

# La gestion socialiste des entreprises en Algérie: participation et conflit

Ahmed Belghenou

Volume 47, Number 2, 1992

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050768ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050768ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

## ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Belghenou, A. (1992). La gestion socialiste des entreprises en Algérie: participation et conflit. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 47(2), 300–324. <https://doi.org/10.7202/050768ar>

## Article abstract

In Algeria, enterprises have been until now creatures of an all powerful government party. These enterprises have been managed in a bureaucratic manner by the central authority, leading the participants to realize that the crucial issues were being decided outside their sphere. The socialist model of enterprise (ESA) created through planning initiatives in the state sector beginning in 1971, institutionalized participation. However, because the enterprises into which participation was introduced were traditional organizations based on the division of capital and labour, conflict ensued.

Moreover, the model of participation is fundamentally managerially driven. In our view, such models have demonstrated that they are nearly always fatally flawed at resolving workplace conflict. This model of participation proved equally unable to attain the widespread support, within the economic and political systems, which had been promised at the planning stage.

It is equally apparent that the conflict surrounding the ESA was a kind of a mechanism whereby a dominant state party faced a labour movement seeking to end its subservience. The ESA was an instrument through which the rules of the game could be determined, as each of these groups attempted to modify the situation to its own advantage. At its root, it was simply an exercise for the groups in question: the one to try to perpetuate its domination; the other to set in motion changes that might reverse the status quo. Naturally enough, this led to conflict of a dual character. Not surprisingly, conflict emerged at the workplace level and was played out in an industrial relations context. Conflict was also of a political and strategic nature, however, between actors competing for both organizational and societal power. Certainly the conflict that is evident in ESA has spilled over into other arenas.

In this study, we have attempted to identify the relationship between conflict and participation within the ESA model, in terms of both its significance and evolution. We have examined the actors within the ESA to ascertain their objectives and their inter-connections. The ESA model creates a dual relationship between the union and management: on one hand there is a relationship with respect to certain decision making; on the other hand, there is a confrontational relationship that is euphemistically called "collective disputes of the workplace". One finds, as a result, a dialectic of integration and conflict, which develops into different forms.

In a very real sense, the ESA model is a forum for the unfolding of two distinct types of conflict. The first type is that which can never be eliminated, but which can be accommodated within a liberal system of enterprise. This type of conflict is concerned with the conditions of employment and the methods of determining those conditions.

The second type of conflict emerged within the ESA model itself. The model is conflictual for three reasons: 1) the ESA was a focus of competition between the two main social actors, the labour movement and the state party; 2) the type of relationship that emerged between the elected workers councils and management. At stake is the retention and exercise of managerial power; and 3) the fact that those at the level of production did not accept the ESA model, and by reference, the state party.

# **La gestion socialiste des entreprises en Algérie**

## **Participation et conflit**

**Ahmed Belghenou**

*Cet article porte sur le modèle de participation mis en oeuvre dans le secteur d'État algérien à compter de 1971. La recherche montre que ce cadre institutionnel n'a pas résorbé le conflit entre les agents de production, comme le suggérait le discours officiel. Au contraire, le modèle de participation a généré un nouveau type de conflit entre les différents acteurs et instances impliqués dans l'entreprise socialiste.*

En Algérie, nous avons jusqu'à maintenant affaire à une entreprise créée par le Parti-État omniprésent, gérée de manière bureaucratique par le Centre, où les acteurs sociaux voyaient les enjeux les plus cruciaux leur échapper. Les débats récents sur la réforme de l'entreprise laissent présager un recentrage des rapports sociaux et donc des rapports de pouvoir au niveau de celle-ci, au bénéfice d'une différenciation plus grande des acteurs en présence. Les positions de ces derniers seront alors admises comme étant légitimes.

Les événements d'Octobre 1988 ont, par ailleurs, remis violemment en cause le règne de la pensée unique institué par le régime au pouvoir en Algérie depuis juin 1965. Ces événements n'ont été en fait que l'aboutissement de luttes de forces sociales inorganisées, mais néanmoins présentes. Parmi ces forces, le groupe au pouvoir, divisé en réformateurs et en orthodoxes, ne veut rien céder et fait face à une classe bourgeoise qui réclame d'exercer au moins une partie du pouvoir. Comme autre acteur de ce jeu complexe, la classe ouvrière, que le discours national-populiste n'a pu faire adhérer au projet de société, n'hésite plus à monter au créneau. Parti et syndicat voient leur unicité remise en cause par des citoyens et des travailleurs impatients de rattraper le temps perdu.

---

\* BELGHENOU, A., Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement, Alger.

Le modèle d'entreprise socialiste (ESA) mis en oeuvre dans le secteur d'État algérien, à partir de 1971, institutionnalisait la participation. Il était conflictuel en ce qu'il reconduisait un schéma organisationnel traditionnel de l'entreprise reposant sur la division entre le capital et le travail. Du reste, l'objectif premier de notre recherche était de montrer l'existence de ce conflit dans l'entreprise socialiste algérienne<sup>1</sup>. Au fil de nos investigations, les objectifs de recherche se sont élargis. Il ne s'agissait alors plus de s'en tenir à un seul niveau de conflit, celui concernant la redistribution du revenu, mais d'examiner, toujours en rapport avec le modèle, l'existence possible d'autres niveaux de conflit. Car, nous a-t-il semblé, d'autres niveaux, s'ils existaient réellement, assignaient justement au conflit du travail un cadre d'expression et de résolution.

Plus encore que les modèles de participation à fondements managériaux, il nous est apparu que les modèles à fondement idéologique démontraient presque fatalement leur faillite à rendre sans objet le conflit dans les rapports collectifs du travail. De même, ils ne parvenaient pas à concrétiser dans le système économique et politique l'unanimité qu'ils prônaient au plan du discours à propos d'un projet de société qui, lui-même, impliquait, entre autres, un projet d'entreprise.

Il nous est également apparu que le conflit à l'intérieur et autour de l'ESA en était un d'appareils: à un Parti-État<sup>2</sup> dominant faisait face un Syndicat dominé. Le premier était un instrument, un canal de détermination des règles du jeu par un groupe, le second étant celui par lequel un autre groupe tente de les modifier à son avantage. Mais ces appareils ne sont-ils pas, justement, les outils que se sont donnés les groupes en question, l'un pour assurer la pérennité de sa domination, l'autre pour ébranler, à défaut de renverser, celle-ci?

Ceci a amené naturellement à envisager le conflit sous deux acceptions au moins. Le conflit se rapportait au travail et sa discussion entraînait naturellement dans le champ des relations industrielles. Il était également de nature politique en ce qu'il impliquait des acteurs différenciés, au sens de Crozier et Friedberg (1977), définissant des

---

1 Et nous serions ainsi inscrit dans une perspective purement relations industrielles alors que le défi était justement d'asseoir une telle réflexion au confluent des sciences de l'organisation et des sciences sociales en général, des relations industrielles en particulier, sachant qu'entre celles-ci et celles-là, les voies de passage sont nombreuses et n'en finissent pas d'être explorées.

2 Par Parti-État, nous entendons l'État propriétaire des moyens de production, lui-même soumis politiquement au Parti du Front de libération nationale. Sa composante englobe donc la classe politique qui définit les orientations générales du pays ainsi que la classe des technocrates du gouvernement qui traduit les orientations en mesures administratives et techniques dont ils encadrent la mise en oeuvre. Cela ne signifie pas pour autant que le Parti-État est un bloc monolithique.

stratégies particulières pour exercer le pouvoir en organisation et en société.

La démarche a donc consisté à aller du plus simple, le plus facilement saisissable, le conflit du travail, au plus complexe, le plus difficilement repérable en sciences sociales, le conflit social. Le conflit mis ainsi en évidence dans l'ESA ne lui était donc pas exclusif. Mettant en présence, à l'intérieur de celle-ci, direction, élus et collectifs, il la débordait pour concerner, dans l'environnement, Parti-État, Syndicat et classe ouvrière.

Partant, nous avons tenté d'identifier la relation entre la participation et le conflit puis discuté de l'ESA dans sa signification et dans son évolution. Nous avons également approché l'environnement de cette ESA pour identifier les acteurs qui y opéraient ainsi que les enjeux de leurs rapports. Nous avons présenté la méthodologie et quelques résultats significatifs obtenus. La discussion de ces résultats a permis, enfin, de conclure que le modèle d'ESA restait conflictuel.

## **PARTICIPATION ET CONFLIT: ÉLÉMENTS DE THÉORIE**

Les différentes formes de participation en entreprise n'occulent pas les deux phénomènes caractéristiques des relations du travail que sont le conflit et le syndicalisme, dont elles ne peuvent que s'accommoder<sup>3</sup>. Le modèle d'ESA est dans ce cas et représente justement le lieu d'une double relation entre acteurs : d'une part, une relation d'association d'un acteur, le Syndicat, à un autre, la direction en vue de la prise de décision; d'autre part, une relation de confrontation que traduit l'euphémisme «différends collectifs de travail». On y retrouve ainsi la dialectique de l'intégration, que traduit la participation, et du conflit, qui prend différentes formes.

### **La perspective intégrationniste: la participation**

Cette première perspective, qui privilégie le consensus sur les buts à atteindre, a été initiée par l'école parsonnienne et se fonde, entre autres propositions, sur l'affirmation que «le fondement de la société dépend de l'accord (consensus) sur les valeurs entre ses membres»

---

3 Certes, cette prise en charge est longue à se réaliser car la participation en soi est plus qu'un train de mesures; elle est aussi et surtout une pratique sociale et le résultat de luttes. Perdurent alors le conflit et un syndicat qui reste «un type d'organisation ayant son rôle dans la vie économique et sociale ... avec sa structure, ses lois propres de fonctionnement» (Crozier in Friedman et Naville 1972 : 171).

(Laurin-Frenette 1978: 308), ce qui implique les notions de système, de fonctionnement et d'harmonie. C'est ainsi que l'entreprise devient un système dont le fonctionnement devrait reposer sur le consensus; elle recourt à la participation comme moyen pour ce faire.

Le Bureau international du travail (BIT 1981) décrit, sans les juger, les méthodes de la participation, ses domaines d'exercice ainsi que les problèmes qu'elle soulève. Les formes de participation sont alors conçues comme des moyens d'empêcher que les décisions en entreprise soient prises unilatéralement par le(s) propriétaire(s) ou les gestionnaires, ce qui pose clairement le problème de l'exercice du pouvoir. Dans une perspective socio-politique, la participation évoque la notion de démocratie industrielle, fondée sur une répartition équitable du pouvoir entre partenaires sociaux (Schreggle 1976). D'un point de vue technico-économique, la participation contribue à l'amélioration qualitative et quantitative de la production.

Les méthodes de participation sont aussi diverses que les modèles qui la sous-tendent. Les domaines de la participation, quant à eux, peuvent se ramener aux différentes phases du processus de gestion: planification, organisation, direction et contrôle.

L'Institut international d'études sociales a examiné la participation dans dix pays différents et, à partir d'un cadre d'analyse permettant de comparer les systèmes, réalisé des études nationales débouchant sur des conclusions d'ensemble (Walker 1974). Reposant sur des motivations politiques et sociales ainsi que sur des facteurs d'organisation institutionnelle, la participation devrait, selon ces conclusions, s'étendre partout selon trois formes: celle de la négociation collective, celle de la participation intégrante (conseils d'entreprise, participation des travailleurs aux conseils d'administration, etc.) et enfin, celle de la participation descendante grâce à un aménagement plus satisfaisant des tâches et à une modification de l'organisation du travail. Dans tous les cas, la participation apparaît comme étant l'ensemble des moyens par lesquels les travailleurs font prévaloir leurs intérêts face à un partenaire, État ou patron, au travail.

Les conclusions de ces études nationales ne montrent toutefois pas si la participation atteint le but recherché, le consensus. Ainsi, dans ses fondements et sa mise en oeuvre, elle n'occulte pas la contradiction d'intérêts entre les acteurs qui y opèrent.

Dès l'avènement, en 1971, de la gestion socialiste des entreprises (GSE) en Algérie, les travailleurs ont été invités, en qualité de force sociale importante, à adhérer au projet de société affiché par le Parti-État. Ce projet est présenté comme étant celui de la Nation, fondé sur le socialisme comme idéologie et comme mode d'organisation et annoncé déjà durant la guerre de libération par les mots d'ordre de «République

démocratique et sociale», de «réforme agraire» et de «justice sociale». Ce modèle de gestion socialiste des entreprises, remplaçant partout l'autogestion, vise à mettre fin à l'exploitation de l'homme au travail, les moyens de production étant transformés «en arme de combat» pour une société plus juste. Il se veut aussi une façon d'organiser, sur une base démocratique, la répartition et l'exercice du pouvoir<sup>4</sup>. Ce faisant, le modèle d'entreprise socialiste qu'elle produit pose fondamentalement la question du pouvoir entre les différents acteurs impliqués. Par ailleurs, au plan économique, la GSE se propose de rentabiliser l'entreprise.

Cela étant, l'ESA ne s'appréhende qu'à travers sa réalité de système politique au triple plan de son organisation, de son institutionnalisation et de sa mise en oeuvre et semble s'inscrire comme domaine et objet privilégiés de développement du discours national-populiste, à partir de juin 1965.

### **La perspective conflictuelle et le conflit social**

Examiner le conflit au sens large permet de comprendre les systèmes organisés, où les rapports entre acteurs résultent de la contrainte que les uns exercent sur les autres, au travail et au niveau de la société (Crozier et Friedberg 1977)<sup>5</sup>.

Les sociologues du conflit se divisent en deux grandes écoles de pensée, non homogènes du reste: l'école fonctionnaliste et l'école marxiste.

Le courant fonctionnaliste a caractérisé la sociologie américaine d'après-guerre dans son ensemble, son succès s'expliquant, idéologiquement, par son aspect optimiste et rassurant. Optimiste parce que, de toute façon, le système «s'autorégule», rassurant parce qu'un système pluraliste «implique un équilibre démocratique grâce au jeu des sous-systèmes» (Grawitz 1982: 152). Cette école présuppose le consensus sur les valeurs et le conflit n'est par conséquent ni inhérent au système, ni indispensable à son fonctionnement. Dans l'entreprise et en société, ce sont les attitudes de saine coopération, de dialogue et de communication entre acteurs et niveaux hiérarchiques qui permettront de l'éliminer.

---

4 En ce sens, l'ESA devient un «espace politique à l'intérieur duquel se joue une lutte pour le pouvoir de décision économique et social» (Mahiou, préface à Saadi, 1985).

5 Et, toujours selon les mêmes auteurs, seul l'exercice du pouvoir par un acteur permet l'existence d'organisations sociales stables. Dans notre cas, c'est le Parti-État qui définit la forme d'organisation et de la société et de l'ESA, invitant les autres acteurs à y adhérer. Pour ce faire, il exerce le pouvoir.

L'école marxiste, quant à elle, voit dans le conflit de classe le fondement même de la dynamique sociale. En système capitaliste, la condition et le pouvoir de la classe sont fonction de la place que celle-ci occupe dans le procès de production. Une telle classe se distingue des autres par sa capacité de s'appropriier les moyens de production, qu'elle utilise à son profit exclusif. Entre cette classe et celle qui ne possède pas les moyens de production, les relations ne peuvent être qu'antagoniques, de domination, tandis que l'appropriation des moyens de production détermine les structures de pouvoir, de pensée et de comportement. Il y a donc là un antagonisme fondamental, qui ne peut se résoudre que par l'affranchissement de la classe assujettie, celle des travailleurs, au moyen de la conquête des instruments d'oppression bourgeois pour exercer la dictature du prolétariat et édifier la société sans classes.

Cependant, si ni l'une ni l'autre de ces deux écoles ne l'emporte, il est maintenant admis que la société capitaliste a structurellement évolué et intègre désormais le conflit devenu élément central du processus de changement (Dahrendorf 1972). Cette conception instrumentale du conflit implique à son tour une notion de stratégie, que chaque acteur développe en vue d'objectifs donnés. Ce faisant, le conflit se résout quand les protagonistes trouvent des moyens satisfaisants pour atteindre leurs objectifs (Coser 1957, 1967, 1982).

Le discours du Parti-État trouve son expression la plus achevée dans la Charte de la gestion socialiste des entreprises. Le conflit sur les lieux de production est perçu comme le résultat de contradictions découlant d'écart de niveau entre couches et catégories socioprofessionnelles, écarts qu'il est possible de résorber au moyen d'une politique de redistribution équitable des revenus. De même, les conflits ne sauraient être que des «problèmes» résultant essentiellement du développement des forces productives et de la transformation des rapports sociaux qui engendrent, à leur tour, des besoins nouveaux qu'une législation appropriée devrait permettre de satisfaire<sup>6</sup>.

Officiellement donc, il n'y a pas de classes en lutte pour le pouvoir, mais il est admis qu'il peut y avoir une certaine contradiction entre «intérêts distincts» (Boumediene 1978). Cette contradiction, découlant de disparités régionales et professionnelles, peut dégénérer et ouvrir la voie à la constitution de classes antagoniques si elle n'est pas contenue à temps. La démarche, pour ce faire, est d'édifier une économie

---

6 Dans cet esprit, le Parti-État, émanation de travailleurs libres qui peuvent le «contester politiquement», se propose d'instituer «les cadres et les voies obligatoires pour éviter les conflits pouvant survenir dans le monde du travail entre les travailleurs et les organismes employeurs» (APN 1981:3).

véritablement nationale, et surtout d'organiser les travailleurs en force susceptible de soutenir le choix socialiste de société (Charte nationale 1976, 1986).

Toutefois, il apparaît à l'examen que le conflit est une réalité manifeste tant dans le secteur public, lieu supposé d'expression de la démocratie, que dans le secteur privé. En d'autres termes, comme partout ailleurs, la distribution inégalitaire de ressources et de moyens d'action est à l'origine de la différenciation entre acteurs dont l'un, le Parti-État, veut imposer, par la persuasion ou par la répression, des formes d'organisation du travail et de la société en conformité avec ses intérêts propres.

Le pouvoir découle d'un ordre social, lequel est avant tout compromis entre forces en présence, entre groupes d'intérêts et systèmes politiques. Dans ce cas, le pouvoir est un attribut. Il découle également du contrôle que peuvent exercer les membres de l'entreprise sur les éléments d'incertitude qui affectent la vie et le fonctionnement de celle-ci (Crozier et Friedberg 1977). En ce sens, le pouvoir constitue un enjeu.

Dans l'ESA, le pouvoir est cette capacité de décider, au nom de la collectivité, de l'acquisition et de l'utilisation de ressources, des modalités pour ce faire, de prescrire des comportements au moyen de la punition et de la récompense et enfin de la répartition des revenus du travail. Cependant, dans ce cas précis d'économie planifiée, il paraît trop simple d'associer l'exercice du pouvoir des individus et des groupes à une simple affaire de structures organisationnelles<sup>7</sup>. Dans le cas de l'ESA, le pouvoir est un attribut, mais il est aussi, en même temps, enjeu de luttes entre acteurs qui veulent s'en assurer l'exercice en une dynamique impliquant la confrontation. Hors un discours à forte coloration unanime, véhiculé surtout par les acteurs sociaux externes à l'entreprise, évacue entièrement cette confrontation.

## **ESA ET ENVIRONNEMENT**

### **L'ESA: nature, dimension et évolution**

L'ESA se définit naturellement par son mode d'appropriation, sa taille, sa spécialisation, sa localisation, ses modalités de fonctionnement

---

7 L'interférence de phénomènes tels que la proximité des organismes de tutelle, les rapports personnels entre dirigeants au niveau de l'entreprise et superviseurs ministériels, la nature de l'entreprise et de son secteur d'activité, la capacité de chacun de mobiliser les groupes, interviennent dans la détermination des possibilités d'exercice du pouvoir par les différents acteurs dans l'ESA.



et son rapport à l'environnement. Sa mise en place s'inscrit dans une phase déclarée officiellement de transition entre l'organisation capitaliste de l'économie héritée de l'ancienne puissance occupante et l'économie socialiste prônée par le Parti-État<sup>8</sup>. Elle s'inscrit donc dans le cadre d'une économie planifiée et reste identifiable par ses dimensions d'ordre juridique, économique, social, culturel et politique.

Dans leur tâche de justification du modèle d'ESA au moyen de l'idéologie, les émetteurs – Parti, Syndicat, entreprises, institutions culturelles et d'éducation – sélectionnent, parmi toutes les valeurs, celles pouvant devenir des normes et ainsi contribuer à une culture en formation. Au besoin, on ira «déterrer» les valeurs dont on a besoin à un moment donné pour servir le projet envisagé<sup>9</sup>. Les valeurs ont un impact profond sur la définition de la culture que cherche à se donner la société algérienne, notamment au plan de l'entreprise. Dans ce cadre, même puisées dans le patrimoine, les valeurs deviennent modernes<sup>10</sup>. La culture est ainsi récupérée dans un but que l'idéologie se charge de faire prévaloir aux yeux des récepteurs.

Par ailleurs, toute formation sociale – incluant le Parti-État – a besoin d'une idéologie pour justifier un système d'organisation des rapports sociaux, idéologie qui se situe à deux niveaux d'expression: celui de la conscience et celui de la tactique. Dans l'ESA, le travailleur devenu producteur-gestionnaire poursuit certes des intérêts propres légitimes, qui sont d'améliorer son niveau de vie et ses conditions de travail, mais il doit aussi veiller à ceux du Parti-État dont la finalité est d'assurer le bien-être à toute la collectivité. Avant d'en arriver là, l'ESA a suivi un cheminement particulier, dont une phase autogestionnaire entre 1962 et 1965.

La faiblesse de l'État, le départ massif des propriétaires, cadres et techniciens européens d'Algérie au lendemain de l'indépendance et l'exemple yougoslave sont à l'origine de l'expérience autogestionnaire vécue entre 1962 et 1965. Durant cette période, les travailleurs des entreprises et des domaines agricoles prennent un pouvoir économique apparemment sans dépositaire. Dans leur action, ils sont encadrés par le

---

8 À ce titre, l'ESA prétend mettre fin à la double séparation qui caractérise l'entreprise capitaliste: séparation interne entre producteurs et moyens de production, séparation externe entre entreprises agissant chacune comme entité autonome au sein d'un marché régi par les lois de la concurrence (Bettelheim 1970).

9 À titre d'exemple, la fête internationale des travailleurs, le 1er mai, donne lieu depuis quelques années à un rappel par les pouvoirs publics, qui supervisent les manifestations, des valeurs de la lutte nationaliste au détriment des valeurs internationalistes.

10 D'ailleurs, reconnaît la Charte (1974), on ne peut facilement rompre avec les valeurs traditionnelles sans s'aliéner les travailleurs dont dépend justement le développement socio-économique du pays.

Syndicat qui fait de l'autogestion un impératif de construction de la nouvelle société<sup>11</sup>.

Cependant, en Algérie, l'autogestion est rapidement cantonnée à sa seule dimension économique, limitée aux seuls secteurs d'activité abandonnés, aux terres et aux biens placés sous la protection de l'État et elle ne touche pas l'essentiel de l'activité productive. Simple technique, elle reste donc l'une des multiples voies possibles de développement et n'a, de ce fait, que la signification d'une simple expérience<sup>12</sup>. Dès 1967, il apparaît que seul un État fort, récupérant les moyens de production et d'échange, peut assumer les tâches d'édification d'une économie indépendante. Mais à la difficulté de gérer efficacement les grands ensembles productifs s'ajoute rapidement le danger de bureaucratisation du système, selon un processus bien étudié par ailleurs<sup>13</sup>, tandis que l'élite technicienne peut imposer ses choix (Cubertafond 1975, 1980). Dans ces conditions, la gestion socialiste des entreprises devient le moyen de débureaucratiser l'ESA et de conjurer le danger de prise du pouvoir par la technocratie.

### **ESA et environnement: réalités et enjeux**

Toute entreprise évolue dans un environnement donné et l'étude de ce dernier, importante à plus d'un titre, s'est particulièrement développée durant ce dernier demi-siècle à l'initiative des chercheurs en sciences des organisations en particulier. L'environnement est le lieu d'expression d'intérêts non identiques, voire antagonistes, et entre ce dernier et l'entreprise se déroulent des transactions<sup>14</sup>. S'il est jusqu'à un certain point imprévisible et évolutif, il constitue aussi une réalité que l'on peut appréhender à travers ses dimensions historique et socio-politique.

L'ESA, dotée d'une autonomie de gestion, est soumise à une tutelle qui veille à ce que cette autonomie ne coïncide pas avec

---

11 La paralysie de l'appareil administratif contribue même à accrédi- ter l'idée que les ouvriers et paysans sont en position d'exercer, par l'intermédiaire des comités de gestion, le pouvoir politique au détriment d'un État à créer et qui sera, en fait, limité à un rôle d'appoint (Jackson 1977).

12 Étatisation, problèmes techniques, financiers et humains et main-mise des administrations de tutelle ont vidé l'initiative autogestionnaire de son sens premier (Koulytchizky 1974, 1981).

13 Voir par exemple Crozier (1969) et Crozier et Friedberg (1977).

14 La théorie de la contingence, qui recourt à l'approche systémique, constitue pour sa part un effort élaboré de réflexion sur l'interaction entreprise-environnement, dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler le design organisationnel (Kast et Roseinsweig 1978; Filley, House et Kerr 1976).

indépendance<sup>15</sup>. De fait, les relations de tutelle sont l'expression d'une présence quasi permanente, dans l'environnement de l'ESA, du Parti-État dans sa triple fonction de propriétaire, d'entrepreneur et de planificateur. Cela est réalisé par l'intermédiaire d'un ministère, dont relève organiquement l'ESA, et d'administrations et institutions qui, aux côtés de l'autorité de tutelle, exercent le contrôle. Une telle dynamique favorise un schéma d'organisation qui enlève à l'ESA la dimension stratégique du processus de planification de ses activités, celle-ci incombant à la tutelle et, au-delà, à l'organe central de planification. La participation est limitée, par la force des choses, à sa dimension productiviste. De même, en raison du caractère planifié de l'économie nationale, les ministères dits horizontaux ainsi que l'Assemblée populaire nationale et la Cour des Comptes exercent aussi, à l'égard de l'ESA, des pouvoirs de contrôle.

À la fin des années 1970, soit à la fin de la période d'industrialisation intensive, le paysage social a pris forme<sup>16</sup>. Dans le sillage d'une nouvelle classe «industrialiste», une petite bourgeoisie urbaine tire avantage des premières retombées du développement, tandis qu'un prolétariat semble jouir de privilèges, notamment en matière d'emploi. La paysannerie, pour sa part, attend les bienfaits de la modernisation de l'agriculture. Enfin, les diplômés d'universités trouvent facilement à s'employer dans un appareil de production en pleine expansion.

Au sein de l'ESA, les acteurs se situent par rapport à ces forces sociales. Il s'agit en premier lieu des cadres de gestion, agissant au nom d'une tutelle qui les désigne à la tête des ensembles productifs. Ces cadres sont, au sens de la Charte nationale (1976, 1986) et du Statut général du travailleur (1978), des travailleurs tirant leurs revenus de cet emploi. Mais ils se définissent aussi par leurs qualités de techniciens et ont la responsabilité de mener la «bataille de la gestion».

La Charte nationale (1976, 1986) accorde au Syndicat une nouvelle nature. Plutôt qu'instrument de lutte contre un État exploiteur, il est «décrété» partie intégrante du pouvoir dans un État socialiste, au service

---

15 Le Code investit en théorie l'ESA d'une large autonomie dans la poursuite de ses objectifs. En réalité, les pouvoirs du Parti-État sur l'ESA sont importants. Ils se manifestent à l'occasion de la création de l'ESA et du contrôle exercé par ses différentes administrations et institutions sur ses activités. En principe, l'ESA détient la plénitude des pouvoirs de gestion, en respect cependant avec les orientations du plan national de développement.

16 «À côté d'une bourgeoisie foncière très affaiblie par l'histoire et en voie de reconversion, une couche 'industrialiste' étroitement liée à l'appareil étatique de production dont elle tire l'essentiel de sa position sociale est peut-être sur le point de réunir les conditions économiques et politiques qui lui permettront d'asseoir sa domination» (Burgat et Nancy 1985: 218).

de celui-ci et des travailleurs, qu'il lui revient d'organiser et de former en tant que responsables<sup>17</sup>.

Les travailleurs, troisième acteur du système, se trouvent pour leur part dans une situation de double allégeance envers la direction, qui conduit les affaires de l'ESA dans l'intérêt général et envers le Syndicat qui, tout en contribuant à la défense de cet intérêt général, est censé défendre les leurs en particulier. La GSE est «l'école» qui leur offre la possibilité de se hisser au niveau des responsabilités de producteurs-gestionnaires et de perfectionner la dimension idéologique de leur participation ainsi que les dimensions technique et économique de celle-ci.

L'analyse de l'ESA dans sa nature et son évolution, l'examen de son environnement multidimensionnel et l'étude historique du rapport entre le Parti-État et le Syndicat ont permis de poser l'hypothèse de la persistance du conflit, sinon de son exacerbation, dans l'ESA et autour de celle-ci.

## ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

La sociologie des conflits, au-delà de la démarche quelque peu mécaniste du marxisme orthodoxe et selon la formulation que propose Dahrendorf (1972), rend bien compte de la nature de l'ESA comme espace et enjeu de contradictions entre groupes d'intérêts différenciés.

Les exemples de l'Europe de l'Est sont à cet égard significatifs. Le mouvement de revendication du «renouveau socialiste» polonais est bel et bien parti des chantiers navals, usines et entreprises pour s'élargir à toute la société et remettre en cause l'ordre établi par l'avant-garde politique de la classe ouvrière. En Yougoslavie, l'expérience menée depuis 1950, sanctionnée périodiquement au niveau constitutionnel, montre que l'autogestion n'a pas supprimé les conflits, ces derniers étant l'expression d'une dialectique permanente entre acteurs et structures à l'intérieur des organisations et dans la formation sociale globale. En Algérie, où le développement est fondé sur le consensus et privilégie la concertation entre forces sociales impliquées dans la conduite de celui-ci, les conflits sociaux persistent. Ils vont même en augmentant de façon significative y compris dans le secteur public.

Bien sûr, ces conflits – tensions, malaises, différends dans le jargon officiel – sont aux yeux du pouvoir hautement préjudiciables. La manière

---

17 Ce syndicat «nouvelle formule», plutôt que de revendiquer seulement, a pour mission, en tant que bras du Parti-État, de mobiliser les travailleurs pour la réussite du projet.

officielle de les approcher privilégie, plutôt que l'étude de leurs causes, la condamnation de leurs effets sur la société et plus spécifiquement sur la production.

### **La problématique**

Dans un contexte où la protestation ouvrière, notamment dans le secteur public, n'est jamais prise en compte comme élément de la dynamique sociale par le discours officiel mais plutôt considérée comme résultant de menées subversives, le Parti-État a conçu un cadre et des mécanismes légaux de régulation des conflits, en plus des mesures répressives déjà existantes pour intervenir dans les rapports sociaux de production<sup>18</sup>. Une telle position ignore la dynamique de l'évolution sociale qui repose sur des rapports de force entre classes et groupes d'intérêts. Or, c'est la fluctuation de ces rapports qui, nous semble-t-il, explique pour une grande partie la persistance et l'aggravation de ces conflits.

L'examen des statistiques des conflits – la grève n'en étant pas la seule forme d'expression<sup>19</sup> – et l'analyse des modalités d'expression, de déroulement et de résolution de ceux-ci montrent, si besoin est, que dans ce domaine, l'Algérie ne diffère pas beaucoup des pays dits pluralistes. Cela étant, le conflit du travail dans l'ESA en particulier, et par extension le conflit social, est bel et bien une réalité avec laquelle il importe de composer.

### **Les hypothèses de la recherche**

En Algérie, la participation ouvrière a été définie comme étant la situation de travail dans laquelle tous les travailleurs sont associés, par l'intermédiaire d'organes élus, à la prise des décisions dans leurs entreprises et sont intéressés aux résultats de celles-ci. La GSE procède de mobiles éthiques, dans un sens de libération du travailleur et d'humanisation du travail. Elle porte également sur des considérations techniques et a pour finalité d'augmenter l'efficacité du travail et de dégager des compétences. Enfin, sur un plan politico-social, elle se veut le prolongement, sur les lieux de travail, de la démocratie en société.

---

<sup>18</sup> Code pénal qui criminalise l'acte de grève, intervention des forces policières, renvoi de syndicalistes et, enfin, interdiction définitive du droit de grève.

<sup>19</sup> L'absentéisme a pris des proportions telles que les autorités les plus élevées s'en préoccupent au point de lancer, comme en 1982-1983, une campagne de contrôles policiers contre les travailleurs sur la voie publique.

Cette participation donne naissance à une entreprise de type nouveau, l'ESA, qui se caractérise ainsi: elle est propriété de l'État qui en confie la gestion et le développement aux travailleurs réunis en collectifs et, en principe, elle déroge à la règle capitaliste de séparation entre moyens de production et salariés. Elle inscrit, enfin, son activité au Plan national de développement. Cette conception s'appuie sur une vision fonctionnaliste de l'entreprise, qui sous-estime la dynamique des rapports sociaux au sein et dans l'environnement de l'ESA et ignore de ce fait que de tels rapports s'articulent autour d'enjeux dont le plus important est le pouvoir.

Il apparaît alors que les conflits sociaux – immédiatement repérables au niveau du monde du travail, plus difficilement identifiables au niveau de la formation sociale dans son ensemble – ne sont que le résultat de la volonté d'un acteur, le Parti-État, de dominer un autre, le Syndicat<sup>20</sup>. Ainsi, la problématique de la relation entre la participation et le conflit en régime de gestion socialiste des entreprises repose sur l'énoncé suivant : et le modèle d'ESA et le type de système dans lequel son activité s'inscrit ne sont que des cadres, à des niveaux différents, de régulation d'un conflit toujours présent.

De manière plus explicite, le modèle d'ESA est le lieu du déroulement de deux types de conflits. Le premier type de conflit est celui qu'il ne parvient pas à éliminer, mais qu'il tente d'occulter et qui le rapproche du modèle libéral d'entreprise. Ce type de conflit porte sur des enjeux directement reliés au travail et aux conditions de son exécution. Le second est celui qu'il génère en raison de sa nature et de son articulation. Ce conflit oppose, dans l'ESA et dans son environnement, des acteurs distincts; l'enjeu porte sur le projet d'ESA lui-même et, par conséquent, sur son devenir. Partant, le modèle d'ESA né de la mise en oeuvre de la GSE, bien qu'il se fonde sur le consensus devant sous-tendre le choix socialiste de société<sup>21</sup>, est conflictuel à plusieurs égards.

- Il est conflictuel dans le sens où sa vision, son design et son devenir sont enjeux entre les deux acteurs sociaux que sont le Parti-État et le Syndicat.
- À l'intérieur de l'ESA, la vision unanimiste du modèle que propose le Parti-État est remise en cause par le rapport qu'entretiennent entre eux les deux principaux acteurs: la direction représentant le Parti-État et l'assemblée des travailleurs élue par les travailleurs et

<sup>20</sup> Nuançons toutefois en disant que si domination il y a, ce second acteur s'efforcera d'en contourner les règles et d'exploiter à son avantage les ouvertures qu'offre, pour une raison ou une autre, le système mis en place.

<sup>21</sup> En fait, il semble plus approprié de dire «voie non capitaliste de développement» plutôt que choix socialiste. L'on évite de participer aux débats assez fournis des années 1970 sur la nature du régime algérien.

encadrée par le Syndicat. L'enjeu, ici, est la détention et l'exercice du pouvoir de gestion.

- Enfin, un acteur «de fait», le collectif ou base productive, n'adhère pas forcément au modèle, s'oppose aux organes de l'ESA et au-delà au Parti-État, formulant des revendications.

### **Les objectifs de la recherche**

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons opéré à trois niveaux d'analyse auxquels correspondent des objectifs spécifiques de recherche.

Premièrement, au sujet des rapports entre le modèle et son environnement, nous avons questionné des écrits. Ici, l'objectif est de montrer jusqu'à quel point un acteur, le Parti-État, cherche à imposer à un autre, le Syndicat, sa vision du modèle et jusqu'à quel point le Syndicat résiste à cette volonté. L'étude du rapport de l'ESA à son environnement institutionnel et politique laisse entrevoir la persistance d'un conflit d'un type particulier, celui que le modèle génère en raison de sa nature et de son articulation même. C'est le conflit que se rapporte au design du modèle.

Deuxièmement, en ce qui concerne les rapports entre les acteurs institutionnels de l'ESA, nous avons questionné des personnes. L'objectif est alors de montrer que le consensus sur les buts, rôles et responsabilités des acteurs sous-tendant le modèle est bien une fiction. À ce niveau, il s'est agi de vérifier la matérialité du conflit qui caractérise les rapports entre directeurs d'unité et assemblées des travailleurs dans dix unités de production de l'industrie textile socialiste.

Troisièmement, au niveau des rapports entre base productive et organes de l'ESA, et par delà le Parti-État, nous avons questionné des chiffres. L'objectif est alors de montrer jusqu'à quel point le modèle rappelle l'entreprise de type libéral, champ d'affrontement entre capital et travail.

Les deux premiers niveaux d'analyse renvoient au conflit dans sa forme non traditionnelle. Le troisième, quant à lui, se rapporte explicitement aux conflits du travail et permet de constater que ceux-ci ne sont pas l'apanage du seul secteur privé où la confrontation entre capital et travail apparaît comme étant légitime. Ils touchent également le secteur public où est instaurée la GSE.

## L'investigation

En matière d'investigation, c'est la méthode dialectique qui a été retenue dans la démarche. S'inscrivant dans le courant hégélien marxiste puis néo-marxiste, celle-ci fait de l'affirmation de contradictions ambiantes une constante.

L'objectif de l'analyse du discours d'évaluation est de reconnaître les positions des acteurs impliqués dans le modèle de participation à travers l'évaluation qu'ils en font. De la confrontation des points de vue, il est possible de déduire un écart entre les positions respectives, écart qui dénote l'ampleur du conflit potentiel. L'analyse se fait dans deux directions: celle de la revendication d'un acteur – l'organisation syndicale – déduite des demandes formulées explicitement, et celle de la réponse faite à ces demandes par le Parti-État. Le support de l'analyse est dans ce cas un canevas défini au préalable par le Parti.

Les demandes syndicales sont le fait de six conférences régionales tenues en 1984 et 1985 et les réponses sont celles de la quatrième conférence nationale sur la GSE (1985). Dans ce cas, l'approche est en même temps qualitative (des points de vue sont exprimés) et quantitative (examen des demandes de quatre conférences régionales sur six) et permet de déduire le caractère permanent du conflit, dont l'enjeu principal est le devenir du modèle lui-même.

L'organisation visée par l'enquête par questionnaire est ce qu'il est convenu d'appeler en Algérie une entreprise-branche représentant le schéma type d'organisation de l'activité productive jusqu'à la mise en oeuvre de la restructuration en 1980. Il s'agit de la Société nationale des industries textiles (SONITEX), une entreprise publique régie par les principes de la GSE depuis février 1974.

Une première raison de ce choix est reliée à l'ancienneté de l'institution de la participation: à l'issue de trois mandats électifs de trois ans chacun, la GSE a eu le temps d'entrer dans les habitudes. De plus, l'industrie est particulière à plusieurs titres. D'implantation très ancienne, elle est présente à travers tout le territoire national. Elle recrute dans les milieux urbains, semi-ruraux et ruraux. Elle compte de grands complexes intégrés et de petites unités presque artisanales. Elle a enfin une histoire émaillée de conflits quelquefois très durs et fait face à la concurrence d'un fort secteur privé.

Le questionnaire a été construit en tenant compte d'exigences particulières au contexte: rareté de l'information pertinente, difficulté, voire répulsion à la communiquer, notamment quand il s'agit de conflits sur les lieux du travail touchant le secteur public. Le questionnaire s'adresse à un groupe de dix directeurs et un groupe de dix présidents



d'assemblées des travailleurs choisis pour représenter l'industrie textile socialiste dans ses branches textile et confection. Pour certains aspects, il a été adapté au type d'interlocuteur – élu ou gestionnaire – et a été testé dans quatre unités non reprises dans l'échantillon. Le questionnaire, administré dans des conditions identiques, est composé de questions fermées et de questions ouvertes.

Produites, faut-il le préciser, par le Parti-État<sup>22</sup>, les statistiques soulignent la réalité conflictuelle du modèle. Elles sont de trois ordres : générales, c'est-à-dire pour l'ensemble de l'économie; spécifiques, c'est-à-dire se rapportant à l'industrie étudiée en 1983; et particulières, c'est-à-dire celles qui rapportent des situations de conflit du travail dans les sociétés pluralistes.

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le modèle d'ESA renvoie d'emblée au concept de démocratie, à son contenu et à ses limites. Ainsi, à l'analyse, ce modèle apparaît comme étant «un système de relations d'autorité dont les membres sont soumis à des normes et des sanctions dictées par les détenteurs du pouvoir en fonction de l'organisation plutôt que leurs désirs personnels» (Laurin-Frenette 1978: 321). Ce modèle porte en lui le conflit aux plans de son contenu et de son devenir, de sa mise en oeuvre et, enfin, de sa pertinence.

### Le modèle d'ESA: contenu et devenir

Le modèle d'articulation des rapports de production que propose la GSE postule la disparition des luttes d'intérêts entre groupes. Ces derniers, devenus acteurs institutionnalisés – directions, assemblées des travailleurs – dans l'ESA poursuivraient les mêmes buts. Cependant, il apparaît qu'à l'intérieur de l'ESA, les deux acteurs principaux que sont la direction et l'assemblée des travailleurs sont plutôt en contradiction<sup>23</sup>. D'abord, en termes de poids découlant de l'autorité exercée par chacun, ensuite en termes de vision de l'autre et enfin en termes d'occupation du

---

<sup>22</sup> L'information à la base provient de trois sources. Les services de sécurité sont généralement les plus rapides à signaler les malaises ou arrêts de travail dans les unités de production. Leur intervention s'explique par le fait que la grève, et même la contestation ouvrière plus ou moins organisée, notamment dans le secteur public, constituent une menace pour l'ordre public. Les deux autres sont les services de l'inspection du travail et ceux de l'ESA visée par l'étude.

<sup>23</sup> Il n'est pas nécessaire, pour parler de contradiction, que le conflit soit ouvert et, en cela, nous rejoignons Edwards (1986).

champ de leur interaction au moyen de l'exercice des pouvoirs de gestion.

Toutefois, dans l'ESA, le conflit met aux prises le collectif des travailleurs – la base – aux deux acteurs qui deviennent pour celui-ci les représentants du Parti-État, que l'on affronte pour préserver des acquis ou pour en arracher de nouveaux. Ce type de conflit met donc en cause la classe ouvrière dans son ensemble<sup>24</sup>. Dans l'environnement de l'ESA, le conflit met aux prises Parti-État et Syndicat à propos de la définition du projet d'ESA et, dans une moindre mesure, à propos de son autonomie et de sa capacité à être un système sociotechnique ouvert.

Le conflit ainsi reconnu se définit à différents niveaux comme étant un conflit de «devenir» du modèle d'ESA, un conflit de pouvoir ou de prérogatives dans le modèle et enfin un conflit de classes que la GSE a justement pour objet d'occulter. D'un autre côté, dans la formation sociale globale, les acteurs directement concernés, Parti-État et Syndicat, expriment des positions divergentes en termes de vision, de design du modèle d'ESA. Les deux acteurs sont d'accord sur la nécessité de le maintenir, de le perfectionner, de l'étendre aux lieux de production non encore touchés. Tous deux sont également d'accord pour voir là une condition d'associer la classe ouvrière à l'oeuvre de développement en cours dans le pays. Mais toute la question réside dans la forme que doit prendre ce modèle et la place que doit y occuper chaque acteur. Car, jusque là, il n'est pas dangereux d'être d'accord sur des principes. Les deux acteurs conviennent donc de la nécessité de pallier les insuffisances relevées dans le fonctionnement et celles découlant de textes insuffisamment explicites.

Dans l'environnement de l'ESA, les organes de régulation sont objet de tentative d'appropriation de la part des acteurs que sont le Parti-État et le Syndicat. Le premier de ces organes est la Commission nationale de la GSE, une forme de parlement réunissant des représentants de ministères, d'ESA et du Syndicat. L'on constate à son endroit la difficulté de réaliser un consensus sur les questions soulevées (Saadi 1985) et la tendance des tutelles à s'opposer à la discussion de problèmes qu'elles estiment relever de leurs prérogatives. L'imbrication étroite entre l'ESA et son environnement laisse présager le prolongement du conflit dans ce dernier. Ceci amène à observer que le groupe dominant, le Parti-État, ne peut absorber totalement le groupe dominé, le Syndicat, malgré le rapport de force en apparence favorable au premier. Ce qui pose le problème de l'autonomie relative du Syndicat par rapport au Parti-État et des rapports entre ces deux acteurs.

---

<sup>24</sup> Au sein de l'ESA, le collectif est un acteur «secondaire» par le rôle que lui confie le définisseur de règles dans la mise en oeuvre du modèle : ce rôle se limite à l'acte électoral.

Tout en se reconnaissant «partie intégrante du pouvoir», le Syndicat ne revendique pas moins un statut d'acteur social autonome. Certes, au plan structurel, il est devenu au fil des ans le produit du Parti-État pour les travailleurs (Chikhi 1982). Les différentes tentatives d'affirmation de son autonomie ont toutes tourné à l'avantage du Parti-État qui a agi en changeant les équipes dirigeantes, en restructurant la Centrale et surtout en filtrant les candidatures aux postes de responsabilité syndicale. En ce qui concerne le modèle lui-même, le Syndicat revendique un élargissement de sa présence, donc de son pouvoir dans l'ESA. Cette revendication, non satisfaite, est en soi significative de l'évolution vers l'autonomie du Syndicat. Enfin, et sous peine de succomber à l'attrait corporatiste, le Syndicat, fort de ses effectifs adhérents, ne peut qu'en endosser les mouvements et devient de ce fait un partenaire obligé du Parti-État dans sa transaction avec la classe ouvrière.

Mais le conflit ne naît pas seulement de la confrontation des positions défendues, il découle aussi de la mise en oeuvre du modèle, soit de l'exercice effectif du pouvoir à travers les différentes étapes du processus de gestion.

#### **La mise en oeuvre du modèle d'ESA**

La mise en oeuvre du modèle d'ESA s'apprécie à travers le fonctionnement des organes prévus et, par conséquent, à travers l'implication des assemblées élues dans les différentes phases du processus de gestion.

Les assemblées des travailleurs apparaissent à l'examen comme étant la représentation d'effectifs d'exécution et non celle d'un collectif unique et solidaire. Ceci conduit naturellement à la formulation de deux discours distincts: celui des gestionnaires qui privilégie les concepts de production, de productivité, de résultats, de rigueur et de discipline, celui des élus qui véhicule les concepts de climat de travail, de rémunération, de droits syndicaux, d'avantages sociaux et même de dignité du travailleur. En somme, un acteur, les cadres, défend une approche entreprise au sens classique du terme alors que l'autre, les élus, veut lui substituer une approche démocratique qui ferait des acteurs des partenaires égaux en droits et en devoirs.

Or, entre ces deux acteurs, il y a plusieurs indices de déséquilibre. Le premier est cette différence de niveau qui est en soi problème. Alors que les directeurs ainsi que leurs collaborateurs immédiats sont des cadres supérieurs ou assimilés, les présidents des assemblées des

travailleurs et les membres de celles-ci ne sont, au mieux, que des cadres moyens et le plus souvent des exécutants<sup>25</sup>. Le second indice est cette spécialisation de fait des acteurs. Alors que les directeurs se préoccupent principalement du domaine technico-administratif et tendent à l'occuper entièrement, les présidents penchent plutôt vers le champ que matérialise le statut du travailleur. C'est là où les positions sont les plus tranchées, ce qui explique ainsi la propension du modèle à la confrontation entre groupes découlant de l'agencement du procès de travail.

Enfin, l'environnement intervient beaucoup dans la vie et les activités de l'ESA, de manière non encadrée, ce qui laisse présager un transfert vers le haut de la dimension stratégique de sa gestion, entre les mains de décideurs se situant ailleurs que sur les lieux du travail. Ces derniers deviennent alors des champs d'interaction dépourvus d'enjeux, cette absence d'enjeux faisant alors que les protagonistes ne sont plus à l'intérieur de l'ESA. Le rapport conflictuel entre les deux nous amène ainsi à poser la question de la pertinence du modèle d'ESA.

### La pertinence du modèle

La pertinence du modèle d'ESA se mesure à sa capacité de réduire, sinon d'éliminer, le conflit de type traditionnel aux causes économiques et non-économiques<sup>26</sup>. Par leur nombre absolu et le contenu des revendications exprimées à leur occasion, ces conflits sont le révélateur-type de l'état des rapports collectifs du travail à un moment et dans une situation donnés. Si l'ESA connaît des conflits qui mobilisent les acteurs internes et ceux qui se trouvent dans l'environnement, c'est bien parce que le modèle ne réussit pas à atteindre ses objectifs de rendre pacifiques ces rapports et d'assurer l'intégration de la classe ouvrière.

Les statistiques sur les conflits montrent que ceux-ci se fondent sur des revendications explicites, qui portent sur des enjeux économiques conditionnant d'une certaine façon le pouvoir d'achat des travailleurs. Elles portent aussi sur des enjeux socio-politiques dénotant la formation d'une conscience de classe: droits syndicaux, défense de l'emploi, solidarité. Bien qu'il existe sans doute des revendications implicites

---

<sup>25</sup> Les assemblées des travailleurs n'ont pas pu attirer les cadres qui, naturellement, sont perçus par la base comme étant du côté des directions.

<sup>26</sup> Le conflit qui, en principe, n'a plus de raison d'être dès lors que les intérêts des acteurs associés sont les mêmes et que les acteurs visent à atteindre les mêmes objectifs. Ici, pertinence équivaut à la notion d'efficacité du modèle d'ESA développée par Saadi (1985).

tournant autour du respect de la dignité du travailleur de la dénonciation du pouvoir autocratique et des abus des gestionnaires, elles n'apparaissent pas dans les statistiques en question.

Globalement, le secteur socialiste dépasse le secteur privé en termes de conflit dès 1977 et en termes de grèves dès 1981. Certes, il faut relativiser cela par le fait que le secteur socialiste est plus important que le secteur privé quant au nombre et à la taille d'unités en activité. Néanmoins, l'élément le plus significatif, ici, est que l'intérêt des collectifs ne se confond pas forcément avec celui de l'ESA. Dans ses multiples formes d'expression et en dépit de la répression, la grève est ainsi devenue un phénomène caractéristique des relations du travail dans l'ESA.

L'autre type de conflit qui caractérise ce modèle est celui qui renvoie à la notion de démocratie. Les chiffres indiquent que le comportement «patronal» que dénonce le modèle est toujours présent, d'autant plus que les droits syndicaux ne sont pas encore réglementés<sup>27</sup>. Les conflits de ce type sont exacerbés par l'incapacité de l'ESA d'y faire face et sa tendance à les renvoyer à la tutelle qui se trouve, de ce fait et au nom du Parti-État, en opposition frontale avec les collectifs de salariés. Ces derniers ont alors recours aux formes d'action classiques mises à l'épreuve dans l'entreprise privée: grèves, ralentissement de la production et même piquetage et séquestration de cadres. De telles formes de résistance sont susceptibles de mobiliser les acteurs sociaux externes à l'ESA que sont le Parti, la Centrale, la justice, l'inspection du travail...

Mais ce type de conflit n'oppose pas seulement directions et assemblées des travailleurs. Il pose également le problème de la représentativité des élus. Les collectifs ne se reconnaissent plus dans leurs assemblées et le signifient lors de l'élection par l'abstention ou en cours de mandat par leur désintéressement des activités de celles-ci. Dans ce cas, l'assemblée des travailleurs est perçue comme étant un rouage de l'ESA qui n'encadre plus les travailleurs mais se comporte plutôt en administration parallèle ayant ses propres intérêts à faire valoir auprès de la direction.

Enfin, le conflit peut trouver sa cause dans les pratiques de tutelles technico-administrative, politique et syndicale à l'égard de l'assemblée des travailleurs. De telles formes de pression sur les élus font apparaître ceux-ci étroitement encadrés et dépourvus de moyens d'action pour défendre les causes auxquelles ils adhèrent pourtant. Ce type de conflit pose avec acuité le problème de l'autonomie des acteurs et de leur

---

<sup>27</sup> D'où la revendication syndicale permanente d'une loi qui protège les élus, le Syndicat et en définit les droits et devoirs dans l'ESA.

capacité à faire valoir leurs positions conformément aux missions qui leur sont imparties. Le modèle qui se veut ainsi unanimiste ne l'est donc pas dans la pratique.

## CONCLUSION

Dans l'ESA, «les principaux acteurs... interprètent le modèle selon des intérêts propres et parfois contradictoires» (Saadi 1985: 516). Dans son environnement se trouvent en interaction un Parti-État omniprésent, émetteur des règles de contenu et de forme concernant le modèle d'ESA dans le cadre du projet de société, et un Syndicat écartelé entre l'intégration organique à la «branche partisane» du Parti-État depuis 1969 et la représentation autonome d'une classe ouvrière elle-même en voie d'autonomisation au sein du corps social. Le conflit est ainsi doublement présent: au sein de l'ESA et dans son environnement. En termes d'articulation, la mise en oeuvre du modèle de participation permet d'identifier trois niveaux de conflits. Au premier, Syndicat et Parti-État sont aux prises pour la définition du projet d'ESA. Au second, gestionnaires et élus s'affrontent à propos des «pouvoirs de gestion». Au troisième, c'est la base ouvrière qui est en cause face à l'ESA et au-delà, face au Parti-État. Si ce dernier type de conflit est aisément repérable, les statistiques en démontrant au moins l'ampleur comme phénomène caractérisant les rapports collectifs du travail, les deux autres le sont moins en raison de la complexité des rapports entre groupes impliqués, de la multiplicité des enjeux et des modes d'expression de régulation.

L'existence et l'action d'acteurs différenciés, aux intérêts divergents voire opposés, font apparaître l'ESA davantage comme organisation de travail fondée sur des rapports de contrainte que comme organisation technique et socio-politique dont le fonctionnement privilégie effectivement le consensus. Telle la négociation collective, la GSE n'apparaît alors que comme un mode de régulation de rapports conflictuels et, à ce titre, en comporte les limites. En tant que modes de régulation du conflit collectif du travail, les systèmes de participation relèvent de deux ordres: l'ordre gestionnaire ou managérial, qui se fonde sur l'affirmation que l'implication du travailleur dans la vie de son entreprise équivaut à l'y intégrer, et l'ordre idéologique qui privilégie l'appropriation collective ou sociale des moyens de production et donc la destruction du rapport d'exploitation entre capital et force de travail. La GSE procède de ces deux visions: elle recherche, par la constitution de collectifs de travailleurs homogènes, à intégrer le travailleur et, en lui confiant des responsabilités de «producteur-gestionnaire», à lui donner le moyen de sortir de ce rapport d'exploitation.

Au-delà des enseignements immédiats, il apparaît que le modèle d'ESA reconduit, en raison de son articulation et du procès de travail, le schéma classique qui distingue en termes d'intérêts ceux qui conçoivent et décident et ceux qui ne conçoivent pas et exécutent. Entre le modèle et son environnement, le rapport est également conflictuel, l'enjeu étant son «design» et son contrôle. En fait, la «socialisation» de l'ESA ne diminue en rien sa nature d'instrument aux mains du Parti-État, «accoucheur» de la société et dont doivent dépendre toutes les forces sociales (Lega et Vatin 1975).

Cependant, dès lors que le conflit est perçu comme étant «politique», son traitement et sa résolution sortent du cadre admis. Dans ce cas, le modèle d'ESA se satisfait de canaliser – ou de tenter de le faire – les conflits de type distributif, les conflits de pouvoir restant niés parce qu'ils traduisent une confrontation entre groupes d'intérêts à propos d'enjeux plus importants. Ces conflits débordent l'entreprise pour concerner les forces sociales en action dans la société globale.

## RÉFÉRENCES

- ASSEMBLÉE POPULAIRE NATIONALE (APN). 1978,1981. *Journal officiel des débats*. Alger: APN.
- BELGHENOU, Ahmed. 1991. «Les conflits en régime de gestion socialiste des entreprises dans l'industrie textile algérienne». Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- BETTELHEIM, Charles. 1970. *Calcul économique et forme de propriété*. Paris: Anthropos.
- BIT. 1981. *La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise*. Série Relations professionnelles, n° 33. Genève: Bureau international du travail.
- Boumediene. 1978. *Discours du président...:1965-1978*. Alger: ministère de l'Information.
- BOUSSOUMAH, Mohamed. 1982. *L'entreprise socialiste en Algérie*. Paris: Economica.
- BOUTEFNOUCHET, M. 1980. «La gestion socialiste des entreprises entre l'action et le discours». *Révolution africaine*, n° 875, 15-38.
- BURGAT, F. et M. NANCY. 1985. «Les villages socialistes de la révolution agraire algérienne». Coll. Recherches sur les sociétés méditerranéennes. Aix-en-Provence: CRESM.
- CHIKHI, S. 1982. «La classe ouvrière aujourd'hui en Algérie». *Revue tiers monde*, tome 38, 57 et s.
- CNGSE. 1974. *Charte de la GSE*. Alger: EPA.
- COSER, Lewis A. 1957. *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.

- , 1967. *Continuities in the Study of Social Conflict*. New York: Free Press.
- , 1982. *Les fonctions du conflit social*. Paris: PUF.
- COX, Robert W. et al. 1967. «La participation des travailleurs à la gestion des entreprises», *Bulletin de l'IIES*, n° 2, Genève.
- COX, Robert W. 1968. «L'enseignement et la recherche dans le domaine des relations professionnelles. Remarques introductives». *Bulletin de l'IIES*, n° 5, 4-9.
- , 1977. «La participation: considérations sur la signification des expériences européennes». *Participation et négociation collective*. 32e Congrès des relations industrielles. Québec: PUL, 37-51.
- CROZIER, Michel. 1960. «Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique». *Sociologie du travail*, n° 1, 61-75.
- , 1962. «Administration et bureaucratie. Le problème des moyens organisationnels du développement». *Sociologie du travail*, n° 4, 367-378.
- , 1969. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- CUBERTAFOND, Bernard. 1975. «Réflexion sur la pratique politique algérienne». *Maghreb-Machrek*, n° 69, 25-31.
- , 1980. *La République algérienne démocratique et populaire*. Paris: PUF.
- DAHRENDORF, Ralf. 1972. *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*. Paris: Mouton.
- EDWARDS, P.K. 1986. *Conflict at Work. A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- FILLEY, Alan C., Robert J. HOUSE et Steven KERR. 1976. *Managerial Process and Organization Behavior*, 2e éd. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co.
- FRIEDMAN, Georges et Pierre NAVILLE. 1962. *Traité de sociologie du travail*, 2 vol. Paris: Armand Colin.
- FRONT DE LIBÉRATION NATIONALE. 1975. *Gestion socialiste des entreprises: Charte, ordonnance et textes d'application*. Alger: CNGSE.
- , 1986. *Charte nationale*. Alger: Édition populaire de l'armée.
- GRAWITZ, Madeleine. 1981. *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- JACKSON, Henry F. 1977. *The FLN in Algeria: Party Development in a Revolutionary Society*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- KAST, F.E. et J.E. ROSEINSWEIG. 1978. *Organization and Management*, 2e éd. New York: McGraw Hill.
- KOULYTCHIZKY, Serge. 1974. *L'autogestion, l'homme et l'État: l'expérience algérienne*. Paris: Mouton.
- LAURIN-FRENETTE, Nicole. 1978. *Classes et pouvoirs: les théories fonctionnalistes*. Montréal: PUM.
- LECA, Jean et Jean-Claude VATIN. 1975. *L'Algérie: politique, institutions et régime*. Paris: Éditions de la FNSP.



MINISTÈRE DU TRAVAIL. 1978. «Loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au Statut général du travailleur». *Revue algérienne du travail*, n° 17, 77-100.

ROCHER, Guy. 1969. *Introduction à la sociologie générale*, 3 tomes. Montréal: Hurtubise HMH.

SAADI, R.N. 1985. *La gestion socialiste des entreprises en Algérie*. Alger: OPU.

SCHREGGLE, J. 1976. «La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise». *Revue internationale du travail*, 118-170.

WALKER, Kenneth F., 1974. «La participation des travailleurs à la gestion des entreprises: problèmes, pratiques et perspectives». *Bulletin de l'IIIES*, n° 12, 3-40.s

### ***Socialist Management of Enterprises in Algeria: Participation and Conflict***

In Algeria, enterprises have been until now creatures of an all powerful government party. These enterprises have been managed in a bureaucratic manner by the central authority, leading the participants to realize that the crucial issues were being decided outside their sphere.

The socialist model of enterprise (ESA) created through planning initiatives in the state sector beginning in 1971, institutionalized participation. However, because the enterprises into which participation was introduced were traditional organizations based on the division of capital and labour, conflict ensued.

Moreover, the model of participation is fundamentally managerially driven. In our view, such models have demonstrated that they are nearly always fatally flawed at resolving workplace conflict. This model of participation proved equally unable to attain the widespread support, within the economic and political systems, which had been promised at the planning stage.

It is equally apparent that the conflict surrounding the ESA was a kind of a mechanism whereby a dominant state party faced a labour movement seeking to end its subservience. The ESA was an instrument through which the rules of the game could be determined, as each of these groups attempted to modify the situation to its own advantage. At its root, it was simply an exercise for the groups in question: the one to try to perpetuate its domination; the other to set in motion changes that might reverse the status quo. Naturally enough, this led to conflict of a dual character. Not surprisingly, conflict emerged at the workplace level and was played out in an industrial relations context. Conflict was also of a political and strategic nature, however, between actors competing for both organizational and societal power. Certainly the conflict that is evident in ESA has spilled over into other arenas.

In this study, we have attempted to identify the relationship between conflict and participation within the ESA model, in terms of both its significance and evolution. We have examined the actors within the ESA to ascertain their objectives and their inter-connections. The ESA model creates a dual relationship between the union and management: on one hand there is a relationship with respect to certain decisionmaking; on the other hand, there is a confrontational relationship that is euphemistically called "collective disputes of

the workplace". One finds, as a result, a dialectic of integration and conflict, which develops into different forms.

In a very real sense, the ESA model is a forum for the unfolding of two distinct types of conflict. The first type is that which can never be eliminated, but which can be accommodated within a liberal system of enterprise. This type of conflict is concerned with the conditions of employment and the methods of determining those conditions. The second type of conflict emerged within the ESA model itself. The model is conflictual for three reasons: 1) the ESA was a focus of competition between the two main social actors, the labour movement and the state party; 2) the type of relationship that emerged between the elected workers councils and management. At stake is the retention and exercise of managerial power; and 3) the fact that those at the level of production did not accept the ESA model, and by reference, the state party.

## ACQUISITION OU FUSION D'ENTREPRISES ET EMPLOIS

*Préface, Gilles LAFLAMME – Introduction, Laurent BÉLANGER, Carla LIPSIG, Fernand MORIN, Michel PÉRUSSE – Acquisition ou fusion d'entreprises et emplois: la problématique sous-jacente, Fernand MORIN – Rappel de quelques expériences vécues, Marc BÉLANGER, Lola LE BRASSEUR, Paul L'ITALIEN, Marius MÉNARD – Aspects et implications juridiques des restructurations, André C. CÔTÉ, Claude FONTAINE, Paul LESAGE – Le droit et le devoir à l'information, Georges ANGERS, Normand GAGNON, Jean SIMARD – Les conditions de travail au lendemain d'une fusion ou d'une réorganisation, André LAMARCHE, Michel GAUTHIER, Michel BLAIS, Denise GAGNON – Fusion d'entreprises publiques, Astrid GAGNON, Sylvain BLANCHETTE, Pierre QUINTAL – Les acteurs d'une fusion ou d'une prise de pouvoir, Alain GOSSELIN, Jean-Guy FRENETTE, Denis DIONNE – Le libre-échange canado-américain et le marché du travail, Clément GOUBOUT, Claude RIOUX – Annexe: Acquisitions, fusions, offres publiques d'achat: notions de base et facteurs considérés, Léontine ROUSSEAU.*

ISBN 2-7637-7205-6

1 volume, 1989, 264 pages, 26\$

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL  
AV. DE LA MÉDECINE, CITÉ UNIVERSITAIRE, STE-FOY G1K 7P4  
Tél.: (418) 656-5106 Télécopieur: (418) 656-3476