

Quelques expériences d'autogestion

Le thème de l'autogestion, réservé jusqu'en 1968 aux cercles restreints de théoriciens et militants socialistes, a fait irruption dans l'arène publique, non sans la part de confusion qui accompagne d'habitude la popularisation d'un problème. Un clivage nouveau se fait jour entre les partisans et les adversaires de l'autogestion, au sein des organisations qui se réclament du socialisme. Comme il arrive souvent au cours d'une controverse¹, les interlocuteurs expriment les positions extrêmes, louent ou dénigrent l'institution, selon la manière démocratique ou autoritaire dont ils envisagent l'édification du socialisme.

Le terme d'autogestion ouvrière est récent, mais non l'idée. Marx parle, à plusieurs reprises, de l'« association des producteurs libres et égaux » et se déclare favorable aux coopératives de production, organisées « à l'échelle nationale ». Lénine reprend à son compte cette idée dans « l'Etat et la Révolution », c'est-à-dire avant la conquête du pouvoir par les bolcheviks. Après la révolution, il remet ce projet à plus tard, sans jamais y renoncer, en raison de l'état arriéré du pays, des destructions de la guerre et de l'inexpérience de la classe ouvrière. Il préconise, dans l'immédiat, le contrôle ouvrier de la production et le recours aux techniciens bourgeois.

Ce bref rappel du passé suffit pour montrer que l'idée de l'autogestion hante depuis longtemps les travailleurs; c'est un projet qui remonte des profondeurs de la conscience populaire chaque fois que les masses se mettent en mouvement, que d'objet de l'histoire elles tendent à en devenir le sujet. Elles incorporent dans ce projet grandiose une part de rêve; il importe donc d'en dégager ce qu'il y a de rationnel de ce qui ressort de l'imaginaire.

En Russie soviétique, c'est dès le début un échec. Les comités d'usine, formés spontanément, tendent à s'emparer des entreprises et à les faire fonctionner, malgré le sabotage des propriétaires et des cadres. Lénine voudrait limiter le rôle des comités d'usine, mis sous tutelle et même intégrés par les syndicats et animés par le parti, au contrôle de la production, en laissant aux propriétaires la responsabilité de la gestion. Il n'y parvient pas. Parce que les propriétaires, ne croyant pas à la durée de l'expérience bolchevique, refusent de coopérer et s'enfuient; parce que les ouvriers aspirent à prendre en main les moyens de production sans tenir compte de leur impréparation et du chaos qui règne dans le pays.

Un débat complexe s'engage entre les initiés sur les mérites respectifs des comités d'usine, sur leurs rapports avec les soviets locaux, les syndicats et le parti. Débat passionnant où puiseront plus tard les théoriciens de toutes obédiences. Débat vain, quant à ses incidences pratiques, puisque, pour remettre en marche l'industrie, on fait appel aux spécialistes bourgeois, on établit la direction unipersonnelle, nommée par les organismes centraux, on dessaisit des prérogatives gestionnaires aussi bien le comité d'usine que le syndicat.

Pouvait-on faire autrement? Pouvait-on entreprendre d'emblée l'édification du socialisme par le prolétariat lui-même? Selon Rosa Luxemburg, le problème ne pouvait qu'être posé en Russie. Il ne pouvait pas y être résolu. Au fil des années, les ouvriers ont été dépossédés de leur autorité à l'usine, les syndicats réduits à la fonction subalterne d'une courroie de



transmission des directives du parti au pouvoir. Les soviets locaux, les comités d'usine, font désormais partie du décor derrière lequel la réalité du pouvoir, tant politique qu'économique, échappant à tout contrôle populaire, échoit à l'appareil du parti et à ses mandataires au niveau de la production.

Certes, on consulte les ouvriers, mais, le plus souvent, on ne tient pas compte de leurs avis. Les conférences d'usine, qui réunissent les délégués du parti, du syndicat et de la direction, n'ont aucun droit de décision. Une hiérarchie autoritaire domine la vie du pays, les nominations sont faites de haut en bas. Même quand on les soumet à l'approbation des travailleurs, il s'agit d'une simple formalité.

DES RESULTATS POSITIFS EN YUGOSLAVIE

Ce système de direction hiérarchisée à l'extrême s'est étendu, après la deuxième guerre mondiale, aux républiques populaires. Non sans susciter l'opposition des travailleurs qui, dans le premier temps après la libération, s'étaient emparés de la gestion des usines. Ils en ont été rapidement éliminés par les autorités centrales émanant du parti communiste. Tel fut notamment le cas de l'Allemagne orientale, de la Tchécoslovaquie, de la Pologne et de la Hongrie, où le modèle soviétique a été fidèlement imité. Tel fut aussi le cas de la Yougoslavie, bien moins industrialisée et où les partisans communistes, maîtres du pouvoir, avaient, en raison de leur puissance, la latitude de choisir, plus librement qu'ailleurs, les méthodes de la gestion économique.

C'est ce qui est advenu effectivement après la rupture avec Staline et l'excommunication, en juin 1948, de l'hérésie titiste. Il a bien fallu aux Yougoslaves, coupés du camp soviétique, une idée-force afin de donner à leur courageuse résistance patriotique une motivation socialiste. On a voulu leur imposer un modèle autoritaire du socialisme et, pour y parvenir, les soumettre à la domination étrangère. Il leur fallait, en rejetant la tutelle soviétique, trouver ou élaborer un autre modèle, permettant de sauvegarder leur indépendance nationale, tout en ouvrant un autre chemin, plus exaltant et plus libre, pouvant mener au socialisme.

C'est ainsi que les Yougoslaves se sont trouvés obligés, par la force des choses, de prendre le contre-pied du modèle centraliste et autoritaire imposé par Staline et de lui opposer un modèle démocratique et décentralisé de l'autogestion. Dès 1950, ils s'y attellent, retendent, le corrigent, l'adaptent aux besoins de l'économie. Limitée le plus souvent à l'entreprise et à la commune, l'autogestion coexiste avec d'autres institutions qui, au niveau républicain et fédéral, sur le plan politique et militaire, dépendent d'un autre ordre d'autorité, n'émanant pas des organismes autogestionnaires.

Libérée du carcan bureaucratique, l'industrie yougoslave se développe rapidement, aidée, il est vrai, par des crédits et des apports techniques occidentaux. En même temps, l'autogestion de la cellule économique primaire entraîne la concurrence entre les unités autonomes, que ne corrige pas suffisamment la planification centrale déficiente. Le succès de chaque entreprise dépend de son adaptation aux impératifs du marché. Les grandes options sociales, orientant les investissements, sont de plus en plus contrariées par les intérêts parcellaires des entreprises, ainsi que par les intérêts individuels des travailleurs.

La rationalité de la production sociale s'efface devant la rationalité de la production marchande. Sur le marché national renaissent les rapports de type capitaliste, qui se répercutent peu à peu dans tous les domaines de la vie, en substituant les critères de la rentabilité, du bien-être et du confort à ceux de la recherche collective et désintéressée d'un mode de vie permettant



l'épanouissement d'autres qualités intellectuelles et morales que celles que favorisent les impitoyables lois du marché.

Les Soviétiques d'abord, puis, après la réconciliation de 1955, les Chinois et les Albanais, ont parlé du rétablissement du capitalisme en Yougoslavie. Ce jugement paraît excessif, sans qu'on puisse nier la résurgence de certains phénomènes qui rappellent le mode de production et d'existence capitaliste. Même si l'on excepte la production agricole, demeurée en grande partie familiale, les unités de production se font concurrence et, ne pouvant plus compter sur les subventions, appliquent les règles de gestion en vigueur dans les entreprises capitalistes.

L'abandon de la gestion administrative de l'économie au profit de l'autogestion constitue un progrès certain, aussi bien quant à la productivité du travail qu'à la satisfaction des besoins matériels. En outre, l'autogestion telle qu'elle est pratiquée en Yougoslavie a permis aux travailleurs de retrouver, dans les limites des lois du marché, leurs prérogatives concernant le fonctionnement de leur entreprise et la répartition des bénéfices. Tout cela n'a pu se faire que grâce à la rupture avec la planification centraliste et au rétablissement du marché, qualifié, pour la circonstance, de socialiste.

La propriété étatique, qui domine dans les autres pays « socialistes », a été transformée en propriété sociale inaliénable, une sorte de nue-propriété collective. Le droit de jouissance, ou plus simplement la possession d'une entreprise donnée, appartient non pas à la société tout entière mais à un collectif des producteurs associés qui apparaît aux autres collectifs du même type comme un concurrent qu'ils affrontent sur le marché. Parce que parcellaire, la possession des moyens de production s'apparente, par certains côtés, à une sorte de capitalisme collectif. Les intérêts particuliers de chacun de ces collectifs s'opposent à ceux des autres et, parfois, à ceux du reste de la société.

Le correctif intervient sous la forme des crédits bancaires, qui en fait influent sur l'orientation des investissements. Au plan, surtout indicatif et pas toujours respecté par les décisions au niveau micro-économique, se substitue peu à peu la banque centrale, qui, jusqu'ici, échappe au système de l'autogestion. La suppression du monopole du commerce extérieur, qui a contribué à assainir et à rendre en partie compétitive l'industrie yougoslave, a favorisé, d'une part, l'invasion du marché intérieur par les produits étrangers et, d'autre part, la concurrence entre les entreprises nationales pour les fournitures étrangères.

LA DUALITE DU POUVOIR

L'autogestion économique et la décentralisation administrative ont abouti à l'extension de l'autonomie des six républiques fédérées. Le résultat positif de ces mesures a été l'affaiblissement des tendances centralistes et bureaucratiques, dont ont profité les républiques plus riches et plus évoluées pour freiner la redistribution du revenu national favorable aux républiques moins développées et plus pauvres.

La poussée de fièvre nationaliste en Croatie a eu pour cause, entre autres, la volonté de conserver pour elle-même les bénéfices réalisés sur son territoire. La réaction du président Tito et des dirigeants de la Ligue communiste a permis de mettre fin dans l'immédiat à cette crise des relations interfédérales. Elle a révélé en même temps l'existence d'un centre de direction représenté par la Ligue, soutenue par l'armée, qui échappe au système d'autogestion.

Peut-on, dans ces conditions, parler d'un système d'autogestion englobant tous les domaines de la vie sociale ? Nous ne le pensons pas.



Une dualité du pouvoir subsiste : le pouvoir économique étant détenu en partie par les travailleurs associés, le pouvoir politique restant, malgré divers assouplissements, le monopole de la Ligue communiste. Au niveau fédéral, l'existence de plusieurs chambres représentatives dilue, dans une certaine mesure, aussi bien les prérogatives d'autogestion des entreprises industrielles que les prérogatives d'autodétermination des républiques. Ce compromis, qui correspond en gros aux exigences d'autonomie à la base et aux nécessités de cohésion au sommet de l'édifice fédéral, permet de fixer les limites réelles du système d'autogestion.

Nous avons parlé, jusqu'ici, des limites externes de l'autogestion et du caractère dualiste du pouvoir en Yougoslavie. Cette dualité se retrouve, sous une autre forme, à l'intérieur des entreprises autogérées. Le conseil ouvrier et le comité de gestion forment les organismes émanant du collectif des producteurs associés. Le premier veille au choix des grandes options et prend les décisions qui en découlent; le second est chargé d'appliquer ces décisions. Les assemblées générales élisent le conseil ouvrier, qui nomme le comité de gestion.

Cependant, le manque de culture technique et générale de la plupart des producteurs associés les oblige à faire confiance à des techniciens et à assumer la responsabilité d'un choix dont ils ignorent le plus souvent la plupart des données. D'où le vaste champ d'autonomie accordé dans la pratique aux techniciens, l'intervention des travailleurs se faisant, soit au niveau de l'atelier et des initiatives mineures, soit sur le terrain des services sociaux et de la répartition des revenus.

Il s'est formé ainsi, à l'abri de l'autogestion, une couche de technocrates ayant les revenus les plus élevés, pouvant prendre des décisions d'ordre économique et échappant en fait au contrôle populaire. Si la bureaucratie centrale a été en partie éliminée, si les habitudes autoritaires, tellement répandues parmi les dirigeants du camp soviétique, ont été contenues, le clivage social entre les technocrates et les simples producteurs n'a pas cessé de s'approfondir. La différence de niveau de vie s'affirme aussi bien entre les républiques et les provinces qu'entre les familles et les individus. Elle est encore accrue par le développement des entreprises privées en marge du système d'autogestion.

LA REFORME TCHECOSLOVAQUE

En Tchécoslovaquie, la faillite de la direction bureaucratique de l'économie a été telle que même une partie des responsables se sont prononcés pour la réforme de M. Ota Sik. Cette réforme avait pour but d'alléger la tutelle étatique, d'accorder une large autonomie aux entreprises, d'assouplir la planification, d'avoir enfin recours à des conseils ouvriers pour associer les travailleurs à la gestion. Bien entendu, ce desserrement des contraintes a entraîné le développement des relations marchandes, M. Ota Sik et son équipe préconisant le « socialisme de marché » comme l'antidote au centralisme paralysant en matière d'économie.

Les conditions dans lesquelles cette réforme a été inaugurée ont été plus favorables qu'en Yougoslavie. La classe ouvrière tchécoslovaque, plus nombreuse et expérimentée, avait conservé aussi bien une tradition de lutte contre l'arbitraire patronal à l'usine que le souvenir de l'influence exercée dans les entreprises après la libération du pays. Son niveau de culture technique et générale était suffisant pour qu'une élite se dégage au sein de chaque collectif, compétente techniquement, liée à l'ensemble des travailleurs et jouissant de leur confiance.



Dépouillés de toutes leurs prérogatives après février 1948, réduits aux fonctions d'exécutants, les ouvriers tchécoslovaques s'étaient résignés — de mauvais gré — à appliquer les consignes venant d'en haut et s'étaient désintéressés de la marche de l'économie, ne cherchant qu'à épargner leur effort et à préserver, autant que possible, leur niveau de vie.

Dès la première brèche au sein de l'appareil du parti, dès qu'ils purent prendre en main les usines, ils s'y sont engagés avec empressement, ont élu les conseils ouvriers, se sont préoccupés de la marche de leur entreprise. Bien plus, débordant les murs de l'usine, ils ont envisagé et entamé parfois la coordination des plans de production entre plusieurs entreprises industrielles, ouvrant ainsi la perspective d'une planification globale, démocratiquement élaborée et appliquée sous contrôle populaire.

Très vite, l'appareil d'encadrement bureaucratique a été débordé, déconnecté. Les directeurs, les responsables syndicaux et ceux du parti ont été remplacés par les hommes de confiance des ouvriers : militants syndicaux de base et membres du parti n'ayant pas exercé des fonctions d'autorité.

Conscients de leurs responsabilités en ce qui concerne la production, les ouvriers tchécoslovaques ont élu jusqu'à 70 % de techniciens et d'ouvriers hautement qualifiés aux comités de gestion. Ils n'étaient nullement disposés à se contenter de la gestion des services sociaux et de la répartition du fonds des salaires. Leur maturité technique, leur sens du civisme, leur sérieux, ont confondu les bureaucrates irresponsables qui les avaient commandés pendant vingt ans et qui les jugeaient incapables de gérer l'économie et de s'occuper des affaires publiques.

Les premiers signes du redressement étaient déjà visibles, la refonte de la planification engagée, le marché apportant les indications nécessaires quant à la correction de certains projets, en un mot la rationalisation à peine entamée laissait espérer que l'économie tchécoslovaque sortirait de son marasme et redeviendrait compétitive après une longue période de stagnation et de recul.

Il serait aventureux de prévoir quels auraient été les résultats de cette réforme. Il paraît certain que le rôle joué par les conseils ouvriers dans les usines, par la classe ouvrière dans l'économie, aurait été infiniment plus grand qu'en Yougoslavie. Les jalons d'une gestion ouvrière débordant les limites des unités économiques primaires ont été posés. Auraient-ils suffi à corriger l'influence des lois du marché, à empêcher la concurrence entre les entreprises, à faire triompher les besoins sociaux sur les intérêts individuels ou de groupe ? Il est impossible, dans l'état actuel des choses, d'y répondre.

Contentons-nous de constater qu'en Tchécoslovaquie comme en Yougoslavie l'autogestion ouvrière n'a, à aucun moment, dépassé les limites de l'économie, que le régime politique, tout en se démocratisant, a conservé sa structure propre, réservant au parti communiste la place d'inspirateur et d'animateur de la vie publique, accepté par le peuple et non plus imposé par la force.

La dualité entre l'autogestion ouvrière et les institutions de démocratie politique renfermait en germe la contradiction entre la démocratie ouvrière, celle des conseils, élus à tous les niveaux et dans tous les domaines, et la démocratie d'inspiration parlementaire. Là aussi, il est impossible de prévoir laquelle de ces formules l'aurait finalement emporté.

UN SECTEUR AUTOGERE DANS UNE ECONOMIE DE TYPE CAPITALISTE

Il nous reste à mentionner brièvement l'expérience d'autogestion en Algérie. Elle diffère fondamentalement des précédentes, puisqu'elle se



déroule dans un pays agricole où prédomine la propriété privée des moyens de production et l'économie de marché. De plus, le secteur autogéré est faiblement représenté dans l'industrie; il n'a pris une certaine envergure que dans l'agriculture, où l'autogestion ouvrière s'est substituée, dans les grands domaines, aux anciens propriétaires européens. Cette prise en charge des biens vacants a permis de poursuivre, tant bien que mal, l'exploitation de ces domaines sur la lancée ancienne, avant que ne soit réorientée, en fonction de nouveaux besoins, la production agricole.

L'impréparation technique empêche souvent les travailleurs de gérer effectivement les domaines. Ils sont soumis, par ailleurs, au contrôle du gouvernement. Les directeurs sont nommés et jouissent des prérogatives étendues. On est en présence plutôt d'une cogestion que d'une véritable autogestion, la prépondérance étant détenue par les autorités directoriales et gouvernementales. Le caractère marginal des entreprises autogérées, par rapport à la société globale, est attesté par le peu d'intérêt qu'accordent à ce phénomène aussi bien les syndicats ouvriers que le F.L.N.

Signalons, en outre, la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée, qui aurait pu renforcer par son expérience le secteur autogéré, et qui, pour la plupart, se trouve en France. Il semble d'ailleurs que les ouvriers qualifiés restés en Algérie montrent peu d'empressement à rejoindre le secteur autogéré et préfèrent s'embaucher dans les entreprises capitalistes. Ce domaine, laissé un peu à l'abandon, contribue indirectement à l'accumulation primitive, aussi bien dans le secteur étatique que privé, par le transfert des bénéfices réalisés dans les entreprises autogérées à des fournisseurs, acheteurs et intermédiaires, grâce à la manipulation des prix.

L'autogestion des biens vacants en Algérie présente, cependant, un intérêt particulier parce que, malgré le recours à un vocabulaire « socialiste », elle ne s'insère pas dans un complexe global d'inspiration socialiste. Un secteur autogéré peut-il subsister à la longue dans une économie à prédominance agricole et à tendance capitaliste ? L'expérience algérienne permettra, à plus long terme, de s'en rendre compte. Il semble que, dans le meilleur des cas, les entreprises autogérées prendront la forme des coopératives de production de type classique, soumises aux lois du marché.

Ces quelques données permettent de se rendre compte des aspects positifs de ces expériences, mais aussi de leurs limites et des risques qu'elles comportent. Leur grand mérite est d'opposer aux structures centralistes étatiques une autre voie pouvant mener au socialisme. Leur réussite semble être conditionnée, comme l'avait prévu Marx, par leur généralisation et planification à l'échelle nationale.

L'autogestion, cantonnée dans les micro-entreprises autonomes, s'affrontant sur le marché et ne débouchant pas sur l'ensemble d'une économie planifiée, puis sur l'ensemble des institutions, nous paraît vouée à l'échec. Il est trop tôt cependant pour émettre, sur ce mode de gestion auquel aspirent spontanément les travailleurs, un jugement de valeur. On peut dire tout au plus que, par comparaison à la gestion bureaucratique autoritaire pratiquée dans la plupart des pays d'inspiration socialiste, elle apporte à l'économie l'avantage d'une plus grande efficacité, et, aux collectifs ouvriers, le contrôle des principaux moyens de production.

Victor FAY,
article reproduit du « Monde diplomatique », n° 217.

Sources : Revue **Autogestion**, sur l'Algérie, la Yougoslavie et la Tchécoslovaquie; Albert Meister : **Où va l'autogestion yougoslave?**, Editions Anthropos; Yvon Bourdet : **la Délivrance de Prométhée**, Editions Anthropos; Svetozar Stojanovic : **Critique et avenir du socialisme**, Editions du Seuil; Ernest Mandai : **Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion, anthologie**, éditions Maspero; Monique Laks: **Autogestion ouvrière et pouvoir politique en Algérie**, EDI (Editions et documentation internationales).