

## **Chapitre 3 : L'organisation structurelle après 1980**

### **A/ la restructuration industrielle :**

Elle a posé les problèmes qu'a connus les entreprises nationales, leur ampleur a motivé le gouvernement à penser sur la manière de restructurer l'ensemble des entreprises.

#### **1-Les problèmes de l'entreprise nationales sont :**

- **1.1 Problème organisationnel :** qui contient deux cotés ;
- **a) technique :** qui consiste en la non détermination des rôles et des structures au sein de l'entreprise publique.
- **b) côté humain :** il s'agit des sureffectifs (surplus des ouvriers), Problème de désignation des responsables et les directeurs qui se fait selon des critères non objectifs (régionalisme, clientélismes, subjectivisme...)
- **1.2 centralisation de la décision :** les directeurs n'ont pas pu appliquer ce que dictaient les ministères à cause de la grandeur des entreprises. Aussi il y a eu un double pouvoir de décision, car les ouvriers participaient à la prise de décision par le biais du syndicat qui voulait aussi intervenir, donc les luttes de pouvoir sont apparues entre les ouvriers et l'administration.
- **S'ajoute à tout ça d'autres problèmes comme :** la mauvaise gestion, faible production, mauvaise qualité du produit.

La restructuration est venue pour mettre fin à tous ces problèmes, elle est aussi considérée aussi comme une décision organisationnelle qu'est : mettre fin à l'élargissement des entreprises industrielles en réduisant le nombre de fonctions (cas de SONATRACH) donc il faut deviser les fonctions pour mieux les maîtriser.

#### **B. les principes de la restructuration :**

- l'équilibre régional, donc il s'agit de créer plusieurs centres de décisions.
- le partage des capitaux entre les différentes entreprises créées.
- élever le produit et la productivité et aussi la qualité des produits.
- développer l'économie nationale dans le but d'exporter.
- l'utilisation rationnelle des ressources humaines.

- distribution équilibrée des activités sur le territoire national.

### **C. L'application de la restructuration :**

L'application commençait en 1982, durant cette année 47% des entreprises contenaient moins de 500 salariés (suite à la division des grandes entreprises en PME). Aussi on a demandé aux responsables de l'entreprises l'étude des postes de travail dans le cadre de l'application de la loi générale du travailleur. Cette loi a contribué à la répartition de ces postes. En parallèle une nouvelle loi est apparue pour interdire tout recrutement externe (nouveau) pour permettre aux entreprises de redéployer leurs ressources humaines car elles sont incapables financièrement de recruter de nouveaux employés.

Donc Avec la restructuration, la Société Nationale change de statut et devient entreprise nationale où seront séparées les fonctions de production et de commercialisation (HADJMOURI. M. 1997. P 6). Le statut général du travail (SGT) a aussi lié le salaire à la production (l'ouvrier qui produit plus reçoit un salaire plus élève par rapport à l'ouvrier qui est dans le même grade et le même poste que lui) est ce, grâce aux primes de rendement qui vont être utilisées pour exprimer les différences de rendement entre les ouvriers. Il faut souligner aussi que l'augmentation des salaires va se faire selon la quantité du produit de l'atelier (si le produit augmente les salaires aussi). On comprend donc que le salaire est utilisé comme stimulant pour augmenter la production.

Le (SGT) insiste aussi sur la nécessité d'étudier minutieusement le travail et le processus de la production afin de déterminer les besoins réels en termes de ressources humaines.

La restructuration est donc une rationalisation du secteur économique, car elle se préoccupe de la mesure (seul le produit permet de déterminer les salaires dans les différents niveaux de l'entreprise).

### **D. Les problèmes d'application de la restructuration industrielle.**

Une série de problèmes a empêché l'application de la restructuration industrielle qui sont répartie catégories, qui sont :

#### **-Des problèmes matériels :**

- 1- Les nouveaux centres de productions créés dans les différentes régions du pays disposaient des moyens très limités : ainsi on a enregistré des problèmes

de logement, manque d'établissements scolaires pour les enfants des ouvriers logés.

- 2- Le problème de la centralisation : en effet, du moment que les différents ministères et les banques sont implantés à Alger, les directeurs d'entreprises nationales se déplaçaient à la capitale pour participer aux réunions programmées par les tutelles et les différentes directions (générales et centrales) et régler les affaires de leur entreprise auprès des banques, ce qui a causé la perte de beaucoup de temps dans ces déplacements. Ce qui nous mène à dire que les fonctions administratives sont toujours manipulées à Alger, qui est devenue le lieu où se prennent les décisions concernant l'entreprise nationale.
- 3- On a aussi constaté l'absence de l'utilisation de l'outil informatique au sein de l'entreprise nationale, ce qui aurait pu faciliter la gestion des affaires de l'entreprise.

#### -Des problèmes humains :

Les ouvriers ne sont pas déplacés en masse pour les autres régions. En effet, on s'attendait que les ouvriers (qui étaient l'objet d'une réorientation après l'analyse des postes) acceptent facilement l'idée d'aller travailler dans une autre wilaya, mais beaucoup ont refusé le déplacement à cause de leurs familles et enfants scolarisés sans oublier leurs investissements (certains ont acheté des appartements). Ainsi ils ont préféré quitter leur travail que de se déplacer et quitté tout ce qu'ils ont réalisé avant.

Ceux qui ont accepté de se déplacer à ces nouvelles régions ont laissé leurs familles dans les grandes villes comme Alger, ils étaient dans l'obligation de rentrer chaque semaine pour leur rendre visite, mais l'absence de moyens de transport a créé un nouveau phénomène qui est l'absentéisme.

-Le problème de relations entre entreprises : les échanges de produits entre entreprises (fixé comme objectif) ne s'est pas réalisé à cause de sa cherté et des problèmes bureaucratiques (lenteur de la procédure d'achat). Ainsi beaucoup d'entreprises ont préféré importer des produits de l'étranger que d'acheter le produit local.

-en parallèle de la restructuration organisationnelle, il y a eu aussi la restructuration financière qui complétait la première. Car le problème financier était aussi un obstacle pour les entreprises. En effet, les demandes d'achats des entreprises (pièces détachées, les machines, les matières premières...) devraient être envoyées à Alger (direction des finances) qui va étudier et répondre à ces demandes. Mais la procédure de l'étude des demandes met beaucoup de temps pour répondre (plus d'une année) à cause de la centralisation (un seul service) et

de la diversité des activités de ce service (plusieurs demandes de secteurs différents).

Pour remédier à cette situation, les entreprises ont eu droit à des autorisations d'importation délivrées directement par le ministère, vu la longueur d'obtention de cette autorisation, les entreprises ont importé de grandes quantités de pièces détachées pour éviter la bureaucratie dans l'obtention d'une nouvelle autorisation, mais les pièces détachées et les matières premières importées se l'useraient à cause du problème de stockage et de la durée d'utilisation.

Pour remédier à cette situation, les responsables ont proposé l'autorisation globale d'importation valable pour plusieurs années.

### **B/ l'autonomie des entreprises (1987- 1988) et après l'autonomie**

Il est important quand on veut parler de l'entreprise publique algérienne d'aborder aussi la nature du pouvoir politique qui s'est émergé pendant la guerre de libération, aussi au rôle de l'Etat après l'indépendance grâce à la rente pétrolière. Djilali LIABES affirme que le citoyen algérien est soumis et dépendant de l'Etat, et il (le citoyen) voit de l'Etat un élément ou une partie prenante essentielle de dans la société.

La relation (Etat – citoyen) reproduit la caractéristique essentielle de la société (le leader et la tribu) et cette appartenance détermine le comportement de l'individu et sa vision du rôle qu'il doit accomplir.

Cette situation a influencé sur les changements qu'a connu l'entreprise algérienne et particulièrement lors de l'autonomie des entreprises. Car à l'intérieur de l'entreprise les salariés se sont divisés en deux logiques :

- Des salariés qui préfèrent toujours le groupe.
- Des salariés qui préfèrent l'individu (sanction/ récompense) le travail individuel sans trop s'attacher au groupe.

En effet, les textes régissant l'autonomie des entreprises confirmaient clairement que l'entreprise ne va plus jouer son rôle social comme avant, mais elle va s'occuper uniquement de la production des besoins nécessaires de la société, car dorénavant l'entreprise sera soumise aux règles classiques du marché. Le rôle de l'Etat a aussi changé, car la priorité est donnée à la rationalité économique au détriment de la rationalité politique.

Mais le problème posait à cette époque consistait en l'écart entre les objectifs du groupe (les salariés) et les objectifs de l'entreprise. Car l'environnement social n'est pas en adéquation avec les objectifs lointains de l'entreprise.

L'autonomie des entreprises se base sur les profits ce qui assurera leur continuité. Pour se faire, l'entreprise doit se concentrer sur deux situations importantes :

- La situation interne : qui concerne la fonction de production.
- La situation externe : qui concerne la relation de l'entreprise avec le marché, qui est aussi le pilier d'amélioration de la situation (l'efficacité).

Il est à signaler que du côté organisationnel, avec l'autonomie, les entreprises ont connu un changement car le conseil administratif de l'entreprise se constitue d'administrateurs et représentants des ouvriers, le directeur de l'entreprise n'est pas désigné par l'Etat mais par ce conseil. Ce dernier peut aussi demander des comptes au directeur sur la qualité de la gestion suivie. Le conseil s'occupe aussi de l'organisation, la planification, le contrôle...

Mais tout ça est constaté uniquement dans les textes qui régissent l'autonomie des entreprises mais réellement le conseil d'administration lui-même a posé les problèmes suivants :

- Les textes qui expliquent l'autonomie n'ont pas précisé la stratégie de l'entreprise par rapport à la stratégie de l'Etat. Car ce dernier voit que le choix des moyens ne doit pas s'éloigner des principes du pouvoir politique et les acquisitions ouvrières.
- Aussi les textes n'ont pas précisé le pouvoir de décision du directeur de l'entreprise (ou est ce qu'il décide et ou est ce qu'il ne peut pas décider) donc on n'a pas précisé le pouvoir du directeur.
- Le problème d'assainissement des entreprises : comment les entreprises vont couvrir leurs déficits enregistrés après l'autonomie ?
- La loi de commerce n'a pas précisé les droits de l'entreprise sur les marchés internes et les marchés externes.

Vers le début des années 1990, on parle de l'économie de marché, mais l'entreprise algérienne pose un certain nombre de problèmes qui ne l'aide pas à intégrer ce type d'économie, ces problèmes consistent en :

- La dépendance à l'étranger.
- L'efficacité des entreprises est négative par rapport aux normes internationales.
- Les technologies dont disposent les entreprises n'arrangent pas la concurrence.
- Les ressources humaines non exploitées et non motivées.
- Des sureffectifs des ouvriers (qui nécessite d'être licenciés)

## **Conclusion**

Les spécialistes de l'entreprise algérienne confirment que l'expérience du projet industriel des années 1970 était passionnante et douloureuse, malgré les efforts considérables déployés par les responsables politiques afin de bâtir une base industrielle forte capable de répondre aux besoins locaux et aussi d'exporter des produits algériens vers l'étranger. L'entreprise algérienne n'a pas atteint les objectifs qui lui sont assignés. Certains expliquent cet échec par la mauvaise gestion, d'autres parlent de la diversité de ses objectifs, notamment ceux liés au côté social, ce qui a influencé négativement sur les comportements de ses salariés. Comme l'a constaté GUERID Djamel dans son ouvrage « l'exception algérienne » ou on a eu affaire à un nouveau type d'ouvrier qui (l'ouvrier majoritaire) ou ce dernier n'a pas pu acquérir les normes de la rationalité économique et ses caractéristiques sont différentes de son homologue (l'ouvrier classique).

-