

Mahfoud GHEZALI  
Professeur agrégé à l'université d'Alger



**LA PARTICIPATION  
DES TRAVAILLEURS  
A LA  
GESTION SOCIALISTE  
DES ENTREPRISES**

Cet ouvrage a été achevé en 1977.



**OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES**

29, rue Abou Nouas, Hydra - ALGER

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

- A.P.C. : Assemblée populaire communale  
 A.P.W. : Assemblée populaire de wilaya  
 A.P.N. : Assemblée populaire nationale  
 A.T. : Assemblée des travailleurs  
 A.T.E. : Assemblée des travailleurs de l'entreprise  
 A.T.U. : Assemblée des travailleurs de l'unité  
 B.S. : Bureau syndical  
 C.A.S.C. : Commission des affaires sociales et culturelles  
 C.D. : Conseil de direction  
 C.D.E. : Conseil de direction de l'entreprise  
 C.D.U. : Conseil de direction de l'unité  
 C.E.F. : Commission économique et financière  
 C.E.W. : Commission électorale de wilaya  
 C.H.S. : Commission d'hygiène et sécurité  
 C.N.G.S.E. : Commission nationale de la gestion socialiste des entreprises  
 C.N.O. : Commission nationale opérationnelle  
 C.O.W. : Commission opérationnelle de wilaya  
 C.P.F. : Commission du personnel et de la formation  
 C.S. : Conseil syndical  
 F.N.R.C.T. : Fonds national de redistribution des revenus complémentaires  
 G.S.E. : Gestion socialiste des entreprises  
 O.S.E. : Organisation socialiste des entreprises  
 S.N. Sempac : Société nationale des semouleries et pâtes alimentaires  
 R.A.S.I.P. : Revue algérienne des sciences juridiques et politiques  
 S.N.S. : Société nationale de sidérurgie  
 S.N.T.R. : Société nationale des transports routiers  
 U.G.T.A. : Union générale des travailleurs algériens.

## S O M M A I R E

### INTRODUCTION :

#### Section I - L'AMBIGUITE DE LA NOTION DE PARTICIPATION p. 13

- § 1. PARTICIPATION ET ASSOCIATION ..... p. 14
  - (A) *L'appel cumulatif aux deux concepts* ..... p. 14
  - (B) *Le statut des associés* ..... p. 17
- § 2. LES FONCTIONS DE LA PARTICIPATION ..... p. 25
  - (A) *La fonction pédagogique de la participation* ..... p. 25
  - (B) *La fonction technique* ..... p. 27
  - (C) *La fonction idéologique, politique et sociale  
transformation des rapports de production* ..... p. 28

#### Section II - LA PARTICIPATION INSTITUTIONNALISEE ..... p. 30

- § 1. LE SENS DE L'INSTITUTIONNALISATION DE LA PARTICIPATION p. 31
  - (A) *Le renforcement des garanties de la participation*
  - (B) *La fonction éducative du droit dans l'institution-  
nalisation de la participation* ..... p. 32
- § 2. LES INSTITUTIONS DE LA PARTICIPATION .....
  - (A) *La mise en place et la représentativité des A.T.* p. 35
    - a) *La mise en place des A.T.* .....
      - 1) *L'élaboration des textes de la G.S.E. par  
la C.N.G.S.E.* .....
      - 2) *Les structures d'appui des élections* .... p. 37
        - 1.1. *Les structures d'appui* .....
        - 2.2. *Le processus électoral* .....
        - 2.3. *Le contentieux électoral : rôle de la  
C.E.W* '.....
    - b) *La représentativité des A.T.* ..... p. 47
      - 1) *Les critères de mesure de la représenta-  
tivité de l'A.T.* ..... p. 48
        - 1.1. *L'approche de la C.N.O.* .....
        - 1.2. *L'appréciation globale des critères d  
représentativité* ..... p. 51

(B) Les commissions permanentes, instrument d'étude et de réalisation de l'A.T. ....	p. 52
a) Les commissions propres à l'A.T. ....	p. 52
1) La commission économique et financière ..	
2) La commission des affaires sociales et culturelles ..	
3) La C.P.F. ....	
b) Les commissions partagées à parité avec la Direction ..	p. 57
1) La commission de disciplines ..	
2) La commission d'hygiène et de sécurité —	
(C) L'organe collégial de Direction - Une collégialité hiérarchisée ..	p. 62
a) L'équipe technico-politique du conseil de direction présidée par le Directeur ou le Directeur général ..	p. 63
1) Composition et attributions du Conseil de Direction (C.D.) ..	
2) Le Directeur ou le Directeur général, animateur du C.D. et coordinateur des activités de l'unité ou de l'entreprise ..	
b) La finalité attachée à la collégialité de l'organe de direction ..	p. 68
1) La cohérence et l'efficacité de l'action de l'Etat ..	
2) Le renforcement du principe de l'exercice effectif des responsabilités de gestion dans le Conseil de Direction ..	
(D) Les Conseils de coordination des Entreprises socialistes ..	p. 70
(E) Le collectif des travailleurs ..	p. 71
§ 3. LE FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE PARTICIPATION ..	p. 72
(A) Les rapports A.T. Conseil Syndical et collectif des travailleurs ..	p. 73
a) L'ambiguïté de l'identité A.T.-C.S. ....	p. 73
1) La mesure de l'ambiguïté (voir p. 81 à 91) ..	
2) Les manifestations de l'ambiguïté ..	
b) Le collectif des travailleurs, élément régulateur du fonctionnement harmonieux des organes de participation ..	p. 81
1) En vertu du principe du retour à la base ..	

- 2) Le collectif des travailleurs « Soupape de  
sûreté » des rapports entre les organes  
de participation .....

(B) Les relations A.T.-C.D. .... p. 83

### Section III - LA PRATIQUE DE LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS A LA GESTION .... p. 88

#### § 1. LE RODAGE INSUFFISANT DES INSTITUTIONS DE PARTICIPATIONS p. 90

(A) La concentration de fait des pouvoirs de gestion .. p. 91

(B) La marginalisation de l'action syndicale : La partici-  
pation, substitut à l'institution syndicale ..... p. 93

(C) L'autonomisation du collectif des travailleurs .. p. 95

#### § 2. LE JEU DESEQUILIBRE DES FONCTIONS DE LA PARTICIPATION .. p. 96

a) L'atrophie de la fonction idéologique et poli-  
tique ..... p. 97

b) La vacuité au moins partielle de la fonc-  
tion pédagogique ..... p. 98

c) L'hypertrophie de la fonction technique .. p. 99

#### § 3. L'INTERESSEMENT, ELEMENT DU STATUT DU PRODUCTEUR OU SUBSTITUT MONETAIRE DE LA PARTICIPATION A LA GESTION p. 100

(A) Fondement juridique et politique de la partici-  
pation aux résultats ..... p. 102

1) La Charte et le Code de la G.S.E. ....

2) Le système d'harmonisation préconisé par  
la Charte Nationale et la Constitution ..

3) L'intéressement aux résultats, complément  
du salaire de poste et sanction de la réa-  
lisation des objectifs planifiés dans le  
Statut général du travailleur (295) .....

4) Un mécanisme de participation aux résul-  
tats : Le projet de décret fixant les moda-  
lités d'affectation des résultats de l'entre-  
prise socialiste .....

(B) Le système provisoire d'intéressement aux résul-  
tats instauré par les circulaires présidentielles 932  
et 1.628 ..... p. 115

1) Significations attachées à l'intéressement	p. 116
2) La formule expérimentale de répartition des résultats	p. 118
2.1. Le mécanisme de constitution des revenus complémentaires	p. 118
2.2. Le mécanisme de distribution du F.R.C.T.	p. 119
2.3. L'intéressement aux résultats en pratique	p. 120
2.3.1. L'interprétation des deux circulaires présidentielles	p. 121
- 2.3.1.1. - La définition des paramètres de mesure des résultats bénéficiaires	p. 122
- 2.3.1.2 - La procédure de mise en œuvre des paramètres d'évaluation	p. 126
2.3.2. Le résultat des opérations d'intéressement	p. 132
2.4. Les leçons tirées de l'expérience de « partage des bénéfices »	p. 139
2.4.1. La conception du « résultat bénéficiaire » et sa liaison avec le respect des normes fixées	p. 140
2.4.2 L'impact des opérations d'intéressement sur le découpage des unités	p. 145
2.4.3. La participation des travailleurs aux opérations d'intéressement	p. 152
CONCLUSION :	p. 155

## INTRODUCTION

La promulgation de la charte et du code de la G.S.E. le 18 novembre 1971, (1) constitue à la fois un point d'aboutissement d'un processus historique et le point de départ d'une nouvelle étape dans la mise en place du projet social, l'édification d'une société socialiste.

1971 consacre en effet, une série de décisions relatives à la récupération par l'Etat, des secteurs-clefs de la production (2) nationale, dans le cadre de la politique de consolidation de l'indépendance économique, ainsi que le lancement du 1er plan quadriennal (3).

En même temps, l'année 1971 engageait le processus de révolution agricole par l'appel à l'autogestion et à la coopération (4).

La reprise en main graduelle du secteur de la production et des services avait entraîné une forte concentration de la direction de l'économie entre les mains des autorités de tutelle et des dirigeants des entreprises, sans qu'ait été organisée la participation des travailleurs à la gestion. (5)

(1) Ordonnance 71-71 du 18-11-1971 - J.O.R.A. du 13-12-1971 - R.A.S.I. 8 mars 1972.

(2) Le 24.2.1971 — Ordonnance relative à la nationalisation du secteur des hydrocarbures, après l'institution de monopoles en matière commerciale et de services et la nationalisation du commerce extérieur.

(3) Ordonnance 70-10 du 20.1.1970.

(4) Ordonnance 71-73 du 8.11.1971 portant révolution agricole.

(5) L'expérience avortée de l'autogestion dans l'entreprise industrielle avait duré pratiquement en 1965.

C'est précisément l'institution de la participation des travailleurs à la gestion, qui va être à l'origine des « transformations permettant de gérer l'économie selon des méthodes socialistes » et d'aboutir à des « des transformations radicales au sein du monde du travail dans son ensemble ». (11)

Les objectifs assignés à la participation sont donc clairs : il s'agit d'engager le processus de changement sur l'ensemble de la situation politique, économique, sociale et culturelle.

Investie d'une telle mission capitale, la participation n'est pas toutefois assimilable à la situation qui prévaut dans le cadre du système autogestionnaire, car « la G.S.E... n'est ni l'autogestion, ni la participation en tant que concept qui implique l'appropriation privée des moyens de production et par conséquent l'existence du patronat. Elle n'est pas non plus la cogestion, puisque celle-ci ne saurait s'inscrire que dans des rapports sociaux de production capitalistes. La G.S.E. est fondamentalement une étape d'initiation des travailleurs à la gestion et au contrôle des entreprises publiques ». (12)

La participation apparaît donc comme une véritable « école de formation politique, économique et sociale ». (13)

Mais elle n'est pas la gestion directe par les travailleurs, lesquels sont associés avec les directions et, par l'intermédiaire d'un organe élu, l'assemblée des travailleurs, à la gestion de l'entreprise, dans un esprit de collaboration et non d'affrontement. (14)

Cette association se réalise au sein de l'entreprise ou des unités, grâce à l'existence d'organes collégiaux, l'assemblée des travailleurs et ses commissions permanentes, le conseil de direction où est représentée de plein droit l'A.T., sans toutefois que l'association ne vienne remettre en cause l'unité de direction des entreprises, imposée par l'économie planifiée.

---

(11) Charte de la G.S.E. précitée.

(12) Communication sous forme de conférence du vice-président de la C.N.G.S.E. au séminaire de formation pour les présidents des A.T.E. 7 novembre 1973.

(13) Charte de la G.S.E. précitée.

(14) La paix sociale dans l'entreprise est le postulat fondamental du jeu cohérent de la participation dans l'entreprise : « Il ne saurait ainsi surgir de conflits fondamentaux entre la direction et le collectif des travailleurs, dès lors qu'ils oeuvrent ensemble vers le même objectif » charte de la G.S.E. précitée.

Le chef de l'Etat l'explique encore davantage : « La bataille que mène notre pays et notre révolution a besoin d'harmonie, de stabilité, en un mot elle a besoin d'une paix sociale permanente » discours prononcé aux assises du 4ème congrès de l'U.G.T.A. El-Moudjahid du 3 avril 1973.



Par ailleurs, en même temps qu'elle transforme le statut du travailleur salarié, en le hissant au rang de producteur-gestionnaire, elle modèle le syndicat en syndicat gestionnaire dans l'entreprise, par le dédoublement fonctionnel qu'assume l'A.T., à la fois organe de gestion et syndical : L'objectif affirmé par la charte est précisément d'amoindrir, d'annihiler toute forme de revendication propre au style de contestation existant dans l'entreprise capitaliste et qui remettrait en cause l'identité d'intérêt supposée entre les dirigeants de l'entreprise et les producteurs (15) ; c'est alors qu'apparaît clairement l'une des missions dont l'assemblée des travailleurs est investie, celle du contrôle sur la gestion de l'entreprise, pour veiller à « l'amélioration de la production et de la productivité » et lutter efficacement contre le gaspillage : Ce type de contrôle, qualifié de « populaire » par la charte, apparaît essentiellement comme un instrument auxiliaire du contrôle étatique sur l'entreprise et susceptible de lutter contre toute veillesse bureaucratique.

L'assemblée des travailleurs, grâce à la surveillance quotidienne qu'elle exerce sur l'entreprise, intervient ainsi comme facteur de rationalisation de la G.S.E., en renforçant l'un des objectifs d'efficacité de la participation, à côté de l'objectif lié à la transformation des rapports de production.

Vu sous cet angle, la participation des travailleurs exprimerait tout à la fois, d'une part, les capacités des travailleurs à exercer les prérogatives qui leur sont reconnues par les textes, à formuler l'exigence d'autres prérogatives et à pouvoir les exercer, voire, plus tard à formuler l'exigence de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise (16) et à savoir l'imposer ; d'autre part leur capacité d'organisation et d'élévation de leur niveau de conscience, de telle sorte qu'ils accroissent sans cesse leur pouvoir de négociation face à leurs associés du conseil de direction : L'accroissement de l'intervention des travailleurs serait ainsi proportionnel à celui du rôle de l'Etat dans la vie économique et sociale.

Deux observations s'imposent à cet égard : L'expérience de participation décrite par la charte et le code de la G.S.E. s'inscrit dans le cadre de l'étape actuelle du développement de la formation algérienne : En tant que tels, le contenu et les fonctions dévolus à la participation sont fondamentalement liés à la nature de l'Etat qui l'organise et à la définition de cette étape actuelle.

---

(15) « Il est évident que, dans l'entreprise socialiste, cette direction ne représente pas le patronat exploiteur, mais l'Etat populaire garant des intérêts de l'ensemble des masses laborieuses, que la direction gère l'entreprise en association avec les travailleurs », charte de la G.S.E. précitée.

(16) L'exercice du pouvoir dans l'entreprise par les travailleurs s'inscrirait alors dans le cadre d'une certaine forme accomplie de la participation, l'autogestion...

En second lieu l'expérience de participation s'inscrit dans une formation économique et sociale tributaire dans une large mesure (17) du mode de production capitaliste. (18)

Force est donc de souligner que toute analyse des textes relatifs à la G.S.E. et des pratiques sociales découlant de leur application, devrait être évaluée en fonction d'un cadre plus vaste qui dépasse l'entreprise, au risque de tomber dans le travers d'une analyse dite « de la troisième voie », axée sur l'étude stricte de l'entreprise, tant il est vrai que l'entreprise ne peut pas être plus socialiste que l'ensemble de la société : C'est dire combien sont importantes de telles réserves qui sont susceptibles de tempérer ces développements.

Le concept de participation, récupéré même en démocratie libérale où il est apparu comme un remède miracle pour répondre aux tensions sociales et aux disfonctionnements de l'organisation de la société, (19) est suffisamment suspect pour accuser d'emblée une certaine ambiguïté : Il importe donc de cerner la notion dans la G.S.E. par rapport à d'autres notions voisines, telle que l'association, et d'évaluer les fonctions de la participation et le statut des associés (section I).

L'originalité de l'expérience algérienne de la participation réside essentiellement dans son institutionnalisation dans l'entreprise, par la mise sur pied des assemblées de travailleurs : Le processus d'installation des A.T. par voie d'élection, leur représentativité permet d'évaluer au départ la mesure et la portée de la participation des travailleurs à la gestion (section II).

Mais les constantes dégagées au plan de l'analyse des textes d'application de la G.S.E. et de la mise en place de l'organisation

(17) Le développement industriel est étroitement lié au marché mondial capitaliste dont il reçoit la technologie, les équipements et les capitaux. De plus la place du secteur capitaliste national, ne doit pas être négligée.

(18) « La charte et le code de la gestion socialiste traacent la voie que la révolution doit suivre, le domaine des relations de production pour les lustres à venir tout en visant à une applicabilité immédiate. C'est ainsi qu'ils s'inspirent de la nécessité de concilier le long terme et le court terme en mettant en place dès maintenant, des structures qui tiennent compte d'une réalité : Coexistence du secteur public et privé, maintien du libre jeu des forces du marché dans de nombreux secteurs, insuffisance de la planification et des normes de production, faible niveau de la formation des travailleurs, etc., mais qui ne perdent pas de vue les objectifs à long terme, en supposant déjà mise en place une société socialiste comme l'implique la notion de l'Etat appartenant à l'ensemble des travailleurs » Article de M. DJAZAURI, revue du C.N.E.S. n° 3 - 1974.

(19) Voir sur ce point « la participation : Quelques expériences étrangères », colloque de la Sorbonne en juin 1976 — Librairies techniques (Paris) ; de même bulletin de l'Institut international d'administration publique 1974 n° 36, 37, 38.

Voir aussi « la participation dans l'administration française » PUF 1973 — Publication de la faculté de droit d'Amiens.

socialiste des entreprises doivent être confrontées aux réalités des pratiques sociales de la participation, telles qu'elles apparaissent après quelques années du mandat des premières assemblées de travailleurs : L'expérience d'une dizaine d'unité de production appartenant à des entreprises différentes est source d'enseignements précieux pour l'analyste, soucieux d'approfondir la portée des principes du discours politique et des préceptes juridiques énoncés par la charte et le code de la G.S.E. (Section III).