

Chapitre 2 : l'organisation structurelle avant 1980

1- L'autogestion

L'autogestion s'inscrit dans le cadre de la gestion participative et donc la décentralisation et la démocratisation, cette forme est apparue en Yougoslavie qui est l'exercice pour les collectivités de travail de la gestion des entreprises appartenant à la société tout entière.

1.L'autogestion des entreprises algériennes

L'autogestion constituait au moment de son avènement la pierre angulaire du socialisme algérien. Comme support technique de celui-ci, l'entreprise autogérée à cette époque était la seule forme possible de l'entreprise socialiste. Car le socialisme constituait le projet du FLN après l'indépendance.

Ce mode de gestion ayant vu le jour dans les domaines et les usines abandonnées par leurs propriétaires européens, le socialisme et l'autogestion apparaissaient comme étant la résultante, ou du moins, de l'existence d'un vaste secteur de l'économie en déshérence à cause du départ massif et précipité des colons. Hélié Damien a décrit la situation en disant : « En 1962 l'économie algérienne était dans un état grave. La fuite de la grande majorité des européens, qui étaient les cadres du pays, et les sabotages systématiques des groupes politiques ultras avaient désorganisé à peu près complètement la vie économique. Ce ne fut que peu à peu que l'anarchie se résorba et que la situation se normalisa. Mais, même après un certain retour à la normale, il n'en restait pas moins qu'une fraction, —la plus riche et donc consommatrice de produits industriels— de la population avait disparu et qu'une reconversion au moins partielle de l'organisation économique s'imposait ». (Hélié, Damien. 1969. P 116).

L'urgence pour les responsables algériens de l'époque était de réactiver les entreprises fermées ou en difficultés et d'assumer la continuité de l'activité économique du pays. A cet effet, un décret exécutif n 63-95 du 22 mars 1963 a

été adopté pour confier la gestion des ex-biens vacants aux travailleurs des entreprises et exploitations. Le système juridique de l'autogestion est conçu pour répondre à deux objectifs qui sont :

- permettre aux travailleurs de l'entreprise qui constituent le collectif des travailleurs d'exercer effectivement leur droit à la gestion, soit directement ou par l'intermédiaire d'organes représentatifs.
- permettre à la direction de l'entreprise une fois la politique de celle-ci est définie, l'autorité et la stabilité nécessaire pour assurer ses fonctions.

2.La structure et l'aménagement du pouvoir au sein de l'entreprise autogérée algérienne :

Le décret du 22 mars 1963 instaure et régleme minutieusement la structure générale de l'entreprise autogérée.

2.1 la structure générale de l'autogestion : l'entreprise autogérée contient les organes suivants :

a) l'assemblée générale : elle est le support organique et aussi la base de tous les organes de l'autogestion, elle regroupe tous les travailleurs permanents de l'entreprise. Elle se réunit tous les trois (03) mois chaque membre dispose d'une voix et les votes ont lieu au scrutin secret.

- L'assemblée générale des travailleurs détient les principaux pouvoirs de décision dans l'entreprise : adoption du plan de développement de l'entreprise et des programmes annuels d'équipement, de production, de commercialisation, du règlement en matière d'organisation du travail et en matière de définition et de répartition des tâches et des responsabilités, adoption des comptes de fin d'exercice.

b) Le conseil des travailleurs : il est le second étage de la pyramide et élu par l'assemblée générale.

Il a pour rôle :

- Élection du comité de gestion,

- Adopte le règlement intérieur,
- Il décide de l'achat et de vente du matériel d'équipement dans le cadre du plan annuel d'équipement,
- Il décide des emprunts à moyen et long terme.
- Il décide du recrutement ou l'exclusion des membres de l'assemblée générale en collaboration avec le directeur.
- Il contrôle le comité de gestion.

c) Le comité de gestion : il est l'organe exécutif de l'autogestion, il est recruté au sein du conseil des travailleurs pour une durée de 03 ans. Il comprend entre 3 et 13 membres. Il est chargé des tâches journalières. Le président du comité, élu en son sein, dirige l'ensemble de l'entreprise. Le comité de gestion assure aussi :

- l'élection chaque année le président de l'entreprise
- il prépare les décisions qu'il doit soumettre au conseil des travailleurs et à l'A.G
- il élabore le plan de développement de l'entreprise dans le cadre du plan national
- il établit le règlement du travail et les comptes de fin d'exercice.
- il décide des emprunts à court terme et du mode d'achat et de commercialisation des produits.

e) *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.

- il assure la direction administrative, économique et technique de l'entreprise, donc il est chargé d'assurer la bonne marche quotidienne de l'entreprise.
- il signe les pièces d'engagement financier et les ordres de paiement
- il vise les comptes de fin d'exercice

Il établit et détient l'inventaire et la comptabilité de l'entreprise.

f) le président : élu par l'assemblée générale, aussi fait partie du comité de gestion il a pour rôle de :

- contre signer les procès-verbaux des réunions des organes de l'autogestion et les pièces d'engagement financier et de paiement.

- il représente l'entreprise auprès des responsables, les conseils, la justice. etc.

3. la participation ouvrière au sein de l'entreprise autogérée :

Le décret du 22 mars 63 consacre la souveraineté théorique de l'assemblée générale des travailleurs dans l'entreprise.

En effet, son rôle était considérable mais de nombreuses variables échappent à sa compétence. Ainsi la détermination de la politique de l'emploi des salariés, des moyens financiers ou de crédits dépendent de la tutelle.

Le comité de gestion devient la clé de voute de l'entreprise autogérée, engagé directement dans la gestion et l'administration, il dispose des données techniques, économiques et commerciales pour adopter les mesures nécessaires à la vie de l'entreprise. Emanation indirecte du collectif, le comité détient la réalité du pouvoir et la mutation de l'exercice du pouvoir est à l'origine de nombreux abus. En effet, beaucoup de comités de gestion et leurs présidents refusaient de consulter l'assemblée générale et le conseil des travailleurs et ce, par le non-respect de la périodicité des réunions fixées par le décret du 22 mars 1963.

L'accaparement du pouvoir par la direction :

. Le directeur est dans une situation inconfortable, il subit deux attractions contradictoires : il est membre de droit du comité de gestion, donc il doit être du côté des travailleurs et de leurs préoccupations. Il est aussi représentant de l'Etat, il doit préserver l'intérêt de la collectivité nationale et obéir aux injonctions de l'autorité de la tutelle. Le directeur est placé sous l'autorité du président, il apparaît comme un échelon supplémentaire et inutile. Le directeur dont la responsabilité et la mutation ne sont engagées que devant la tutelle, se transforme par la nature des choses en autorité de décision. Ainsi le directeur s'en passe du

comité de gestion et prend de décisions à sa propre initiative sans prendre l'avis des membres du comité de gestion.

2- La gestion socialiste des entreprises (GSE)

2-1 L'organisation structurelle avant 1980 et la problématique du pouvoir au sein de l'entreprise algérienne :

Pour connaître le fonctionnement de l'entreprise, il faut connaître son mode d'organisation (comment elle est organisée ?) ceci se fait par :

- Les moyens et les objectifs fixés pour l'entreprise.
- Les structures (les organes).

La diversité des objectifs mène aussi à la diversité des structures et dans chaque structure des décisions se prennent pour réaliser les objectifs qui lui sont attribués. Ce qui rend l'étude du pouvoir importante car il est un moyen de réalisation des objectifs. Enfin le pouvoir peut être centralisé ou décentralisé.

2-2 l'organisation socialiste des entreprises

Les entreprises nationales étaient gérées selon une organisation administrative centralisée. Ainsi la charte de la GSE venait pour :

- Unifier les lois, assurer que les outils de production appartiennent à l'Etat et aussi pour créer un climat social adéquat grâce à la participation ouvrière à la gestion.
- Sur le plan économique la GSE vise à éliminer des problèmes apparus dans certaines entreprises comme l'incapacité d'assumer la responsabilité de gestion par les directeurs généraux et aussi l'incapacité de la tutelle (ministère) de contrôler les entreprises nationales.

De son côté, BOUZIDA Abderrahmane a expliqué les objectifs du projet industriel algérien comme suit :

Sur le plan économique :

- L'augmentation du taux de croissance du PIB
- La conquête et l'élargissement du marché intérieur
- La suppression du chômage
- Une meilleure répartition des salaires.

b) sur le plan social :

Il s'agit de l'émergence d'une société de progrès débarrassée de l'ignorance, de la pauvreté et de la maladie. Une société juste débarrassée de l'exploitation de l'homme par l'homme ou le travail deviendra « un devoir et un droit » et au sein de laquelle la répartition des revenus se fera selon le principe « à chacun selon son travail ». Une société fondée non sur les classes sociales mais sur les producteurs gestionnaires maîtres de leurs moyens de production.

c) sur le plan idéologique :

Cette société est décrétée socialiste et musulmane en même temps elle doit être indépendante du camp capitaliste et du camp communiste à la fois. (BOUZID. A 19. PP 6 et 7)

Il faut souligner aussi que les textes de la GSE étaient adoptés dans les conditions suivantes :

- La nationalisation du pétrole
- La révolution agraire.
- L'utilisation de la planification : les plans de développement sont

Le plan triennal de 1967 à 1969

Le plan quadriennal 1970 à 1973

Le plan quinquennal 1974 à 1977

Le plan quinquennal 1980 à 1984

Le plan quinquennal 1985 à 1989 (BOUZIDA. A. 1990. P 6)

Le socialisme est conçu durant cette période par la planification (plans de développement) et la participation ouvrière à la gestion. Ainsi cette participation au sein de la propriété étatique va éliminer toutes les contradictions sociales entre les ouvriers et les gestionnaires.

Critiques :

- Mais la charte de la GSE n'a pas précisé la nature de ces contractions ce qui peut nous permettre de dire que le concept ouvrier contient : ouvriers spécialisés et les cadres gestionnaires. Donc on est dans la logique suivante : directeur général (DG) = Etat = ouvriers.
- On ne comprend pas si la charte de la GSE considère l'entreprise comme une école de formation en gestion ou les ouvriers se forment donc une réelle participation à la gestion ou bien c'est un centre de production ? donc la charte n'a pas précisé la nature de la participation. S'il s'agit d'une participation à la gestion, ceci est impossible car les ouvriers n'étaient pas formés en gestion. S'il s'agit d'une participation à la prise de décision. Cette dernière était toujours entre les mains du directeur.

2-3 le fonctionnement des organes de la GSE :

L'ordonnance du 16 novembre 1971 a fixé les organes, cette même ordonnance a été complétée par le décret N 75-150 du 21 novembre 1975. Les organes de la GSE sont :

- a) **L'assemblée générale :** elle fonctionne grâce aux commissions installées lors de la réunion de l'A.G, ces commissions sont :
 - **La commission économique et financière :** qui s'intéresse tous les problèmes liés à la production et la gestion sur les plans économiques et financiers.

- La commission des affaires sociales et culturelles : elle gère les œuvres sociales dans le but d'améliorer les conditions de vie des travailleurs.
- La commission du personnel et de la formation : elle gère le personnel (recrutement, formation, contrôle d'exécution. etc.)
- La commission de discipline
- La commission d'hygiène et sécurité : s'occupe de la prévention des risques professionnels et la formation du personnel.

b) Le conseil de direction :

C'est l'organe de décision au sein duquel siègent deux représentants des travailleurs. Mais la participation exige une parfaite connaissance des dossiers, donc une grande circulation de l'information. Cela veut dire que la participation ouvrière est faible et ne prend part qu'aux débats liés aux aspects (personnel, formation, discipline). Quant aux autres aspects (investissements, financements, plan de production, choix de technologies... les représentants des travailleurs se contentent de suivre les avis préparés par les cadres responsables.

Donc le conseil de direction a deux aspects : le premier qui est la participation et qui est très limitée. Le deuxième est la prise de décision mais il n'est pas très développé car de nombreux directeurs régionaux prennent beaucoup de décisions importantes en dehors de ces organes (sans consultations).

Critiques :

Pour bien éclaircir les contradictions que contient les textes de la GSE, il est à préciser en ce qui concerne

- Le domaine de l'organisation de l'entreprise : en effet, l'entreprise est la structure socio-technique car dans l'entreprise il y a une organisation, une hiérarchie. La division sociale du travail, qui se traduit par un système de rémunération (les salaires se diffèrent d'une personne à une autre selon le poste occupé et le grade. etc. donc les textes ne pouvaient pas cacher cette

contradiction en utilisant la citation « producteur – gestionnaire au lieu du producteur – salarié » et que la réalité prouve l'existence des groupes hétérogènes.

- Le domaine de la participation ouvrière : c'est la structure socio-politique, les organes de la GSE ne sont pas autonomes des organes ou les structures de la direction. Ainsi les directions d'entreprise ont intervenu dans toutes les activités (taches) réalisées par le conseil des travailleurs, ce qui prouve que la direction détient et maîtrise le pouvoir au sein de l'entreprise sous prétexte qu'elle représente l'Etat.

Chapitre 3 : Le pouvoir au sein de l'entreprise algérienne avant 1980

La question du pouvoir au sein de l'entreprise contient deux idées essentielles qui sont :

- Il y a des catégories socioprofessionnelles dans des situations différentes (services, ateliers, bureaux etc) donc à l'intérieur d'une structure et le pouvoir ne peut avoir lieu en dehors d'un organe ou structure. Sachant aussi que le pouvoir est exercé pour atteindre un objectif dont la structure est chargée de réaliser.
- Dans chaque entreprise on précise les rôles et les positions des individus, ceci s'exprime par un organigramme et les règles qui orientent les comportements des individus au sein de ce même organigramme. Crozier précise que les règles sont utilisées pour assurer un contrôle social, donc une organisation hiérarchique exprime une inégalité et le pouvoir se caractérise par une relation d'aliénation (relation entre individus et groupes) pour imposer des objectifs. Pour cette raison qu'il nécessaire d'étudier l'organigramme pour comprendre la réalité du pouvoir au sein d'une entreprise.
- Il faut aussi savoir que les relations de pouvoir ne sont pas stables mais en changement continu, donc chaque individu a une marge de manœuvre et il

n'y a pas de déterminisme absolu dans l'organigramme. Car chaque acteur peut imposer son pouvoir sur les autres. Ceci dit, il n'y a pas d'organisation (entreprise) qui a une seule rationalité mais chaque organisation peut avoir plusieurs rationalités.

2-1. Situation de l'entreprise algérienne.

L'entreprise algérienne est caractérisée par son organisation structurelle, elle est centralisée, ainsi le directeur exerce la fonction de gestion, il garde le pouvoir de décision et il régit (dicte) des lois par le biais de décret ministériel car il est en relation directe avec le ministère (donc il transmet les informations et le ministère dicte les lois)

En effet, c'est la direction générale implantée à Alger qui exerçait les deux fonctions (la fonction de la gestion et la fonction de la décision et du contrôle). À la fin des années 1970 avec l'élargissement de l'industrie la direction générale s'est retrouvée incapable de prendre en charge toutes les fonctions des entreprises nationales car elle manque de cadres gestionnaires, ainsi des directions centrales ont été créées (par la direction générale) et implantées aussi à Alger pour aider la direction générale. Donc elles sont chargées d'exercer la fonction de gestion et dorénavant la direction générale exerce uniquement la fonction de décision et du contrôle.

Mais la création de la direction centrale va concurrencer la direction générale pour avoir plus de pouvoir et d'influence sur les entreprises nationales.

Concernant le travail

Normalement la direction centrale prépare les directives concernant le déroulement du travail au sein des unités de production (entreprises nationales) donc la décision se prépare et décent au niveau des unités de production, puis les responsables de la direction centrale vont se déplacer sur le terrain (dans les unités de production) pour contrôler l'exécution des directives de leur direction.

En réalité : ce sont les directeurs des unités de production qui se déplacent aux directions centrales. En effet, les directeurs d'unités sont convoqués à Alger (qui est devenue le lieu où se prennent les décisions concernant l'unité de production) par la direction centrale pour assister aux réunions de travail ce qui veut dire que les directeurs d'unités maîtrisent mieux le travail de terrain (ils ont toutes les informations sur la réalité du travail).

Avec le développement des unités de production, les tâches (la gestion, décision et le contrôle de l'entreprise) sont devenues très difficiles donc on a créé les directions régionales pour gérer les affaires de l'entreprise. Mais la direction régionale constitue aussi un niveau de pouvoir et la direction de l'unité est obligée de passer par la direction régionale si elle veut contacter la direction générale. Ainsi cette pyramide complexe rend la gestion de l'entreprise très difficile. (BOUYACOUB, A, 1988).

Le processus de prise de décision et la circulation de l'information se résume comme suit :

-Gouvernement = planification= tutelle = direction générale= direction centrale= direction régionale= société nationale.

Donc la marge de manœuvre de l'entreprise est très limitée et soumise à la centralisation de la décision.

Ainsi les spécialistes ont essayé d'expliquer la situation de l'entreprise algérienne (centralisation et diversité des structures) en avançant deux arguments :

- 1- **Premier argument** : Du moment que l'entreprise nationale a monopolisé son produit (prise en charge de toutes les opérations de son produit). Cette situation l'avait obligé d'exercer plusieurs fonctions (production, financière, commerciale. Etc) ce qui a nécessité aussi la mise en place de plusieurs structures pour gérer ces différentes fonctions. Sachant que la direction centrale entrave la communication entre les structures. Donc la

centralisation du pouvoir est causée par les conditions de l'entreprise donc cette situation est due à l'aspect technique qu'on peut résumer : pluralité de fonctions= plusieurs structures.

- 2- **Deuxième argument** ; selon BOUZIDI. Abdelmadjid, la cause n'est pas technique et la centralisation des décisions est due à l'inexistence d'une organisation rationnelle claire : car l'entreprise publique est créée par l'Etat dans le but de centraliser le pouvoir économique sans donner assez d'importance à l'efficacité. Ainsi l'Etat a placé des responsables au niveau des directions générales pour limiter la marge de manœuvre des responsables d'entreprises par crainte que ces responsables ne vont pas appliquer les décisions de l'Etat. (BOUZIDI, A, 1979).

BOUZIDI, souligne aussi que l'entreprise n'était pas toujours soumise (gérée) aux décisions étatiques, du moment qu'elle contient beaucoup de structures et l'Etat n'a jamais pu les maîtriser.

Il est à souligner que :

- *Du point de vue économique* et malgré la maîtrise des banques, certaines entreprises ont pu réaliser des objectifs économiques non souhaités ou bien inattendus par les autorités. En effet, les entreprises qui étaient en relations avec d'autres pays ayant exprimé des commandes auprès de ces entreprises avec des normes internationales à respecter comme la qualité du produit, donc elles étaient dans l'obligation d'être efficaces et les banques n'avaient pas le choix que de modifier les politiques financières pour financer ces entreprises.
- *Aussi l'entreprise nationale a connu des problèmes organisationnels* suite aux changements au niveau des modèles organisationnels (dans certains cas jusqu'à trois fois par an). Ces changements touchent les structures et les relations au sein de l'organisation. Ce qui a influencé directement sur la difficulté d'exercer les tâches, car les changements ont créé un problème d'adaptation.

- Il faut rajouter aussi que le ministère de l'industrie ne contrôlait pas les entreprises seul, il y a aussi l'intervention des autres ministères comme celui des finances, du commerce...etc, dans le but d'unifier l'économie nationale donc ces ministères proposaient seulement des solutions aux problèmes rencontrés, montraient les lacunes et les dysfonctionnements sans imposer des lois ou ordonnances aux directions générales.
- La planification avait aussi compliqué les affaires de l'entreprise nationale, car l'activité économique est liée aux différents plans de développements (déjà cités) et les objectifs des sociétés nationales font partie des objectifs de ces plans et ne pouvaient pas les modifier (car les plans étaient centralisés).
- Il y a aussi des limites organisationnelles : car l'Etat n'avait pas d'appareils efficaces pour contrôler les entreprises nationales, ainsi ces dernières ont pu imposer certaines décisions et pousser donc l'Etat à les accepter. Ce qui nous mène à dire que chaque entreprise avait son mode d'organisation propre à elle et la vision unique et unifiée n'a jamais été concrétisée et aussi l'entreprise n'a pas été gérée par un seul modèle mais avec plusieurs.