intervenus avec les « trois décrets historiques » de mars 1963 pour donner un statut légal à la gestion de ces exploitations abandonnées. Les terres furent nationalisées et soumises au régime de l'autogestion : elles constituèrent le secteur socialiste de l'agriculture algérienne. L'Algérie entre alors dans la phase des sociétés nationales qui consiste en l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, et cela pour instaurer le socialisme et pour réduire la puissance du secteur autogéré (Bouhezza, 2004). Durant cette période, on assiste à la création de nouvelles sociétés et à la nationalisation des sociétés détenues par le capital étranger. Cette phase se caractérise par un mode de gestion autocratique où le Directeur Général détient des pouvoirs de décisions de type administratif dans des structures organisationnelles encore très rigides.

Le secteur agricole autogéré, en plus de l'héritage de l'agriculture moderne mise en place avant l'indépendance du pays, est bénéficiaire en priorité de la politique de développement économique appliquée par les pouvoirs publics. Ainsi, il possède un

avantage sur le secteur privé dans la comparaison des rendements obtenus. A titre d'information, en 1964, le secteur autogéré qui possède le tiers des superficies cultivées produit plus de la moitié du revenu de l'agriculture.

En fait, le secteur socialiste s'oppose en tous points au secteur agricole privé traditionnel : l'indépendance n'a pas mis fin à la dangereuse contradiction résultant des deux agricultures en présence (Isnard, 1968)¹⁰. Ainsi, « l'Algérie continue comme par le passé à posséder deux agricultures de structures différentes : une agriculture de grandes unités, fortement soutenue par l'Etat, dotée, autant qu'il est possible, de moyens de développement et produisant pour les marchés intérieurs et extérieurs; une agriculture morcelée entre des exploitations privées, auto-consommant une grosse partie de leurs récoltes, attardées dans des pratiques et un outillage routiniers peu efficaces. L'une basée sur des institutions progressives; l'autre, ankylosée dans ses coutumes familiales »¹¹.

En plus d'être un progrès sur le plan matériel (modernisation de l'agriculture) l'autogestion du secteur agricole est un progrès social : elle a rendu au paysan sa dignité d'homme, le goût de la responsabilité et de l'initiative. Toutefois, l'autogestion s'oriente vers une bureaucratisation étatique aux dépens du socialisme. Heureusement, en 1966, une série de mesures est mise en place comme la restitution la liberté de décision aux Comités de gestion afin d'améliorer la situation et favoriser la décentralisation des décisions.

2.3. L'autogestion dans le secteur industriel

Après l'indépendance, le marché intérieur algérien des produits industriels s'était considérablement amenuisé. Les conséquences néfastes du départ des européens ne pouvaient être contrecarrées que par une action de l'Etat. Mais jusqu'à présent les programmes d'équipement public, qui restent d'ailleurs incomplètement réalisés, n'ont pas permis une relance efficace de l'économie.

Dans le même temps que le marché des produits industriels se réduisait, les approvisionnements en matières premières devenaient aléatoires. En effet, de ce point de vue, l'Algérie est tributaire de l'étranger et avec l'indépendance les différents circuits se sont trouvés désorganisés. En conséquence les délais nécessaires pour obtenir des fournitures se sont allongés parfois démesurément et les conditions financières sont devenues très dures.

Sur le plan financier, le système fut profondément désorganisé. En 1962, les dépôts bancaires ont diminué de façon considérable (40 %). En conséquence le crédit devient cher et difficile à obtenir pour les entreprises autogérées dont le statut juridique venait à peine d'être défini et qui n'entraient pas dans les cadres tracés par la législation antérieure.

Sur le plan de la politique économique du gouvernement, malgré toutes les déclarations officielles relatives au socialisme, il n'y a pas eu de rupture avec le passé : l'Algérie est restée un pays dépendant, dépourvu d'industries de base et un pays capitaliste où les prix des marchandises sont fixés sur un marché libre. La

promulgation d'un véritable plan de développement impératif est encore à l'état de projet, le gouvernement se contentant de mettre sur pied un plan d'équipement annuel. En conséquence les entreprises autogérées, en principe socialistes, ne sont pas placées dans un cadre de même nature. Elles souffrent de la concurrence des entreprises privées et elles entrent en contact avec des institutions (administrations, banques) qui sont, en raison de leur passé, habituées à traiter avec des entreprises privées et non avec ces nouvelles entités qui ne présentent généralement pas de garanties solides.

Au niveau du fonctionnement de l'administration, la qualité du personnel de l'administration tant au niveau central que local a été affectée après l'indépendance du pays. Les différents services ont été désorganisés car les cadres compétents faisaient défaut. Les algériens ne sont pas encore préparés à s'administrer eux-mêmes. Sans doute ces lacunes peuvent-elles être comblées dans un laps de temps assez court, car il s'agit d'un problème technique. Plus important peut-être est le fait qu'avant l'indépendance du pays, l'objectif de l'administration était le maintien de l'ordre, alors que désormais elle vise à promouvoir le développement économique.

L'administration algérienne actuelle est un instrument pesant et peu efficace où règnent le formalisme et l'irresponsabilité. Elle a hérité des défauts de l'administration française et en a secrété de nouveaux. Le développement considérable de ses effectifs n'a pas été accompagné par une efficacité croissante. En effet, les décisions qui autrefois étaient prises par les fonctionnaires subalternes ou moyens ont tendance à l'être maintenant au niveau le plus élevé du fait de l'intrusion de problèmes politiques dans le domaine administratif. Seuls les hauts fonctionnaires dotés d'un pouvoir politique ont la possibilité de prendre des décisions qui engagent leur responsabilité. Dans ces conditions il serait paradoxal que les décisions soient prises rapidement. Cette mauvaise organisation administrative gêne beaucoup les entreprises.

Les obstacles au fonctionnement normal des entreprises sont donc considérables et quand une entreprise se trouve dans une situation critique il n'est pas possible de démêler ce qui est dû au mode de gestion de l'entreprise de ce qui est dû à des facteurs économiques externes. Faute de posséder des éléments de comparaison valables on ne peut pas juger l'efficacité économique de l'autogestion industrielle. Il est donc vain de vouloir juger l'autogestion selon des critères purement économiques.

L'autogestion industrielle est une tentative qui avorta doublement. D'une part, elle resta limitée à un secteur restreint et ne bénéficia ni d'un apport massif de cadres, qui aurait été nécessaire, ni de l'appui de l'administration, qui n'a jamais été réellement favorable au secteur autogéré. Sa période d'expansion fut l'année 1963, mais dès 1964, la politique gouvernementale fut infléchie et les entreprises nationalisées furent confiées à des sociétés nationales, ce qui signifie qu'il n'était plus du tout question de participation ouvrière à la gestion des entreprises. Le gouvernement choisit donc très rapidement de mettre un terme à l'expérience et de ne pas la laisser s'étendre. La confusion fut entretenue en baptisant d'un terme générique (secteur socialiste) les entreprises autogérées et les sociétés nationales. D'autre part,

dans le secteur limité qui leur était néanmoins dévolu et sans qu'on puisse là accuser l'administration d'écraser l'autogestion sous une bureaucratie toute puissante, les travailleurs, qui n'étaient en rien préparés à ces tâches, se montrèrent défaillants et ne saisirent pas l'occasion qui leur était donnée de participer à la gestion de leur entreprise.

Parmi les travailleurs de l'autogestion industrielle, nous pouvons distinguer deux groupes qui diffèrent l'un de l'autre par la relation qu'ils entretiennent avec leur entreprise :

– Nous avons d'un côté un groupe minoritaire de travailleurs qualifiés qui saisissent les problèmes de l'entreprise et qui sont conscients des buts visés par le projet socialiste et par le système d'autogestion. Ils sont généralement membres des organes élus et ont une responsabilité technique due à leur qualification. Ce sont eux qui disposent du pouvoir dans l'entreprise parce qu'ils sont prêts à jouer le jeu défini par la législation de mars.

– Nous avons d'autre part un groupe majoritaire de travailleurs, en général peu qualifiés, qui ne se sentent pas investis de responsabilités nouvelles par le système mis en place et ne sont pas conscients de la différence fondamentale qui existe entre une entreprise autogérée et une entreprise privée. Ils ne participent pas à la gestion de leur entreprise, en ce sens qu'ils ne prennent aucune décision et qu'ils laissent le groupe précédent prendre toutes les responsabilités. Ils n'utilisent pas les droits qui leur ont été concédés parce qu'ils n'attendent de leur travail à l'usine qu'un salaire. Les seules revendications sérieuses sont cantonnées au plan de la rémunération.

L'échec de l'autogestion industrielle, lié à l'incapacité des travailleurs de prendre en main leur propre avenir, pose le problème de l'existence d'une classe ouvrière en Algérie.

Si l'on considère que la conscience de classe est indispensable à l'existence d'une classe sociale en tant que telle on peut dire qu'il n'existe pas de classe ouvrière. Ces remarques amènent à poser un problème politique fondamental dans le contexte d'un pays en voie de développement : le socialisme est-il possible sans classe ouvrière ? Si par socialisme, on entend "socialisme scientifique" les débuts de l'expérience algérienne tendent à faire penser qu'il faut répondre par la négative.

La classe ouvrière est en effet la seule, d'une part à avoir intérêt à une transformation économique rapide, d'autre part à être capable d'élaborer une idéologie cohérente pouvant mobiliser la population et promouvoir le développement économique. Rien n'empêche la petite bourgeoisie des pays sous-développés de se contenter modestement de l'exploitation fiscale du pays, elle n'attend pas son revenu de l'activité industrielle. Un socialisme de façade peut servir de paravent idéologique et dispenser de faire le travail réel indispensable au développement.

3. La gestion socialiste des entreprises

En 1971, l'Algérie entre dans une nouvelle phase, qui est celle de la gestion socialiste des entreprises (GSE), avec la promulgation de la loi 71/74 ayant pour objectif de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise, de sauvegarder

leurs intérêts et de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque (Bouhezza, 2004)¹². Durant cette phase, les entreprises publiques passent du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes dans lesquelles la gestion est exercée par un Conseil d'administration (CA) composé du directeur général, de directeurs techniques et de représentants des travailleurs.

Selon Hadj-Mouri (1997), « Si durant l'autogestion, l'entreprise disposait d'une relative autonomie, le processus d'étatisation va aboutir à l'instrumentalisation de l'entreprise qui deviendra alors un levier de réalisations d'une politique décidée par l'Etat-patron »¹³. Cette instrumentalisation va mettre fin à l'unité au sein des entreprises et amplifier les rapports conflictuels entre cadres et travailleurs. Olomo (1987) considère que ces rapports conflictuels sont à l'origine des comportements négatifs des travailleurs qui vont rechercher les moyens de moins en faire à leur poste de travail et échapper à la vigilance de la hiérarchie¹⁴.

Ainsi, pour remédier à cette instrumentalisation et corriger les effets négatifs sur le comportement des travailleurs, le pouvoir va proposer la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise qui prendra forme dans les textes de la Gestion socialiste des entreprises (GSE). L'entreprise devient le lieu de satisfaction de toutes les demandes sociales : emploi- logement-santé-loisirs à travers une redistribution de la rente pétrolière¹⁵.

Le dispositif de la Gestion socialiste des entreprises (charte et ordonnance) énonce des principes d'unité et d'homogénéité. Pourtant, les collectifs de travailleurs se caractérisent par une hétérogénéité due aux niveaux de formation et de qualification, à la place dans la division du travail et à l'origine sociale. L'écart se creuse entre le personnel d'encadrement et le reste des travailleurs. Durant cette phase de l'évolution de l'entreprise algérienne, les relations de travail vont se caractériser par la distanciation, le retrait et la résistance des ouvriers par rapport à l'organisation du travail et à la discipline industrielle, d'où un fort taux d'absentéisme et de turn-over. Ce seront là les effets pervers de ce mode de participation basé sur une homogénéité artificielle des collectifs et une solidarité fictive entre les intérêts de l'entreprise et des ouvriers. On assistera alors à des tentatives de corrections de cette situation qui consisteront dans la restructuration des entreprises et la mise en œuvre du statut général du travailleur¹⁶.

Avec la restructuration, la Société Nationale change de statut et devient entreprise nationale où sont séparées les fonctions de production et de commercialisation. Cette opération sera à l'origine de productions symboliques où seront idéalisées les sociétés-mères.

A partir de ce moment-là, l'intervention de l'Etat va porter sur un double niveau normatif et substantif qui donnera lieu à la promulgation de textes réglementant la stimulation matérielle des ouvriers (mise en place de prime de rendement collectif et individuel liée à la production à partir de 1980). Ce type d'intervention sera alors étendu à l'ensemble des relations du travail.

Cela entraînera une réduction considérable de la marge de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines. Cette fonction est maintenue à la périphérie de l'entreprise, réduisant son rôle à la stricte application des textes. Le nouveau système basé sur la notion du statut-type (par secteur d'activité et entreprise) va produire un système de valeurs centré sur l'égalitarisme et la sécurisation de l'emploi, codifier la structuration et la composition des groupes socioprofessionnelles sur la base d'une grille catégorielle, renforcer la ligne hiérarchique en matière disciplinaire, définir les conditions d'octroi des bénéfices en favorisant le personnel de production pour corriger les erreurs du système précédent où le personnel exerçant dans les sièges d'entreprise et dans le domaine commercial percevait des sommes nettement plus élevées.

Finalement, on tire un bilan plutôt négatif de la gestion socialiste des entreprises :

- Le processus rapide d'industrialisation n'a pas pris en compte les autres secteurs de la société (le culturel notamment) pour assurer le relais entre une mentalité pré-industrielle (origine rurale de la majorité des ouvriers) et le travail industriel.

- l'entreprise n'a pas constitué un espace de socialisation puisqu'elle a fait l'objet d'une instrumentalisation qui ne lui a pas permis de s'institutionnaliser en produisant son propre système de valeurs.

- Le holisme et le volontarisme juridique qui voulaient confondre les intérêts de groupes dissemblables par une "domestication" du mouvement social, a bloqué toute tentative d'autonomisation et d'identification des acteurs sociaux.

Les modèles de gestion appliqués jusqu'à présent en Algérie se sont soldés par des échecs, notamment à cause du fait que l'aspect culturel local a toujours été négligé dans la gestion des entreprises algériennes. Avec la gestion socialiste, l'objectif des responsables politiques était d'amener les travailleurs à adopter une culture socialiste et acquérir une mentalité industrielle à travers l'application des méthodes socialistes de gestion. Mais les résultats espérés ne sont pas atteints car le changement culturel est un processus lent et complexe. Nous montrons ainsi que la gestion socialiste imputant un rôle premier à l'Etat est un produit de l'héritage historique. Or ce choix de gestion était contradictoire avec la structure économique marquée par l'absence de capital humain, l'insuffisance d'une élite économique et le manque d'un système bancaire capable de financer la « stratégie d'industries industrialisantes ». Il s'agit en fait d'interroger l'impact de la gestion socialiste étatique sur les performances et l'efficacité actuelle des organisations algériennes.

Ce bilan négatif accentué par la chute des niveaux de la rente pétrolière à partir de 1986 va être à l'origine d'une nouvelle période : celle des réformes économiques.

4. Les réformes économiques

4.1. Les entreprises publiques économiques

Avec les réformes économiques, on entre dans la phase des entreprises publiques économiques (EPE). Vu leur grande taille en terme de quantité d'unités de

production, de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, et dans le but de surmonter leurs difficultés de gestion en tout genre (financières, organisationnelles, de production, etc.), les responsables ont décidé de restructurer ces entreprises en suivant deux formes de restructuration : restructuration organique et restructuration financière.

Cette phase se caractérise par la volonté de désengagement de l'Etat et l'autonomisation de l'entreprise ; celle-ci va de nouveau changer de statut juridique : elle deviendra entreprise publique économique (EPE) mais restera socialiste (article 2 de loi cadre sur l'autonomie).

On relèvera tout au long de cette phase, une volonté d'aménagement du dispositif législatif en place (notamment la Gestion socialiste des entreprises et le Statut général du travailleur) qui traduit en fait une difficulté à rompre avec l'ancien système due au déficit de légitimité du pouvoir. Les événements d'Octobre 1988 vont alors mettre à nu cette double crise de rationalité et de légitimation qui sera à l'origine de :

- L'abandon du socialisme en tant que référent politique et idéologique (promulgation d'une nouvelle constitution).

- Le passage officiel à l'économie de marché.

- L'acceptation des contre-pouvoirs.

L'entreprise devra alors devenir un centre d'accumulation autonome. Les lois sociales promulguées en 1990 vont s'inscrire dans cette logique, ainsi la GSE sera abrogée. Ce nouveau dispositif législatif constituera alors un support structurel à l'expression d'intérêts conflictuels (reconnaissance du droit de grève). L'entreprise publique ne sera plus composée de travailleurs ou de "producteurs-gestionnaires" mais d'employeurs et de salariés appelés à évoluer dans le cadre de relation contractuelle où interviennent trois acteurs principaux :

- L'Etat,

- Les gestionnaires (représentant l'employeur),

- Les salariés à travers leurs organisations syndicales.

Selon Hadj-Mouri (1997), trois éléments risquent de compromettre sérieusement le déroulement de ce processus¹⁷ :

- La nature de la propriété des moyens de production sur laquelle le pouvoir adopte une attitude confuse et contradictoire.

- La soumission de l'entreprise publique à la contrainte de l'économie informelle qui produit un système de valeurs tendant à la dévalorisation du travail industriel.

- La soumission de l'entreprise publique à la contrainte politique (celle-ci n'ayant du reste jamais cessé) qui, malgré l'autonomie affichée, prend la forme d'injonctions surtout dans les domaines qui risquent de menacer la paix sociale à savoir l'emploi et les salaires.

C'est dans le combat pour la levée des contraintes que l'entreprise parviendra à produire ses propres normes connues comme la synthèse entre l'universel et le

spécifique et concevoir sa "charte des valeurs" (R. Reitter)¹⁸ où la dimension individuelle trop longtemps négligée sera prise en compte non de façon partielle (dimension économique limitée aux salaires) mais de façon totale (dimension psychosociologique, culturelle et politique).

4.2. La privatisation de l'entreprise publique économique

L'opération de privatisation en Algérie est apparue pour la première fois au début des années quatre-vingt avec la loi 81/84 relative à la cessation des biens immobiliers publics aux particuliers presque au Dinar symbolique, suivie de la loi 87/19 concernant les exploitations agricoles publiques, qui a donné lieu à la création d'exploitations agricoles individuelles (E.A.I) et d'exploitations agricoles collectives (E.A.C). Ont été aussi mises en place les lois de la réforme, dès janvier 1988, sur l'autonomie de l'entreprise publique (loi 88/01), les lois 88/02, 88/03, respectivement loi relative à la planification, et loi relative aux fonds de participation. La constitution du 23 février 1989, notamment dans son article 12, précise le champ de la propriété publique. Celui-ci fut mieux apprécié dans l'article 18 qui distingue le domaine privé de l'Etat, de son domaine public ; quant au secteur bancaire, on peut citer la loi n° 90/10, relative à la monnaie et au crédit.

Mais la loi propre à la privatisation des entreprises publiques est celle contenue dans l'ordonnance n° 95/22 du 26 août 1995. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996. Elle a permis d'éclaircir les modalités de la privatisation, ainsi que les branches à privatiser et les différentes procédures relatives à cette opération.

L'opération de privatisation, qui est nouvelle pour l'entreprise publique économique et pour l'économie algérienne en général, est d'après Benissad (1994) « la méthode par laquelle on introduit les méthodes de gestion, le capital privé dans l'entreprise publique »¹⁹. De même, d'après Benbitour (1996), « c'est l'opération par laquelle on peut se désister ou vendre les biens de l'entreprise publique à d'autres entreprises ou des personnes physiques privées »²⁰. D'autres l'ont définie comme l'opération par laquelle on perd la responsabilité de l'entreprise pour des personnes physiques ou morales privées.

En Algérie, le mouvement de privatisation est dû à différents éléments :

- la chute du prix du pétrole à partir du milieu des années 80 ;
- le vent du libéralisme qui s'est mis à souffler partout dans le monde ;
- la crise financière qui a, à la fois, marqué l'épuisement du mode de développement antérieur et contraint à l'adoption de nouvelles orientations ;
- les réformes qu'ont connues les pays de l'Est ;
- les pressions des institutions financières internationales et les nouvelles orientations de ces dernières imposées aux pays en voie de développement ;
- la réforme ou les réformes qu'ont connues l'économie algérienne en général et l'entreprise publique en particulier durant la période de décentralisation graduelle qu'a connu l'économie algérienne.

Comme dans les autres pays qui ont suivi le même processus de réformes économiques, imposées dans leur totalité par les organisations mondiales telles que le FMI et la banque mondiale, l'Algérie a subi les effets de la privatisation des branches d'activités sur le tissu économique et social. Engagées depuis la fin des années quatre-vingt, ces réformes ont donné des résultats à la fois positifs et négatifs. Le côté positif peut être, de façon générale, appréhendé au niveau micro économique c'est-à-dire au niveau de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise publique a connu pour la première fois des changements qui lui ont permis d'être une entreprise économique, c'est-à-dire libre dans ses décisions de gestion; libre du choix de sa stratégie, de fixer ses prix librement, de rechercher ses marchés, de rénover ses équipements, d'entrer en partenariat, etc.²¹

L'autonomie de gestion des entreprises publiques met fin à la tutelle des ministères sur les entreprises mais celles-ci doivent désormais assumer la contrainte budgétaire. Toutefois, là où l'Etat est encore très présent dans le contrôle des entreprises publiques, la prise en compte de la mission sociale de celui-ci, notamment avec l'assurance chômage, met l'entreprise en position de faiblesse. A cet effet, l'Etat pourrait ainsi entrer en contradiction avec le souci de performance des unités productives, et avec les capacités de gouvernance des entreprises.

L'entreprise algérienne privatisée doit s'adapter au nouvel environnement, gérer ses activités dans un marché concurrentiel et devenir compétitive. Par son entrée en bourse, la privatisation de l'entreprise signifie, au niveau macro-économique, que pour la première fois en Algérie l'épargne publique est utilisée pour le financement des investissements, la création d'emploi et de la richesse. Par contre, ces conséquences, au niveau macro-économique, ont pesé lourdement sur l'économie nationale et particulièrement sur les catégories sociales les plus vulnérables :

- aggravation de la fracture sociale avec toutes les conséquences qui en découlent : augmentation du chômage,

- marginalisation des couches moyennes avec comme corollaire l'augmentation de la pauvreté et de l'exclusion sociale, mais aussi la disparition des amortisseurs sociaux,

- blocage de la formation d'une classe d'entrepreneurs productifs en permettant de fait l'émergence d'une couche parasitaire de plus en plus importante politiquement et financièrement, adossée à des financements bancaires quelquefois laxistes,

- blocage et la régression de la société et de l'économie algérienne avec l'extinction annoncée de la rente pétrolière et la persistance insupportable du niveau des services.

Le désengagement de l'État de certaines tâches au profit du secteur privé offre des opportunités pour un redéploiement bénéfique pour l'économie et pour la société. Ainsi, l'État, puissance publique et régulateur pourra s'investir totalement dans des domaines stratégiques et pour lesquels les efforts fournis jusqu'à présent accusent un déficit. Ces domaines se caractérisent par leur diversité et surtout par leur impact sur l'économie et la société.

Conclusion

Enfin, à travers le bref aperçu de l'évolution des modes de gestion de l'organisation en Algérie, il ressort nettement que pouvoir et identité sont en interaction permanente et c'est précisément à ce niveau que peut prendre forme la culture d'entreprise conçue alors comme synthèse entre l'informel et le formel; elle aurait alors pour fonction essentielle de normaliser les comportements d'acteurs d'origine sociale diversifiée dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Pour ce faire, il faudrait, pour reprendre le schéma proposé par Boudon que la rationalité axiologique (l'acteur agit en fonction d'un code de valeurs qui ne s'inscrivent pas toujours dans le sens de ses intérêts) prenne le pas sur la rationalité utilitariste (l'acteur agit uniquement en fonction de ses intérêts matériels immédiats) dominante de nos jours ; c'est dire toute la complexité du chemin qui reste à parcourir.

Nous soulignons la nécessité de définir les piliers d'un nouveau modèle de gestion en Algérie, tenant compte de son histoire et de la culture des salariés algériens qui semblent offrir de bonnes dispositions pour le changement. Mercure et al. (1997) considèrent ainsi que « le fond culturel commun des salariés algériens devrait inciter les gestionnaires à restructurer l'organisation des activités de production selon un ou plusieurs modèles qui s'inspirent davantage des valeurs culturelles propres à cette société »²². En effet, les salariés algériens semblent avoir un sens de la communauté très élevé, un très fort besoin d'éviter l'incertitude et souhaitent des rôles plutôt bien formalisés, dans le cadre d'une expression directe avec leurs responsables, ce qui contredit les choix opérés après l'indépendance, surtout lorsque l'organisation bureaucratique ne permet aucun mode expressif et peu d'implication des salariés.

Références bibliographiques:

¹ Martin D., J.L. Metzger et Ph. Pierre (2003), Les métamorphoses du Monde. Sociologie de la mondialisation. Seuil, Paris.

² Tounès A., Assala K. (2007), Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens, 5^e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.

³ Ghiat B. (2015), Culture de travail et entrepreneuriat en Algérie, Editions Publibook, 148 p.

⁴ Ageron C.-R. (1979), Histoire de l'Algérie contemporaine, 2 / 1871-1954, éd. Puf.

⁵ Ibid. p. 220-221.

⁶ Ibid. p. 508.

⁷ Tillion G. (1957), *L'Algérie en 1957*, éd. de Minuit, pp. 27-28.

⁸ Bouhezza M. (2004), La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus, N°3.

⁹ Helie D. (1969), L'autogestion industrielle en Algérie. In: Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée, n°6, pp. 113-126.

¹⁰ Isnard H. (1968), Les structures de l'autogestion agricole en Algérie, In: *Méditerranée*, 9^e année, n°2, pp. 139-163.

¹¹ Ibid. p. 149.

¹² Bouhezza M. op. cit.

- ¹³ Hadj-Mouri M. (1997), Evolution de l'entreprise publique et question d'identité, Les ouvrages du CRASC, p. 132-141.
- ¹⁴ Olomo P. R. (1987), Comment concilier Tradition et Modernité dans l'entreprise africaine ? Revue Française de Gestion, N° 64, pp 91-94.
- ¹⁵ Hadj-Mouri M., op. cit. p. 135.
- ¹⁶ Hadj-Mouri M., op. cit. p. 136.
- ¹⁷ Hadj-Mouri M., op. cit. p. 139.
- ¹⁸ Reitter R. (1989), Culture et identité, In Y. Simon & P. Joffre (Eds.), Encyclopédie de Gestion: Economica.
- ¹⁹ Benissad H. (1994), Algérie : Restructuration et Réformes Economiques (1979-1993), O.P.U, Alger, cité par S. M. Seha, Université de Tlemcen, p. 28.
- ²⁰ Benbitour Ahmed (1996), Le Programme d'Ajustement Structurel, Revue de l'Economie, n°34, juin, p. 26.
- ²¹ Bouhezza Mohamed (2004), La privatisation de l'entreprise publique algérienne, Revue des sciences économiques et de gestion, N°3, Algérie.
- ²² Ibidem.