

Mounir HADJ-MOURI

**Directeur des Ressources Humaines
- ENTPL – ORAN**

Evolution de l'entreprise publique et question d'identité

L'objet de mon intervention consiste en un essai de périodisation de l'évolution de l'entreprise publique à partir duquel seront mises en relief quelques questions relatives à l'identité des acteurs sociaux en présence, leur rapport à l'entreprise et à l'Etat.

A travers l'histoire mouvementée de l'entreprise publique, deux grandes périodes peuvent être retenues :

- Une première période (1962-1988) qui sera marquée par des tentatives d'association du capital et du travail et la négation des contradictions sociales, cette période connaîtra trois moments :

- L'autogestion industrielle
- L'étatisation/ participation des travailleurs
- La restructuration- spécialisation des entreprises

- Une seconde période (à partir de 1988) qui se caractérisera par la reconnaissance / l'égalisation de la contradiction capital / travail.

Deux grands moments sont à retenir durant cette période

- Le premier consistera dans l'autonomisation de l'entreprise et la négation des contre-pouvoirs.

Cultures d'entreprise

- Le second (après Octobre 1988) mettra en avant :

La contractualisation des rapports au sein de l'entreprise mais aussi celle-ci et l'Etat.

La reconnaissance des contre-pouvoirs (pluralisme politique et syndical).

Instrumentalisation de l'entreprise et homogénéisation forcée des acteurs sociaux :

Durant la première période (1962-1966), l'entreprise va se débattre entre un modèle autogestionnaire et une gestion étatique, les deux schémas s'inscrivent dans l'option socialiste retenue à l'époque.

L'autogestion était basée sur une dualité de pouvoirs : celui détenu par le directeur nommé par l'Etat et celui du président du comité de gestion élu par les travailleurs.

Cette dualité va être à l'origine de nombreux conflits où on assistera à un phénomène de rejet des directeurs par les collectifs de travailleurs (certains seront même "expulsés" des usines), c'est en fait le début de la bipolarisation qui va caractériser les relations du travail au sein de l'entreprise.

Il convient aussi de souligner qu'à ces conflits entre la direction et le "collectif des travailleurs", viendront se greffer des contradictions et antagonisme au sein de ce dernier entre "permanents" et saisonniers mais aussi entre les membres du comité de gestion qui bénéficient d'avantages multiples et le reste du collectif, d'où l'appellation de "nouveaux patrons", N. SAADI résume bien cette situations : "les regroupements informels entre directeur, président et comité de gestion face au collectif deviennent la réalité de l'autogestion".

A ce bilan négatif de l'autogestion, va succéder la vague de nationalisations opérées en 1966 qui marquera le début du processus d'étatisation de la gestion des entreprises ; ce dernier va alors progressivement se généraliser dans un contexte socio-politique caractérisé par des luttes sociales où les revendications resteront très fortes.

Cultures d'entreprise

Le mode de gestion des entreprises va être alors au centre des contradictions sociales et politiques.

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.

Cette instrumentalisation de l'entreprise accompagnée de la subordination du mouvement social commencera par "fissurer" la symbolique de l'unité au sein des entreprises (rapports conflictuels entre cadres et travailleurs) et façonner l'imaginaire collectif des travailleurs et leur rapport à l'Etat qui revêtra alors un caractère contradictoire : le consensus au départ autour de l'autogestion va céder le pas à la conflictualité.

Ce type de rapport va raviver la notion de beylik (perçu comme inquisition fiscale) et être à l'origine de comportements des travailleurs qui investiront alors leurs réserves d'imagination et leur potentiel de mobilisation ailleurs, notamment "dans la recherche des moyens pour en faire le moins à leur poste de travail et échapper à la vigilance de la hiérarchie" (PAUL OLOMO)

Participation à la gestion et exacerbation des rapports conflictuels

Pour "compenser" cette double instrumentalisation (de l'entreprise et du mouvement social) et "corriger" des effets négatifs sur le comportement des travailleurs, le pouvoir mettra alors en avant et c'est le moment fort de cette période, la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise qui prendra forme dans les textes de la G.S.E. (gestion socialiste des entreprises). Ce nouveau mode de gestion reposera principalement sur deux mythes :

- Le "mythe étatique du socialisme"(STOJANOVIC) qui "résout" la question de la propriété de l'entreprise par le "principe syllogistique" (M.MIAILLE) suivant : l'Etat est l'Etat des travailleurs, l'entreprise appartient à l'Etat, donc l'entreprise appartient aux travailleurs.

Cultures d'entreprise

- Le second mythe sera celui de l'homogénéité des collectifs à travers la "notion égalisante" de travailleurs qui consacrait la solidarité des intérêts (droit de grève non reconnu).

L'entreprise devient alors l'espace de satisfaction de toutes les demandes sociales : emploi- logement-santé-loisirs à travers une redistribution de la rente pétrolière, ce qui amènera à juste titre certains économistes à qualifier l'entreprise de centre de désaccumulation placé dans un état de subordination hiérarchique et fonctionnelle (BOUSSOUMAH). Ainsi, elle subira des injonctions des différentes institutions (de la tutelle à l'APC en passant par A. BOUZIDI).

Après avoir présenté les principales caractéristiques du contexte dans lequel a évolué l'entreprise, il y a lieu d'examiner la mise en œuvre de ce mode de participation au sein de cette dernière.

Contrairement aux principes d'unité et d'homogénéité énoncés par le dispositif législatif (charte et ordonnance de la GSE) les "collectifs de travailleurs" se caractériseront par une hétérogénéité due :

- Aux niveaux de formation et de qualification
- A la place dans la division du travail
- A l'origine sociale

Cette hétérogénéité prendra la forme d'une bipolarisation accentuée entre personnel d'encadrement, comme nous l'avons vu, et l'ensemble du collectif (les prémisses de cette bipolarisation existaient déjà avec l'autogestion) ; la majorité des travailleurs se représentent les cadres comme des patrons capitalistes détenteurs des "3 V" ; "Villa-Véhicule-Voyages".

Cette situation expliquera alors l'utilisation des structures représentatives de participation comme instrument de revendications pour l'amélioration du pouvoir d'achat (la GSE avait fusionné les organes syndicaux et les organes de participation) ; ce qui entrainera des conflits distributifs sur des "rations de la rente".

Durant cette phase de l'évolution de l'entreprise publique, les relations du travail vont se caractériser par la distanciation, le retrait et

Cultures d'entreprise

la résistance des ouvriers par rapport à l'organisation du travail et la discipline industrielle, d'où un fort taux d'absentéisme et de turn-over (le complexe d'EL-HADJAR a changé deux fois de personnel depuis sa création).

Ce seront là les effets pervers de ce mode de participation basée 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 travailleur (SGT).

Le statut général du travailleur : consécration d'un égalitarisme sclérosant

Avec la restructuration, la Société Nationale change de statut et devient entreprise nationale où seront 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'état 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 par la promulgation du SGT.

L'application de ce dernier entraînera une réduction considérable de la marge de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines.

Le SGT va alors consacrer le maintien de cette fonction 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 centre sur l'égalitarisme et la sécurisation de l'emploi.

Cultures d'entreprise

- Codifier la structuration et la composition des groupes socioprofessionnelles sur la base d'une grille catégorielle.

- Renforcer la ligne hiérarchique en matière disciplinaire (en cas de partage de voix au sein de la commission de discipline, le directeur décide de la sanction, ce qui n'était pas le cas dans les dispositions antérieures).

- 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, d'où de nombreux conflits.

L'introduction de ces mécanismes d'incitation/coercition "(vérification d'identité dans les lieux publics pour "combattre l'absentéisme") et de liaison de la rémunération à la production va encore une fois aboutir aux effets contraires à ceux recherchés et accentuer la cassure entre l'entreprise et les ouvriers. En effet, ces derniers qui ont cette capacité de tourner en dérision les situations les plus pénibles (cf. Dix-huit traits de caractère cités par YANAT).

Le SGT deviendra le sabotage garanti du travail où seule la grève tranchera.

La GSE deviendra la garantie du sabotage économique.

Expressions qui manifestement prennent le contre-pied des mots d'ordre officiel de l'époque tels que "le travail et la rigueur pour garantir l'avenir".

A travers ce bref aperçu sur la première période de l'évolution de l'entreprise publique, on relèvera que la tendance principale sera celle de la rupture, du "divorce" entre celle-ci et les ouvriers ponctués par les tentatives de "réconciliation" qui s'avèreront infructueuses ; ces tentatives ne constituant en fait que des apports de légitimation incapables de combler le déficit de légitimité du pouvoir en place.

Les principaux éléments explicatifs de cette rupture peuvent se résumer comme suit :

- Les processus rapide d'industrialisation n'a pas pris en compte les autres secteurs de la société (le culturel notamment) pour assurer le

Cultures d'entreprise

relais entre une mentalité pré-industrielle (origine rurale de la majorité des ouvriers) et le travail industriel. Pour paraphraser R.MALEK, nous dirons que le corps social a présenté des signes de rejet de cette "greffe industrielle".

- 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.

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.

Autonomisation de l'entreprise et reconnaissance de la pluralité des acteurs sociaux

Le premier moment de cette période va se caractériser 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 ce moment, une volonté d'aménagement/adaptation du dispositif législatif en place (notamment la SGE et le SGT) qui traduit en fait une gêne à rompre avec l'ancien système due au déficit de légitimité du pouvoir dont on a déjà parlé.

Les événements d'Octobre 1988 vont alors mettre à nu cette double "crise de rationalité et de légitimation" qui sera à l'origine du second moment qui se caractérise par :

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

- Le passage officiel et non "en cachette" à l'économie de marché.

Cultures d'entreprise

- L'acceptation des contre-pouvoirs.

L'entreprise devra alors devenir un centre d'accumulation autonome basé sur la soumission du procès de travail au procès de valorisation du capital.

Les lois sociales promulguées en 1990 vont s'inscrire dans cette logique, ainsi la GSE et le SGT seront abrogés.

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.

La phase actuelle est celle de la construction par chaque acteur de sa puissance contractuelle. Cependant, trois éléments qui nous paraissent essentiels risquent de compromettre sérieusement le déroulement de ce processus :

○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.

Il ne s'agit nullement pour nous de défendre la thèse de "l'Etat veilleur de nuit" (GRAMSCI) mais bien celle qui lui attribue un rôle de

Cultures d'entreprise

régulateur des relations contractuelles entre les acteurs économiques, sociaux et politiques.

-A la contrainte idéologique qui subordonne le savoir à l'usage qu'elle veut en faire et qui ne prend en compte que les réalités qui servent son action (J.P ANASTASSOPOULOS).

Ce ne sera alors que dans le combat pour la levée de ces 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) 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).

Mais est-ce là à dire que nous envisageons un système de valeurs pour toute l'entreprise qui serait alors connue comme une institution partageant des valeurs communes, dépassant le stade d'une simple "entité mécanique inhumaine". Cette vision de l'entreprise sur laquelle reposent les thèses principales de l'école institutionnelle américaine animée par SELZNIK ne s'éloigne pas tellement des thèses de l'école moraliste des années quarante animée par BARNARD qui considérait l'entreprise comme un lieu de coopération et de participation à la tâche commune. Le bilan succinct de la SGE qui s'inscrivait dans cette logique ne nous permet-il pas d'avancer que ces thèses se distinguent par leur caractère utopique.

Enfin, à travers le bref aperçu de l'évolution de l'entreprise publique que nous venons de présenter, 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/canaliser 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 nous reste à parcourir.

Cultures d'entreprise

Bibliographie

1. N.SAADI, **La gestion socialiste des entreprises en Algérie**, OPU, 1985.
2. B.ROGULSKA, **L'économie, la politique et la crise**, in La réalité socialiste – *Economica*, Juin 1985.
3. S.STOJANOVIC, **Critiques et avenir du socialisme**, Editions du Seuil, 1971.
4. J.P.ANASTASSOPOULOS, **La stratégie des entreprises publiques**, DALLOZ, 1980.
5. J.P.ANASTASSOPOULOS, G.BLANC, J.P.NIOCHE, B.RMANANTSOA, **pour une nouvelle politique d'entreprise**.
6. Réda MALEK, **Traditions et Révolution**, BOUCHENE, 1990.
7. M.MACCOBY, **Travailleur pourquoi**, Interéditions, 1990.
8. R.REITTER, **Culture et identité**, in Encyclopédie de gestion, *Economica*, 1998.
9. P.R.OLOMO, **Comment concilier Tradition et Modernité dans l'entreprise africaine**, Document ronéotypé.
10. Z.YANAT, **Le comportement organisationnel**, Document ronéotypé.
11. S.CHIKHI, **Les ouvriers face au travail au CVI**, Document ronéotypé.