

# Les Cahiers du Centre d'Etudes Socialistes

N<sup>os</sup> 23-24

1<sup>er</sup>-15 Février 1963

## LES TRAVAILLEURS PEUVENT-ILS GÉRER L'ÉCONOMIE ?

### SOMMAIRE

Avant-propos .....	1
Planification et gestion économique (P. Naville) .....	5
L'organisation de la gestion démocratique dans les entreprises (S. Mallet) .....	12
Démocratie réelle et représentation démocratique (Cl. Lefort).....	22
Planification démocratique et syndicats (P. Mendès-France) .....	28
Discussion générale .....	35

### AVANT-PROPOS

*Pierre Naville, Serge Mallet, Claude Lefort, Pierre Mendès-France, sous la présidence de Laurent Schwartz, réunissait le Centre d'Etudes Socialistes, pour nous entretenir de la gestion économique par les travailleurs.[Ce] sont des hommes qui, il y a peu, n'auraient pu être imaginés sur la même tribune. Le radicalisme, le communisme orthodoxe (des années 30 et 40), le trotskisme montant sur une même estrade pour envisager dans des esprits voisins le problème de la gestion ouvrière ; depuis combien d'années cela est-il pensable ?*

*Ces hommes, dont aucun ne renie son passé, ont des points de désaccord que vous noterez dans leur discours et qu'ils mettent en lumière dans le débat. Cependant, un dialogue fructueux peut s'engager parce qu'une méthode commune est acceptée : l'empirisme, et une autre rejetée : le dogmatisme.*

*Comme le dit Laurent Schwartz, dans sa courte intervention, qui précéda la discussion : « Autrefois, il était habituel de dire*

*que le capitalisme était noir et que le socialisme était blanc ». Aujourd'hui, Khrouchtchev lui-même ne défend plus un tel schématisme. Est-ce à dire que les hommes qui étaient rassemblés ce soir-là ne croient plus au socialisme, aux bienfaits qu'il peut apporter à l'humanité et ne rejettent pas le capitalisme qu'il soit « ancien » ou « non » ? Certes non !*

*Mais, tous pensent que tout n'est pas mauvais dans le capitalisme (le nôtre, celui que nous voyons autour de nous en l'année 1962 ou 1963), que tout n'est pas bon dans le socialisme qui nous entoure (eh ! oui, celui de Khrouchtchev, de Tito, de Gomulka, de Mao). Il y a même plus, ils sont tous persuadés que tout ne sera pas parfait dans le socialisme le meilleur que nous pourrions imaginer.*

*Cette transformation de la pensée, nous la devons à de nombreux phénomènes mais en tout premier lieu à la prise de conscience de la complexité du monde moderne et de sa civilisation technicienne. Un monde simple permet des solutions simples et presque parfaites, un monde complexe n'admet pas d'être traité en quelques sentences, si bien frappées soient-elles.*

*Ainsi au moment où indiscutablement, comme Marx l'avait bien vu, les forces de production deviennent de plus en plus sociales, où la notion de propriété privée des moyens de production se dilue et devient, lorsqu'elle est conservée, un anachronisme, les socialistes, paradoxalement, doivent s'interroger sur la forme et le contenu que doit prendre la société socialiste de demain, non seulement pour être capables de la bâtir le jour où le pouvoir serait aux mains de la classe ouvrière mais, encore plus, pour redonner à la masse un idéal, des buts et des méthodes d'action qu'elle reconnaisse comme siennes.*

*En effet, les formes qu'a revêtues le socialisme dans les pays — peu développés — où il s'est implanté, ne soulèvent plus l'enthousiasme sans réticence d'il y a une trentaine d'années. Mais, de plus, le capitalisme a, depuis vingt ans, montré une jeunesse nouvelle et permis un développement inouï des forces de production et important de la consommation des masses. Qui l'aurait prévu dans les années 30, où progrès économiques et capitalisme semblaient s'opposer.*

*On peut douter que cette prospérité économique, le capitalisme puisse la connaître très longtemps. On ne peut douter qu'elle existe et qu'elle durera longtemps encore. Surtout, les modifications économiques, sociales et politiques qu'une telle évolution a entraînées, ne peuvent être niées.*

*A l'interrogation de tous, les socialistes ne peuvent répondre par des formules toutes faites et dans un monde qui s'est épris de concret et d'efficacité ; même si l'une et l'autre ne sont qu'une fausse façade, ils doivent apporter des réponses hors de la logomachie habituelle et des bonnes intentions.*

*Cette étude pénétrante de la société moderne, de ses besoins, de ses possibilités, de ses désirs même inexprimés, tous les hommes réunis ce soir-là par le Centre d'Études Socialistes, l'ont en-*

treprise. Il ne s'agissait pas de donner des mots d'ordre, des réponses simples, mais d'indiquer des orientations, des voies de recherches et de noter l'endroit où la pensée des uns et des autres en était arrivée.

A l'angoisse presque philosophique de Claude Lefort, qui s'interroge sur la possibilité même d'une société démocratique représentative, les trois autres orateurs répondent en proposant des solutions. Certes, toute représentation est trahison, mais aussi toute collectivité d'hommes inorganisée comme une foule ou organisée comme une assemblée est autre chose que la somme de ses composants et dans un certain sens, le citoyen trahit l'homme. Toute organisation sociale nie, obligatoirement, au moins partiellement, la part de l'homme qui n'est pas sociale. La démocratie socialiste économique et politique ne pourrait tout régler.

Or, cette démocratie que Naville, Mallet et Mendès-France nous proposent n'est point parfaite. Ce qui est important c'est qu'elle paraisse possible et souhaitable. Possible parce que les connaissances suffisantes acquises récemment des mécanismes économiques permettent, dans une société où la propriété privée des grands moyens de production aurait disparu de donner l'autonomie de gestion aux unités productives et, ainsi, de fonder sur des bases saines la démocratie économique. Possible aussi parce que le développement des forces productives justement libéré — ou pourrait libérer — l'homme suffisamment pour qu'il ait loisir et culture. Souhaitable parce que l'on ne peut gérer convenablement l'industrie moderne à partir d'un seul centre de décision. Souhaitable, enfin, parce que l'« homo economicus » n'est pas l'homme complet et que l'homme transformé en rouage, en une pièce immobile d'un édifice, n'est plus un homme.

Sur le rôle des syndicats dans la planification et dans la gestion, Pierre Mendès-France est le plus catégorique : Dans un régime démocratique, le syndicalisme doit, avant tout, après discussion et acceptation par lui des buts et des modalités de cette planification respecter le véritable contrat social ainsi signé et n'être qu'accidentellement contestataire. Une mutation du syndicalisme est ainsi nécessaire à brève échéance qui ne présente pas de grand danger pourvu que le pluralisme syndical soit respecté.

Pour Pierre Naville, au contraire, il ne faudrait pas institutionnaliser la participation des syndicats à l'économie, de peur qu'ils ne deviennent un syndicalisme d'Etat.

Plus important, lui semblent être les différents niveaux où la gestion démocratique de l'économie doit être assurée : niveau national, niveau contractuel par groupes professionnels, niveau de l'entreprise.

Serge Mallet, pour sa part, insiste sur la nécessité de la démocratie à ce troisième niveau : niveau de l'entreprise. La technicisation progressive de la classe ouvrière, sur laquelle il fonde son analyse, permet une prise de conscience progressive par les intéressés de la nécessité de la gestion et du contrôle, mais il ne pense pas que dans un premier stade tout au moins, l'une

*et l'autre seront le fait de la grande masse : celle-ci déléguera ses pouvoirs à un petit nombre d'individus sortis de ses rangs.*

*Cependant, sur l'essentiel, l'accord est complet. La démocratie économique et donc le socialisme n'est possible que si la gestion s'effectue aux divers échelons par ou tout au moins avec les travailleurs. La démocratie économique ne sera pas obtenue par le simple fait qu'un parlement démocratiquement élu, même prenant conseil de tous les intéressés, déciderait du plan. Ainsi, entre cette démocratie et les replâtrages qu'on essaie de nous proposer à l'heure actuelle, l'abîme est patent. Pour atteindre la démocratie, il ne s'agit pas de coller sur la façade du régime que nous connaissons, quelques plaques d'apparence nouvelle, il faut modifier les structures de fond en comble et abattre l'ensemble du capitalisme en sachant ce qu'il faut mettre à la place.*

*Pour cela, l'enseignement des grands hommes du mouvement ouvrier depuis cent ans, nous est indispensable si l'étude simultanée des phénomènes de notre temps est effectuée. Mais l'un sans l'autre ne peut aboutir.*

*Au cas où, par malheur, les divisions des socialistes, leur incapacité à déterminer les voies et les moyens de la prise du pouvoir dans les circonstances actuelles, ou l'indifférence de la classe ouvrière trop longtemps abusée laisseraient en état le capitalisme que nous connaissons, on ne voit que trop où cela nous conduirait.*

*La guerre atomique n'est qu'une des possibilités, le chaos provoqué par la poursuite de la guerre froide et le sous-développement d'une partie du monde est une quasi-certitude. Dans le meilleur des cas, le socialisme bureaucratique des pays de l'Est, et le capitalisme paperassier de l'Occident s'englueraient dans une société technicienne où l'homme-robot choyé, bien nourri, gavé de chromes, de moteurs et de pêche à la ligne, maître incontesté de la nature, resterait un esclave assujéti à quelques technocrates agissant au nom de l'Etat ou de groupes capitalistes.*

*Alors, il n'y aurait probablement plus qu'à espérer, sans trop y croire, une lente évolution, mais actuellement dans ce monde encore plein d'injustices évidentes, où tant d'hommes, même en Occident, restent dans une gêne cruelle si proche de la misère, et où toutes les traditions ouvrières portent sur les revendications de justice et de dignité, l'espoir de la naissance d'une société d'hommes libres, responsables et égaux, demeure.*

G. DUCAROY

PIERRE NAVILLE

## PLANIFICATION ET GESTION DEMOCRATIQUE

Cette conférence est annoncée sous le titre de *La Gestion des Entreprises par les travailleurs*. Nous allons essayer d'aborder le débat en prenant la question par ses deux pôles, à savoir : d'un côté, le *cadre général* de ce qui pourrait être la planification de l'économie — évidemment l'organisation d'une économie dans un sens socialiste, sur la base d'un plan — et de l'autre côté, l'aspect entreprise, la *gestion vue de la base*, l'intervention dans la gestion au niveau de la production, des services directs, etc.

Il est certain que les questions ne se posent pas de la même manière si on les aborde par en haut ou par en bas. On peut les aborder de multiples façons. Dans cette brève intervention, je dois me limiter à soulever un certain nombre de problèmes et tâcher d'entrevoir la façon dont nous devrions chercher à les résoudre, sans prétendre les approfondir.

### *Le cadre de la planification*

La première question qu'il faut nous poser vient à la suite de ce que disait Eugène Descamps avant-hier ici même <sup>(1)</sup>. C'est de savoir si, aujourd'hui, les *institutions* telles qu'elles sont permettent de poser sérieusement le problème. Pour répondre tout de suite, je pense qu'elles ne nous le permettent pas. Dans le cadre du Plan actuel, tous les problèmes sont posés, sauf ceux qui ont trait à une gestion directe de l'économie par la masse des travailleurs. Il n'y a pas de participation ouvrière au niveau des organismes de l'Etat, sinon par l'inclusion de représentants des syndicats dans les commissions du Plan et dans une série d'organismes comme le Conseil National Economique. Ces organismes ont une fonction d'étude, une fonction éducative, mais ils ne sont pas aptes à prendre les décisions dans lesquelles les représentants des organisations des travailleurs, ou bien des travailleurs eux-mêmes, pourraient non seulement confronter leurs vues, mais participer à la gestion au sens propre du mot. D'autre part, il est certain qu'il existe sur le terrain de la législation du travail une série de moyens d'intervention dans ce qu'on peut tout de même appeler des éléments de gestion, sinon de l'économie, tout au moins du fonctionnement des entreprises ou de certaines entreprises. Il y a aussi les clauses qui s'inscrivent dans les conventions collectives de travail. Et puis, il y a la

---

<sup>1</sup> « Réflexions critiques d'un syndicaliste sur les plans français », Cahiers du C.E.S., n° 18-19.

lutte traditionnelle sur le plan syndical en particulier, pour la défense des droits, des intérêts des travailleurs eux-mêmes. Mais tout cela échappe, il faut le dire, aux directives générales qui sont tracées par l'économie de soi-disant plan qui est la nôtre. Il faut donc se demander, si l'on veut poser sérieusement le problème d'une possible gestion de l'économie par les travailleurs eux-mêmes, quelle est la conception du plan à laquelle il faut nous rallier. Question déjà soulevée depuis longtemps, qui va continuer à être à l'ordre du jour, et qui, espérons-le, deviendra enfin un thème non seulement de discussions, mais d'agitation et de propagande dans la masse au cours de la période qui s'ouvre.

Nous ne partons pas de zéro. En France, peut-être. Mais il y a des expériences internationales qui doivent avoir pour nous une certaine valeur. Il y a bien entendu l'expérience russe. Je ne la discuterai pas aujourd'hui, car cela nous entraînerait trop loin. Je me borne à sauter tout de suite à une conclusion : l'expérience russe nous a montré ce qui peut être fait en matière de pseudo « auto-gestion » de l'économie par les travailleurs, dans les conditions de création d'un Etat sur la base d'une économie d'un type dépassé depuis longtemps par l'Europe Occidentale. Si nous nous bornons à constater, au niveau des entreprises, ce que signifie aujourd'hui l'élément d'intervention des travailleurs dans l'économie en Union Soviétique, nous constatons que cette intervention est réduite, par le canal de la législation sur l'exécution du plan et le type de conventions collectives existant en Union Soviétique, à organiser la mise en œuvre du plan décidé centralement ou régionalement par des organismes qui tiennent leur pouvoir de juridiction de l'Etat. Et l'Etat ce n'est tout de même pas les collectivités populaires s'exprimant directement.

Par conséquent, l'expérience russe ne nous apprend pas grand chose à cet égard. Elle nous a toutefois appris beaucoup sur ce qu'il ne faut pas faire en matière de participation à la planification.

D'ailleurs, il y a une évolution dans les milieux économiques et populaires en Union Soviétique, car là-bas aussi on commence à comprendre que bien des choses doivent être corrigées.

Il y a malgré tout quelque chose qui nous a été appris par l'expérience russe : c'est le type de résistance qu'une masse populaire, ouvrière, paysanne aussi, peut opposer à certains mécanismes économiques lorsqu'ils sont imposés d'une façon que nous appellerons grossièrement bureaucratique, mais qui, vu certains objectifs et les mécanismes prévus pour les atteindre, tient peu compte des multiples réactions qui se produisent inévitablement, et qui contribuent souvent à ruiner les objectifs que l'on voulait précisément atteindre. Cela, c'est une leçon à ne pas oublier, car, en France non plus, nous ne manquons pas de gens qui considèrent qu'étant donné un certain cadre, certaines conditions jetées sur le papier, nous n'avons plus qu'à résoudre une série d'équations qui suffisent à régler l'essentiel des problèmes. Nous savons bien que socialement cela n'est pas vrai.

Nous avons une deuxième expérience qui a tenu compte de ces résistances, et d'une série de conflits qui en sont résultés à l'échelle internationale : c'est l'expérience yougoslave. Je n'y insisterai pas longuement. Vous savez que la caractéristique de la planification économique en Yougoslavie c'est de se présenter comme un cadre général, et non pas pour un ensemble de mesures impératives du

haut en bas de l'échelle des décisions économiques. Plus exactement, ce cadre est assez impératif en ce qui concerne les niveaux globaux de production à atteindre, les volumes globaux d'investissements à faire à l'échelle nationale, les fonds de salaires essentiels à dégager. Mais quant aux moyens de réalisations, à la participation possible des travailleurs à la mise en œuvre de ce plan, on a eu recours à ce qu'on appelle officiellement là-bas *l'auto-gestion* par les travailleurs, sur laquelle je ne peux pas m'étendre longuement, mais qui nous a au moins appris quelque chose, c'est que, dans les conditions de la Yougoslavie, c'est-à-dire dans un pays à base agraire en grande transformation sur le plan industriel, avec des liens assez faibles et assez difficiles avec l'extérieur, il était possible de trouver momentanément un équilibre entre les exigences d'autonomie des unités économiques de base, les besoins des groupements précis de travailleurs dans les unités de base, et les directives d'un plan qui écartent toute possibilité d'intervention d'un secteur privé ou capitaliste. Vous savez qu'en Yougoslavie on est allé beaucoup plus loin qu'en Pologne et dans d'autres pays de l'Est en matière de nationalisation. L'expérience yougoslave nous a appris un certain nombre de choses, mais il y a quelque chose qu'elle ne peut pas nous apprendre, c'est ce que peut donner la recherche d'une participation maxima, et tendant à la limite à une auto-gestion de l'économie par ceux qui y participent, dans le cadre d'une société hautement industrialisée. La Yougoslavie est encore très limitée en moyens de consommation, le niveau de l'industrie dans certains secteurs est faible encore, et où l'on peut dire que le pays ne fait pas partie de cet ensemble des grandes métropoles industrielles que sont l'Allemagne Occidentale, l'Angleterre, la France ou les Etats-Unis.

## *La gestion à la base*

Alors, nous nous posons maintenant la question, nous aussi : que faudrait-il qu'un plan puisse offrir comme conditions pour qu'une participation maxima, une intervention maxima, un contrôle maximum sur la gestion autonome puisse être exercé par ceux qui sont intéressés directement comme producteurs, ou indirectement comme consommateurs ? C'est ici que le problème se complique, parce que, dans une société comme la nôtre, les deux fonctions se recouvrent. Tout le monde, directement ou indirectement, concourt à l'économie générale, c'est-à-dire en fin du compte à la production de biens et de services, et tout le monde consomme les uns et détermine les biens des autres. Il nous faut alors trouver les voies, les conditions optima pour réaliser cette intervention dans les conditions que nous souhaiterions voir réaliser en France. Nous savons que dans une période transitoire, une série de secteurs de l'économie sont destinés à rester privés : une partie de la paysannerie, une partie de l'artisanat, un certain type de professions libérales, semi-intellectuelles, scientifiques, etc.. C'est aussi un régime dans lequel il nous faudra maintenir un pluralisme syndical et politique qui dérive de la liberté d'association, condition qui n'est pas réalisée en Union Soviétique, ni en Yougoslavie ; et il nous faudra tout de même parvenir à réaliser dans le cadre de directives d'ensemble un équilibre général prévu, dans le cadre d'un plan, entre investissements et revenus consommables, c'est-à-dire en fin de compte entre profits et salaires.

On pourrait donc dégager certaines de ces conditions de la façon suivante : primo, me semble-t-il, il faudrait envisager l'économie telle qu'un pouvoir issu d'un mouvement socialiste, exprimant une volonté de transformation complète de notre société, devrait l'animer. Il faudrait que les décisions d'un tel pouvoir soient ce que l'on pourrait appeler des *décisions-cadres* de telle sorte que le producteur et le consommateur puissent simultanément y intervenir. C'est une sorte de postulat, si vous voulez, mais c'est tout de même une condition préliminaire qui montre tout de suite la complexité du problème, car nous avons, par la nature des choses, et nous aurons à élaborer des institutions qui les unes défendent l'intérêt du producteur, comme par exemple le syndicat, et d'autres qui défendent les intérêts des consommateurs, dans la mesure par exemple où il faut agir sur le niveau des prix, sur le secteur social qui met à la disposition de tous, plus ou moins gratuitement, un certain nombre de services, etc. Ainsi, trouver le moyen de coordonner une activité, organisée par des institutions, qui *tiennent compte simultanément des intérêts du producteur et du consommateur*, réunis d'ailleurs dans les mêmes personnes, voilà le nœud et la difficulté du problème.

Lorsqu'on a affaire à un Etat ou à une économie qui est encore avant tout une économie de production pure, comme cela a été le cas pour l'Etat soviétique depuis trente ans, où les problèmes de consommation se résolvaient exclusivement par ce qu'on pouvait mettre sur le marché, qui l'absorbait aussitôt, la solution était relativement facile, et l'intervention des organismes de production avait un caractère décisif. Mais dans une économie que l'on dit « affluente », selon le terme américain, ou de consommation de masse, comme on dit ici, c'est-à-dire d'une économie capable de mettre à la disposition des masses un nombre croissant de biens et de services de plus en plus complexes, il est tout à fait évident que les rouages et les organismes à mettre en branle sont d'une nature assez différente de ceux qui cherchent à atteindre presque exclusivement des objectifs de production aussitôt absorbés, ce qui est en définitive la marque d'une économie de pénurie.

Cela nous amène alors à nous poser une seconde condition, qui n'est pas plus facile à résoudre que la première, et dont des organisations planificateurs devraient tenir compte. A savoir qu'il faudra distinguer des *niveaux* dans les types de décisions à prendre sur le plan économique et social, les deux aspects étant d'ailleurs étroitement liés. Je dis qu'il faut préciser les niveaux auxquels doivent être pris les décisions, car cela nous conduit à la question essentielle : savoir à quel endroit de la pyramide sociale ou du circuit social, doit se briser, s'articuler, la chaîne ou continuité des décisions qui doivent intervenir. Il est indiscutable que les décisions ne sont pas toutes prises au même niveau selon les objectifs qu'elles se proposent. Elles peuvent concerner tantôt des masses, tantôt des collectivités restreintes. Elles peuvent avoir des effets à très long terme, ou à court terme, etc.

Or, on a un peu trop l'habitude, même chez les socialistes et dans les syndicats, de poser la question comme si le pouvoir de décision, la capacité d'intervenir, était quelque chose de formel et d'abstrait dont on dispose personnellement n'importe où et n'importe quand. La pratique sociale nous apprend pourtant que ce n'est pas la même chose de prendre une décision dans une petite entreprise, ou bien de prendre une décision à l'échelle nationale, voire internationale.



Ni d'un point de vue théorique, ni d'un point de vue pratique, ces distinctions de niveau ne sont à l'heure actuelle très poussées. Les centrales syndicales connaissent le problème parce qu'il leur arrive d'être obligées, en matière de politique de salaires par exemple, de prendre des décisions qui ont une importance nationale. Dans d'autres cas, ce sont les fédérations syndicales qui prennent des décisions pour des conventions collectives, aussi à l'échelon national, mais dans le cadre limité d'un ensemble de professions. Enfin, certaines décisions sont prises au niveau de l'entreprise. Il y a aussi des organismes latéraux, par exemple en matière d'allocations familiales, ou bien de sécurité sociale. Mais il s'agit chaque fois de secteurs dont la portée et l'entrecroisement sont extrêmement différents, et il faut être capable de les examiner chaque fois selon la particularité des problèmes posés.

Ceci nous amène à une troisième condition. Je crois qu'il faut *démembrer*, si je puis dire, la notion de gestion. La notion de gestion, pas plus que celle de décision, n'est qu'une espèce d'impératif moral, politique, un pouvoir formel dont on dispose dans l'abstrait. La gestion, c'est aussi la gestion de quelque chose de déterminé, qui n'est pas pareil selon le niveau et le problème auquel on a à faire. Les questions de gestion en matière de marché, c'est-à-dire d'échange, c'est une chose. Les décisions et la gestion en matière de rémunération du travail, c'est une autre chose. Les décisions en matière d'objectifs de production, c'est encore une autre chose. Enfin, les décisions en matière de loisirs, de tout ce qui constitue la vie qui n'est pas liée directement aux objectifs de travail ou de gain, et qui concernent la consommation, c'est encore autre chose qui nécessite aussi des options. Aura-t-on ou n'aura-t-on pas le stade de 100.000 places ? Après tout, c'est une question qui n'intéresse pas seulement les sportifs, mais aussi tous les contribuables. Supprimera-t-on ou non les courses de chevaux et le pari mutuel ? Cela n'intéresse pas que les turfistes. Ce sont des problèmes relatifs à ce grand domaine de la vie en dehors du travail, dont l'organisation socialiste est bien obligée de s'occuper aussi, mais dont l'urgence, par rapport à d'autres problèmes, n'est évidemment pas la même.

Il faut donc *démembrer la notion de gestion*. Il faut que dans le cadre des organismes, des groupements socialistes, des syndicats, des associations qui étudient ces problèmes et envisagent une planification générale de l'économie, ou devienne capable de dépasser la notion simpliste de gestion unique, que ce soit au sommet, ou que ce soit à la base. Il faut analyser cette notion en lui donnant toutes ses articulations, ce qui est une des conditions pour respecter ce qui est notre objectif, c'est-à-dire d'associer des critères de planification générale à des critères de gestion de type démocratique. En somme, si des préoccupations de ce genre se trouvaient à la base de la réflexion de ceux qui pensent à la future planification, et pas seulement au replâtrage du Commissariat au Plan actuel, peut-être pourrions-nous envisager ce que pourrait devenir un régime socialiste qui apporte enfin quelque chose de nouveau. Car je suppose que personne en France n'a le désir de faire une expérience qui soit seulement le recommencement de ce que l'on a connu en Union Soviétique, de ce que l'on connaît en Yougoslavie, en Chine, et dans d'autres pays, et je ne crois pas qu'aucun pays avancé dans le monde actuel pourrait progresser sérieusement s'il n'apporte pas quelque chose de plus que ce qu'ont donné ces expériences.

## *Les niveaux de décision*

Pour m'en tenir à des données assez générales, je résumerai en *trois niveaux* ceux auxquels on peut chercher une solution qui ouvre des horizons. D'un côté, il est absolument certain que la structure technique et économique du monde moderne ne permet pas de se passer d'organes dits centralisés. Mais le mot centralisé ne veut rien dire en lui-même. Cela signifie qu'il y a un centre. Mais l'aire sur laquelle ce centre a une autorité peut être petite, peut être grande, peut être immense, peut être internationale. Il faut préciser : centralisé sur quelle aire ? Il nous faut concevoir une aire maxima, et c'est au départ l'aire nationale, c'est-à-dire qu'il nous faut un organisme de type national pour planifier. Mais aussi sur le plan européen, et enfin international. Aujourd'hui, avec l'intégration sur le plan économique dans le Marché Commun qui ne peut que s'accroître, il est tout à fait évident que des organismes de planification doivent avoir une articulation européenne et internationale en même temps qu'elles ont une existence nationale.

Ensuite, pour tout organisme centralisé se pose la question de la représentativité de ceux qui le constitueront. Question qu'il est tout à fait inutile d'essayer de trancher concrètement, en prévoyant des modes d'élection, des procédures pratiques, à l'avance.

Ce n'est pas le fond du problème. Le fond du problème, c'est de savoir si les groupements, les hommes qui constitueront un comité national du plan, quel qu'il soit, sauront qu'ils ne sont qu'un bout de l'échelle du système de planification ; peut-être le sommet, mais un sommet qui ne peut pas vivre sans une circulation permanente. C'est un problème que les Russes ont connu, c'est celui de la descente et de la remontée des plans. Il faut être capable de trouver les moyens, pour un organisme national, de recueillir à la base, non seulement des informations, mais aussi des besoins, des directives, des techniques, grâce à l'absence totale de secret en matière industrielle et commerciale.

Il faut ensuite être capable aussi de faire connaître, d'informer et de soumettre des propositions à la base. C'est une condition indispensable quoique limitative. Dans un organisme national on sera bien obligé de prendre des décisions qui ont un caractère de type législatif, c'est-à-dire d'élaborer des lois obligatoires pour tous. Mais il faut y parvenir à un deuxième niveau qui, à mon sens, doit jouer un grand rôle : c'est *le niveau contractuel*, à l'échelle nationale, par branche ou par grands groupes professionnels, dans le cadre de conventions du type des conventions collectives. Pas des conventions à la russe, mais des conventions négociées, qui peuvent jouer un rôle national, comme on le voit en Norvège, où l'ensemble des conventions nationales sont conclues pour l'industrie et valent, par exemple en matière de salaires, à des engagements impératifs pour le pays tout entier. Elles résultent pourtant d'accords contractuels. Il faudrait que les conventions collectives qui, aujourd'hui, sont quelque chose d'assez squelettique, qui donnent tout juste un cadre à des négociations, à des confrontations et à des conflits, puissent traiter des taux de salaires, c'est-à-dire du problème de la rémunération, qui n'est pas seulement à considérer comme part à revenir aux travailleurs sur un produit national, mais aussi en tant que résultat d'une négociation et d'une lutte. Il faut aussi que dans ces conventions les problèmes relatifs à la durée du travail, qui ont une signification économique fondamentale, soit

inclus, ainsi que tous les problèmes qui touchent les conditions de travail, de sécurité, d'hygiène, etc.. Et finalement aussi les problèmes relatifs aux transferts d'emplois. Il y a un certain type d'élasticité de l'emploi dans l'économie socialiste qui doit être étudié, prévu, organisé et qui peut, dans une large mesure, l'être dans le cadre de conventions collectives.

Il y a un troisième niveau qui est le plus passionnant du point de vue de l'action socialiste, mais aussi en un sens le plus limité, c'est le niveau de l'entreprise elle-même. Car aujourd'hui, dans les grandes entreprises qui jouent fatalement un rôle directeur au point de vue technique et économique, il est inévitable que les décisions, que les actions menées au niveau de l'entreprise ou de l'atelier n'aient pas toujours une grande importance pour la politique économique d'ensemble. Pourtant, elles ont un sens capital pour nous, car c'est à ce niveau-là que l'action directe peut et doit continuer à se mener. Et les planificateurs doivent le savoir. Il ne faut pas qu'ils mettent entre parenthèses, en quelque sorte, les conditions possibles d'intervention à la base, et par conséquent aussi les conditions de résistance et de lutte, lorsqu'on veut imposer aux travailleurs quelque chose qui leur paraît contraire à leurs intérêts. Il ne faut pas que les organismes et les instances supérieurs aient l'impression qu'on a mis entre parenthèses les actions revendicatives, la nécessité de la défense, et qu'ils peuvent se permettre de manipuler les prix, les salaires et le reste, sans tenir compte d'interventions possibles de la base. Il y a donc un niveau de l'entreprise qui reste valable, nécessaire, et qui tournera comme à l'heure actuelle autour de la liberté d'expression, de la liberté d'intervention, c'est-à-dire aussi de la liberté de grève, autour de tout ce qu'on pourrait appeler un *socialisme expérimental*.

Naturellement dans ce très bref exposé, je ne vous apporte ni chiffres, ni spécifications. Peut-être en parlera-t-on au cours de la discussion. Mais voilà comment les choses se présentent quant aux principes. Le temps de « la mine aux mineurs », comme formule pour synthétiser l'objectif d'une propriété générale de l'économie par les travailleurs, et d'une gestion par eux, est évidemment dépassée, d'autant plus que, vous le savez, lorsqu'on ferme une mine, revendiquer la mine aux mineurs seuls, cela n'avance pas à grand chose. Par contre, *l'économie à la société* cela a un sens. C'est peut-être plus abstrait, cela parle moins que de dire : mon entreprise à moi. Mais finalement, même l'expérience yougoslave montre que l'on arrive à combiner les deux choses.

Voilà, en quelques mots, dans une optique de planification, comment on pourrait envisager des préoccupations essentielles qui restent celles d'une auto-gestion de la société par elle-même.

SERGE MALLET

## L'organisation de la gestion démocratique dans les entreprises

Je vais essayer de reprendre les choses où Pierre Naville les a laissées. Naville a terminé en parlant de la vieille revendication ouvrière de « la mine aux mineurs ». Et je crois que c'est quand même un aspect des choses dont il nous faut tenir compte. Pourquoi en effet sommes-nous amenés aujourd'hui, en 1962, à parler de gestion ouvrière ? C'est parce qu'il y a une vieille tradition affective dans la classe ouvrière de tous les pays qui assimile la notion de gestion ouvrière avec la notion de démocratie économique, avec la notion de gestion de la société par les travailleurs eux-mêmes. Le poids des traditions est important. Je crois que l'on ne peut pas, lorsqu'on aborde le problème de la gestion ouvrière, ne pas partir d'abord de cette donnée de fait, c'est que cette notion a été avancée chaque fois que les masses sont intervenues en force dans la vie politique (et nous savons tous que ce sont des moments privilégiés de l'histoire : la plupart du temps, les masses n'interviennent pas dans la vie politique, elles délèguent leur pouvoir. Ce n'est que dans certaines circonstances historiques précises qu'elles interviennent. Ce sont les périodes que l'on appelle « révolutionnaires ». Chaque fois donc que les masses sont intervenues activement dans la vie politique, la notion de gestion ouvrière est apparue au premier plan, et des ébauches de gestion ouvrière ont été immédiatement réalisées, qu'il s'agisse de la Commune de Paris, qu'il s'agisse de la Révolution d'octobre en Russie, qu'il s'agisse de la révolution allemande en 1919, qu'il s'agisse des Soviets de Bavière en 1927, qu'il s'agisse de la révolution espagnole en 1936, qu'il s'agisse beaucoup plus récemment de l'octobre polonais et de la révolution hongroise, à chaque fois la première revendication d'une classe ouvrière qui dans sa quasi totalité intervient activement dans la vie politique, c'est de réclamer la gestion des entreprises par les ouvriers eux-mêmes. Il y a là une certaine signification. C'est le fait que, pour l'ouvrier, pratiquement, la démocratie économique commence à se concevoir à partir de l'entreprise dans laquelle il travaille. C'est-à-dire que la notion de gestion ouvrière est fondée au départ sur une expérience pratique, concrète de la classe ouvrière dans son activité quotidienne. Nous savons en effet aujourd'hui qu'en fait, dans les entreprises de type traditionnel, les entreprises où existe un assez fort pourcentage de main-d'œuvre

qualifiée travaillant d'une façon relativement autonome sur un certain nombre de productions diversifiées, il existe un embryon de gestion ouvrière, y compris en régime capitaliste : cet embryon apparaît sous l'aspect d'un élément régulateur que les ouvriers eux-mêmes, dans l'organisation de la production au niveau de l'atelier, apportent aux ordres qui leur sont transmis par le canal de la hiérarchie administrative de l'entreprise. Il est connu, depuis les fameuses expériences de Mayo que les ouvriers rectifient d'eux-mêmes à l'intérieur de l'atelier, des décisions prises par tel ou tel secteur dirigeant de l'entreprise, parce que tout simplement l'application de cet ordre risquerait d'avoir un certain nombre de conséquences négatives, de gêner le développement de la production ; les ouvriers se trouvant, à la base, plus conscients immédiatement de la gêne que cela apporterait, tentent d'y remédier. C'est au fond en partie sur cette expérience pratique que se fonde cette vieille tradition de la gestion ouvrière. C'est aussi, il faut le dire, sur une conception théorique assez ancienne, sur une conception de l'industrie, telle qu'elle existait au moment où la classe ouvrière s'est formée, c'est-à-dire à une époque où il existait encore à peine un marché national et un marché international, et où les entreprises constituaient des unités de production relativement autonomes les unes des autres. Il était donc normal que pour les ouvriers dans les années 1870-1900, la gestion directe des entreprises apparaisse comme la signification de leur prise de pouvoir dans la société. Mais toujours est-il qu'il nous faut partir de là pour voir si, aujourd'hui, dans les conditions de l'industrie de 1962, la gestion ouvrière continue de représenter un élément indispensable d'une véritable organisation socialiste dans un pays avancé, dans un pays industriellement avancé.

## *La démocratie à l'usine*

Les expériences, que nous pouvons étudier, en effet ne peuvent pas résoudre le problème. Elles ne peuvent pas le résoudre parce qu'elles sont excessivement limitées dans le temps et que la seule expérience assez suivie, c'est-à-dire l'expérience yougoslave se déroule quand même dans un pays où on ne peut pas dire que les conditions économiques modernes aient été complètement réunies. Le problème, en ce qui concerne la Yougoslavie, est de savoir comment évoluera la gestion ouvrière, le jour où la Yougoslavie sera passée de cette économie de pénurie qui était la sienne il y a quelques années à une économie d'abondance, la phase dans laquelle nous sommes entrés dans les pays capitalistes avancés. Pour ma part j'avais été assez frappé par le fait que la gestion ouvrière était particulièrement suivie par l'ensemble des travailleurs, faisait l'objet de l'attention de la plupart des travailleurs dans les régions les plus arriérées de la Yougoslavie, c'est-à-dire dans les régions où la transformation industrielle se faisait le plus rapidement et apportait un bouleversement total du mode de vie existant dans ces régions. En Macédoine en particulier, on avait effectivement l'impression d'assister à une véritable gestion ouvrière malgré l'incompétence technique d'une partie importante des cadres ouvriers. Par contre en Slovénie, région beaucoup plus avancée, région où le niveau de vie était beaucoup plus élevé, où les modes de consommation tendent à ressembler aux modes de consommation que nous avons dans nos pays, l'intérêt manifesté par les travailleurs pour la gestion ouvrière était, semble-t-il, moins grand. Etait

semble-t-il moins grand, tout au moins sous la forme de la gestion directe des entreprises. On avait par exemple un certain nombre de difficultés à opérer la rotation des responsables au conseil d'entreprise qui était prévue par la loi. Il y avait une tendance que l'on constate ici dans tous nos pays sur le plan des délégués syndicaux à réinvestir des mêmes fonctions, les délégués qui les avaient déjà exercées, et dont on considérait qu'ils avaient acquis une certaine expérience, une certaine formation. Cela peut au départ, poser les limites de la gestion ouvrière, et on peut être amené à se demander si la gestion ouvrière peut être effectivement la gestion directe sur une entreprise de la totalité des ouvriers de cette entreprise, ou si beaucoup plus vraisemblablement, elle s'opérera par l'intermédiaire de délégations de pouvoir qui seront donnés à travers les ateliers ou à travers les organisations syndicales, à un certain nombre de gens reconnus comme compétents. Il serait naturellement plus agréable pour le développement de l'espèce humaine de nous dire que nous pouvons nous passer de ce système de délégation du pouvoir, de la création de ce nouveau type de notables qui « sortent » bien, qui appartiennent bien à la classe ouvrière, mais qui néanmoins commencent à s'en distinguer par une connaissance plus approfondie d'un certain nombre de problèmes, et finissent par devenir des spécialistes de l'économie et que nous puissions passer à un stade de démocratie directe telle qu'elle existait dans les cantons athéniens sous Périclès. Malheureusement, je ne crois pas que la tendance de l'évolution aille dans ce sens : le maximum de ce que nous pouvons souhaiter, c'est de voir s'élargir progressivement la couche appelée à participer à la gestion et à la direction des entreprises : élargissement progressif que d'ailleurs, les conditions mêmes de la technique moderne, vont être amenées à développer. Car, en effet, il est frappant de constater aujourd'hui que les entreprises où les problèmes de gestion ou de contrôle (je reviendrai tout à l'heure sur ces deux termes qui sont employés dans ce débat, que quelquefois on oppose, et qui, pour moi, me semblent en fait des phases différentes d'un même processus) apparaissent avec plus de netteté, où ils sont le plus profondément ressentis, sont celles où existe déjà un très haut niveau de qualification et je dirais presque au fond, dans les secteurs où il n'existe plus à proprement parler de classe ouvrière, mais où il existe une classe de techniciens, où, pour mieux dire, la classe ouvrière s'est à peu près complètement techniciisée. Je pense ici très concrètement à des entreprises comme la Thomson-Houston par exemple où il y a moins d'un an les objectifs essentiels d'une grève étaient la réforme complète de la façon dont étaient distribuées les commandes dans les différents laboratoires : on y demandait une révision intégrale de l'organisation interne de l'entreprise, celle-ci étant considérée comme un système d'organisation défectueux, responsable d'un certain nombre de blocages du point de vue de la production, et on pouvait constater de la part des techniciens et ouvriers qualifiés des différents laboratoires une tendance à réclamer une rationalisation de la gestion de l'entreprise considérée comme indispensable aux bonnes conditions de travail. Il y a là je crois un premier stade et un premier stade important. C'est la preuve que cette expérience concrète de la classe ouvrière, dont j'ai parlé tout à l'heure au niveau des ateliers, n'est pas démentie par l'évolution de la technique moderne. Elle est au contraire, dans une très large mesure, précisée par l'évolution de la technique moderne, c'est-à-dire qu'en fin de compte les plans les mieux organisés, les normes de rationalisation de pro-

duction les mieux étudiées, les plannings les mieux faits à l'intérieur d'une entreprise se heurtent toujours à un certain nombre d'imprévus ; s'ils ne laissent pas jouer une certaine souplesse, ils provoquent quelquefois de très graves difficultés économiques et créent un certain nombre de goulots d'étranglement. Il y a donc là une réaction quasi spontanée des ouvriers et techniciens. Et plus la responsabilité de l'ouvrier dans son travail est grande, c'est-à-dire plus il occupe un poste où il exerce une responsabilité directe sur la production, plus sa réaction à l'égard des méthodes administratives qui risquent de provoquer à certains moments des distorsions du processus de production est vive. De ce point de vue l'exigence de la gestion ouvrière continue de se faire jour, précisément parmi les secteurs les plus techniquement évolués de la classe ouvrière, parmi les secteurs les plus intellectuellement préparés à assurer un certain nombre de responsabilités. Et ceci à partir d'une réflexion technique sur les problèmes du métier proprement dit, les problèmes de l'organisation de l'entreprise.

## *Le problème des choix dans l'entreprise*

Naturellement, nous n'avons affaire ici qu'à un aspect élémentaire de la gestion ouvrière, c'est-à-dire celui qui en quelque sorte permettrait d'établir un contrôle, une responsabilité de la classe ouvrière d'une entreprise sur les méthodes de production et sur le plan intérieur de l'entreprise. Puisque aussi bien maintenant, il y a déjà dans la plupart des grandes entreprises une planification interne, existe la possibilité de rectifier ce plan interne au niveau des ateliers, au niveau des laboratoires et la possibilité de participer à son élaboration au niveau même de l'entreprise pour simplement faciliter en quelque sorte l'ensemble des conditions de travail et de production, il y a là une base qui n'est pas du tout une base utopique, qui n'est pas du tout une base idéaliste pour le fonctionnement, pour l'exigence de la gestion ouvrière, ou du contrôle ouvrier sur la gestion ou de la participation ouvrière à la gestion. Nous avons un deuxième aspect infiniment plus important à l'intérieur même des entreprises ; c'est le problème des choix, le problème des décisions fondamentales, celles qui vont en quelque sorte orienter l'activité de l'entreprise. Je dirais que ces choix peuvent en gros, se répartir en trois : nous avons tout d'abord le choix des investissements qui est un élément capital, celui qui va déterminer en quelque sorte le rythme de l'entreprise, et il est certain que c'est là que la gestion ouvrière de l'entreprise va se heurter au maximum de difficultés.

Prenons en effet pour exemple le système yougoslave d'autogestion : celui-ci répartit le budget de l'entreprise en trois postes : les frais de production (non compris les charges salariales), les amortissements et remboursements d'emprunts et un fonds commun. Ce fonds commun, dont on déduit obligatoirement les impôts et un fonds de réserves, sert à couvrir à la fois le fonds de salaires, le fonds social (charges sociales prises en charge par l'entreprise et allant de la sécurité sociale à la construction d'immeubles ou d'édifices culturels) et les investissements nouveaux de l'entreprise. Le Conseil Ouvrier répartit de façon absolument libre le fonds commun ainsi réalisé.

La tentation est évidemment grande à partir de ce moment-là, de verser au fonds de salaires, la totalité des moyens d'autofinance-

ment, et en quelque sorte de manger son blé en herbe et de limiter ses investissements. Dans les premières années de l'autogestion, on a enregistré quelques catastrophes assez sensationnelles, qui ont été très largement mises en évidence, par la presse nationale : des entreprises sous gestion ouvrière ont fait faillite purement et simplement parce que le conseil ouvrier avait préféré immédiatement augmenter les salaires et distribuer sous forme de salaires la totalité des bénéfices réalisés par l'entreprise ; mais très vite, il s'est fait jour une certaine souplesse dans ce mécanisme, et les conseils ouvriers ont su réserver la part d'autofinancement. Ceci n'a pas été sans provoquer des conflits. Par exemple il y a eu des conflits entre les conseils ouvriers et les syndicats, et je crois que des choses de ce genre se reproduiront, je dirais, doivent nécessairement se reproduire : car l'ouvrier élu alors par ses camarades pour participer à la direction de l'entreprise pense d'abord les problèmes en terme de chef d'entreprise. Il pense d'abord à l'entreprise et ensuite aux ouvriers. Il y a là un phénomène bien connu de tous les gens qui exercent des fonctions responsables. Nécessairement, il y a donc des correctifs nécessaires, et les correctifs nécessaires, c'est l'organisation syndicale qui, elle, doit avoir essentiellement comme objet de penser aux intérêts ouvriers. Il s'établit à ce moment-là un dialogue entre les deux. Mais on me dira dans ces conditions, pourquoi avoir un conseil ouvrier dans l'entreprise, puisque, après tout, la répartition des salaires, c'est le syndicat qui est qualifié pour le faire et qu'il doit conserver son autonomie. Pour le reste, le directeur peut fort bien assurer la marche de l'entreprise (dans la mesure où ce directeur serait nommé démocratiquement).

## *Inter-gestion des entreprises et planification démocratique*

Je crois que les choses ne sont pas aussi simples, et que, dans la pratique, l'existence d'un contrôle ouvrier, d'une gestion ouvrière est un élément indispensable à l'élaboration d'une planification démocratique. En quelque sorte, ce n'est pas tellement pour gérer les entreprises elles-mêmes qu'il est nécessaire d'avoir la gestion ouvrière. Je crois que pratiquement on pourrait fort bien admettre qu'un système d'un renforcement du pouvoir des syndicats, et un système de nomination des directeurs contrôlé par ailleurs par un autre organisme social du type conseil de municipalité, etc.. pourrait assez facilement assurer une certaine démocratie effective dans la vie de l'entreprise s'il n'y avait pas le problème de l'élaboration, de la politique économique de la planification. Car je pense aussi que ça n'est pas au sein d'organismes qui n'ont pas pour préoccupation essentielle l'élaboration des plans économiques, que ceux-ci pourront être valablement discutés. L'expérience assez longue maintenant, des syndicats français, dans le cadre de leur participation aux commissions du plan ; et je sais naturellement tout ce qu'on peut en dire sur le fait que cette participation, finalement, ne sert pas à grand chose, que leur rôle au sein du conseil du plan est excessivement limité ; il n'en est pas moins vrai que pour les syndicats qui ont choisi de participer à l'élaboration du plan, nous constatons qu'en fait, à part le petit nombre de spécialistes qui ont été désignés pour suivre concrètement les travaux du commissariat au plan, le reste de l'organisation syndicale n'a pratiquement pas progressé sur le plan de la connaissance éco-



nomique et du mécanisme de ce que peut être la planification et je dirais même à fort peu le souci d'être demain l'un des artisans possibles d'une planification démocratique. Le terme de planification démocratique est très largement utilisé dans toutes les organisations syndicales, tout le monde s'en réclame plus ou moins, mais la nature même de l'organisation syndicale est telle qu'en fin de compte elle pousse constamment dans une autre direction les militants de l'organisation. Donc, on est bien obligé de se dire que c'est au travers d'organismes qui auront comme sujet essentiel et comme mission essentielle la gestion économique que pourra s'élaborer une planification qui ne serait pas seulement établie par en haut, mais qui serait élaborée également à la base. Parce qu'en effet, nous retrouvons au niveau de la planification nationale ces problèmes dont je vous parlais tout à l'heure à l'intérieur d'une entreprise. C'est Bobrovsky, actuellement commissaire au plan polonais, qui disait au moment de l'octobre polonais : « La planification autoritaire, en fin de compte, ne planifie pas. » Et nous connaissons les absurdités auxquelles a abouti ce système. En fait, personne aujourd'hui n'ose plus défendre finalement le principe d'une planification autoritaire, élaborée par en haut, et dont l'exécution se ferait par l'application stricte des décisions du plan par les ministères intéressés, décisions descendant au niveau du département ou au niveau de l'entreprise, et appliquées telles quelles. Tout le monde, aujourd'hui, est en train de chercher comment peut s'élaborer effectivement une planification dans laquelle il y ait une remontée de la base vers le sommet et dans laquelle les décisions mêmes du sommet puissent être corrigées au moment où elles apparaissent, comme dépassées par l'évolution économique qui s'est faite dans telle et telle région, ou bien se heurtent à des obstacles quelconque. La pratique montre aussi que les organisations syndicales sont peu aptes à jouer ce rôle de par leur nature et leur rôle propre de défense des intérêts immédiats de la classe ouvrière, (nature, rôle qui je crois devra continuer en société socialiste pour éviter précisément un certain nombre d'erreurs et instituer un contrepoids nécessaire à l'ensemble de l'organisation économique). A ce moment-là, nous sommes bien obligés d'avoir un certain nombre d'organismes économiques dans lesquels un certain nombre de militants, représentants élus par l'ensemble des ouvriers, exerceront l'apprentissage de la gestion économique et pourront effectivement participer à l'élaboration du plan. Naturellement ces organismes existeront au niveau régional, ils existeront au niveau local, mais fondamentalement c'est à l'intérieur des entreprises que le problème se posera.

Je dirai d'autre part que c'est aussi par l'introduction de la gestion ouvrière dans les entreprises que nous serons amenés à une répartition d'ensemble de la production nationale qui ne provoquera pas un certain nombre de disparités. J'avais soulevé le problème à propos de Decazeville.

Nous savons tous que beaucoup de mineurs, lors du conflit, refusaient par principe tout argument économique justifiant la fermeture de la mine. La situation passionnelle du conflit n'explique pas tout de cet entêtement. La vérité est qu'après avoir assuré aux mineurs en 1945 la sécurité d'emploi sur place, après les avoir incité à un accroissement extraordinaire de la productivité — effort qu'ils ont accompli — on leur a appris, du jour au lendemain, que leurs efforts étaient inutiles, qu'il n'y avait rien à sauver à Decazeville et qu'il ne leur restait qu'à partir ailleurs.

S'il y avait eu la gestion ouvrière à Decazeville, que se serait-il passé ? Et bien il se serait passé que les dirigeants ouvriers, ayant la confiance de leurs camarades, élus pour assurer la responsabilité ou le contrôle de la gestion de cette entreprise se seraient aperçu dès 1948 ou 1949 que, un jour ou l'autre, le problème de la reconversion de la mine se poserait. A partir de ce moment-là ils auraient posé le problème du développement régional. Vous me direz ; « mais tout cela c'est une conséquence du régime capitaliste. En régime socialiste les choses se passeraient tout autrement, et il n'y aurait pas de ces disparités régionales, le socialisme assure le plein emploi... » et toute une série d'autres arguments théoriques dont je ne suis pas du tout persuadé. Je ne suis pas du tout persuadé qu'il suffise devant une situation concrète de dire : « les principes de direction de la société auront changé, on réglerait tout ça. En fait, nous pouvons fort bien avoir ce genre de situation en régime socialiste, et nous pouvons fort bien avoir, d'un moment à un autre, un ministère qui, en fonction de développements qui vont se produire dans telle ou telle région, ou de transformations dans les techniques de production, ou d'une certaine politique internationale, va décider d'orienter l'activité économique du pays vers une autre branche et d'abandonner une autre branche de production. Le problème se posera. Alors sans doute, la sécurité d'emploi sera assurée, les gens seront reclassés... Mais le problème n'est pas seulement de reclasser les gens, il s'agit de savoir où et comment les reclasser. On s'aperçoit aujourd'hui qu'on ne reclasse pas les gens n'importe où et n'importe comment, que doivent être remplies certaines conditions préalables, que soient mises en place un certain nombre de structures d'accueil pour que les gens puissent se reconvertir dans des conditions valables, pour qu'ils acceptent cette reconversion. Or, pouvons-nous être assurés que le problème ainsi posé dans une planification autoritaire assurée par en haut la reconversion serait réglée de façon satisfaisante ? Je suis persuadé tout à fait pour ma part que lorsque des problèmes de ce genre se sont posés en Union Soviétique, il a dû y avoir certainement des réticences qui, pour n'avoir pas pris la forme de Decazeville pour des raisons autres, ont dû être néanmoins excessivement sérieuses. Et d'ailleurs un exemple très récent le montre :

Lorsqu'on a voulu reconvertir un certain nombre d'entreprises et les envoyer dans l'Oural, tout le monde sait que la plupart des cadres d'entreprise sont très rapidement revenus à Moscou et on les a retrouvés dans des ministères où ils s'étaient faufilés; comme il n'y a personne qui se faufile plus facilement qu'un bureaucrate, ils s'étaient tous recasés et on n'a jamais pu les en sortir ! Comment, dans le cadre d'un régime socialiste, c'est-à-dire dans le cadre d'un régime dans lequel le profit ne sera plus le moteur exclusif, serons-nous protégés contre les modifications structurelles qui, en permanence, sont imposées à l'économie par les modifications dans les techniques de production, par les modifications dans le volume et dans l'organisation de la consommation, toutes choses qui, certes, peuvent être prévues dans la planification, doivent théoriquement être prévues par la planification mais qui peuvent quelquefois intervenir plus rapidement que les planificateurs ne l'ont pensé. Nous avons en permanence des problèmes de ce genre. C'est-à-dire que de la même façon que nous devons abandonner l'image d'une planification autoritaire, nous devons aussi abandonner l'image d'une planification qui serait fixée une fois pour toutes et sur laquelle il n'y aurait plus à revenir. En réalité, il est possible à une planification de tracer à l'avance les cadres de développe-

ment économique national ; il n'est pas possible de le fixer d'une façon rigide, de ne pas prévoir qu'ici ou là les objectifs prévus seront mis en question et qu'il faudra leur apporter des modifications à temps pour répercuter ces modifications dans la planification générale elle-même. Il faut qu'il y ait des gens qui se penchent sur ce problème au niveau de base même de la production, et la base même de la production, c'est l'entreprise, c'est à partir de là qu'en fin de compte, un certain nombre d'inquiétudes s'exprimeront et seront retransmises en haut. C'est aussi à partir de là que pourrait être amorcé un processus de reconversion. En somme, je dirais que c'est probablement là l'un des éléments principaux qui exigent et qui justifient l'institution de la gestion ouvrière.

## *Gestion ouvrière et efficacité*

En parlant de gestion ouvrière, je ne pense naturellement pas à éliminer de cette pratique les cadres, techniciens, etc., au contraire puisque pour ma part, je suis persuadé que nous assistons à un processus de technicisation générale de la classe ouvrière, et que par conséquent, si on voulait éliminer les techniciens de la gestion des entreprises, très rapidement on se retrouverait avec 4 ou 5 manœuvres balais pour exercer la gestion, ce qui ne serait pas la gestion la plus rationnelle. Mais dans ce cadre-là et dans ces perspectives-là, l'existence d'un contrôle ouvrier sur la production au niveau de l'entreprise me semble un élément absolument indispensable à l'élaboration d'une planification démocratique, planification démocratique que je considère indispensable non pas seulement du point de vue humain, du point de vue social, du point de vue démocratique, mais du point de vue économique purement et simplement. Parce que s'il n'y a pas de planification démocratique, il y aura des erreurs dans la planification et que les erreurs dans la planification à ce moment-là risqueront de mettre gravement en question la démocratie socialiste elle-même. Nous savons bien que n'importe quel régime, fût-il socialiste, aura toujours tendance à utiliser les méthodes policières parce qu'il ne faut pas se faire d'illusion, tant qu'il y aura appareil d'état, il y aura tendance à utiliser les fonctions répressives des appareils d'état, et le jour où les planificateurs s'aperçoivent qu'ils ont fait des erreurs, leur tendance naturelle et inévitable est d'essayer de corriger ces erreurs par la police. Je n'ai pas besoin de citer des exemples de ce processus... Donc la planification démocratique est une condition indispensable au développement d'une démocratie socialiste parce que c'est elle qui permettra d'empêcher que des erreurs économiques n'engendrent la contrainte politique pour essayer d'en corriger les effets négatifs.

Naturellement, il est incontestable que l'exercice de la gestion ouvrière dans les entreprises modernes, dont la taille est de plus en plus importante, ne se pose plus du tout dans les termes dans lesquels on pouvait l'envisager au niveau d'une petite entreprise de 100 à 150 ouvriers n'ayant qu'une influence très limitée sur la vie nationale. Nous savons aujourd'hui que l'entreprise est devenue une réalité économique, une unité de production qui a son dynamisme propre, qui intervient en propre dans l'orientation générale de la production. Il est bien évident que les militants ouvriers qui seront appelés à assurer la gestion d'un ensemble économique aussi important que Citroën ou la Société nationale du pétrole

d'Aquitaine, auront une incontestable tendance à ce que l'on appelle en Yougoslavie le particularisme d'entreprise, qu'ils auront tendance à développer au maximum cette entreprise y compris en débordant sur des secteurs qui ne sont pas nécessairement ce pour lequel elle est la plus qualifiée, qu'ils seront tenté de pratiquer un certain nombre de méthodes malthusiennes, des prix de monopole, des pratiques de dumping et autres procédés du même genre et que de cette façon un certain nombre des défauts essentiels de la gestion technocratique actuelle risquent fort de se trouver reporté demain au niveau de la gestion ouvrière. La gestion ouvrière n'est pas, en soi, un remède à cette tendance au particularisme qui fait qu'un groupe social assuré d'une situation privilégiée parce qu'il joue un rôle important sur le plan économique, tente de protéger au maximum les intérêts de ce groupe. Dans la mesure où le salaire où, disons d'une façon générale, le niveau de vie de l'ensemble des salariés de l'entreprise, dépend en fin de compte de la bonne santé de l'entreprise, il y aura naturellement une émulation, une stimulation qui viendra jouer sur le plan du développement économique de cette entreprise. Mais il y aura aussi une tendance à regarder d'abord le développement de cette entreprise et y compris en pratiquant un certain nombre de méthodes qui risquent d'être préjudiciable à l'ensemble de l'économie nationale, il y a là un risque sérieux. Les Yougoslaves ont essayé de corriger cette déviation par l'intervention des mécanismes de régulation bancaire (c'est-à-dire d'appliquer en gros les mécanismes qui sont aujourd'hui si peu utilisés dans la planification française) et, d'autre part, de faire jouer ce qu'ils appellent la pression sociale, c'est-à-dire la pression des organismes élus, conseils généraux, etc., qui représentent la totalité de la population contre le conseil ouvrier. Il y a eu des conflits de ce genre, assez intéressants à étudier, où on a vu un conseil régional, le conseil de localité entrer en conflit avec le conseil ouvrier de la principale entreprise de la région. Il y a un certain nombre de mécanismes de contrôle qui doivent être exercés, qui sont à mettre au point, à affiner et à expérimenter. Mais en fin de compte, je crois que la gestion ouvrière, avec ses dangers, correspond néanmoins à un besoin essentiel de toute organisation socialiste de l'économie. Je crois que non seulement elle est possible, mais comme je le disais tout à l'heure, que les conditions même de la production, le développement technique et intellectuel de la classe productive, facilitent dans une large mesure cette expérience. Il reste évidemment que pour atteindre à sa généralisation, il faudra, parallèlement avec la prise de conscience économique qui se fera du seul fait de confier ces responsabilités à un certain nombre militants ouvriers, que soit entrepris un énorme effort d'éducation générale de l'ensemble des masses ouvrières, effort qui, à l'heure actuelle, n'est absolument pas tenté, ou pratiquement pas. L'un ne peut pas être conçu sans l'autre. Mais ceci étant, je crois néanmoins que nous nous en passerions très difficilement et que l'exemple de ce qui se passe en Union Soviétique sur le plan économique est assez significatif de ce point de vue là. Il est tout à fait certain que bien des erreurs de la planification à l'heure actuelle seraient évitées, si la gestion ouvrière existait. Nous savons aussi qu'il y a une opposition formelle à la gestion ouvrière, encore à l'heure actuelle en Union Soviétique. Elle a encore été développée récemment par des économistes russes lors des colloques du centre d'études de recherches marxistes. Je ne sais pas pendant combien de temps

*LES TRAVAILLEURS PEUVENT-ILS GERER L'ECONOMIE ?*

cela durera mais je crois que cette opposition contribue dans une large mesure à l'amplification des phénomènes de distorsion économique qui se produisent en permanence dans l'économie soviétique.

-----  
-----

CLAUDE LEFORT

## Démocratie réelle et Représentation démocratique

Je serai bref car il se fait déjà tard, et je ne veux pas retenir longtemps votre attention, maintenant, d'autre part, beaucoup de choses importantes ont été dites et qui suffisent à nourrir un débat, mais je voudrais pour ma part, me placer d'un point de vue un peu différent. Je voudrais introduire une question nouvelle.

Dans quelle mesure — je me réfère très directement à l'exposé de Serge Mallet que vous venez d'entendre — dans quelle mesure, si l'on est convaincu de la nécessité de la gestion ouvrière, peut-on considérer que le pouvoir puisse être jamais valablement délégué par les ouvriers, par exemple d'une entreprise, à une minorité, qu'elle soit celle d'un syndicat, ou celle d'un comité d'entreprise ? Cette délégation qui paraît en un sens bien nécessaire, puisque comme on l'a dit à plusieurs reprises, la gestion directe est de nos jours difficilement envisageable, cette gestion par procuration ne pose-t-elle pas des problèmes, des problèmes extrêmement difficiles et nous amène-t-elle pas à réfléchir plus profondément sur ce qu'est, — sur ce que peut être la gestion ? Ce problème, le problème de la gestion, tel qu'il a été posé, vous le savez, c'est au fond un très ancien problème et il se confond, à mon sens, avec le problème même du socialisme. Seulement autrefois le problème du socialisme, si on pouvait le formuler en disant que le socialisme signifierait la prise en charge de la société par les travailleurs eux-mêmes, cette formulation était assez abstraite, et il était toujours implicite que le socialisme résulterait de toutes manières pour ainsi dire nécessairement d'une abolition de la propriété privée. Or, ce que nous a appris l'expérience de ces dernières décades c'est qu'en fait, l'abolition de la propriété privée et l'appropriation dite collective des moyens de production ne signifient nullement, pour autant, la gestion collective de la production, la gestion par les travailleurs eux-mêmes. Ce que, d'autre part, l'expérience nous a appris, c'est que la planification — la planification la plus étendue —, ne transforme pas du tout nécessairement les rapports de production, c'est-à-dire les rapports sociaux vivants des hommes entre eux, dans le cadre des entreprises. C'est, au fond, me semble-t-il, sur cette base, comme le disait d'ailleurs Na-

ville au départ, c'est sur la base de cette expérience qu'on peut reposer le problème de la gestion et qu'on peut poser celui d'une planification démocratique. Mais je crois que nous devons aller plus loin et faire l'observation suivante. L'échec de la gestion, c'est-à-dire de notre point de vue, celui du socialisme, que nous découvrons dans le régime et la planification soviétiques, ne peuvent être seulement imputés à ce fait que la planification était autoritaire, à ce fait que cette planification était menée par en haut, par une bureaucratie incontrôlée et donc qu'elle entretenait, elle développait une division douloureuse entre, disons, une couche dominante et la masse des exécutants. Ça n'est peut-être pas seulement le concept de planification autoritaire qui est en cause, et quand nous parlons d'une planification démocratique, nous avons tout de suite à nous demander si une planification démocratique peut assurer une gestion des entreprises, une gestion de l'économie par les travailleurs eux-mêmes. Or, au fond, dès qu'on nous parle de planification démocratique, on veut dire que le plan sera préparé, sera contrôlé en associant à tous les niveaux les hommes qui, dans notre société, ont des responsabilités notamment en associant les représentants de l'administration d'Etat, les représentants des dirigeants d'entreprises et les représentants des syndicats. Et bien, quand on formule de cette manière l'idée d'une planification démocratique, on peut se demander si l'association — je vous paraîtrai peut-être un peu abstrait en allant aussi rapidement à ce que je juge moi l'essentiel — on peut se demander si l'association des hommes qui ont des responsabilités à tous les niveaux, remplit l'exigence de la gestion, étant donné que, dans le cadre des entreprises, la masse des hommes, la masse des travailleurs est précisément condamnée à des fonctions qui les dépouillent de toutes responsabilités. Je crois que ce point ne mérite pas d'être longuement développé parce que nous savons tous ce qu'il en est, mais je crois qu'il faut arrêter un instant notre pensée là-dessus parce qu'on risque à force de le savoir, de ne pas réfléchir suffisamment sur cette situation. Cette situation, c'est que dans les grandes entreprises, et je parle aussi bien des grandes compagnies et des grandes administrations que des usines, la masse des travailleurs se trouve, pour des raisons que je n'analyse pas à l'instant, réduite à des activités parcellaires, et en tout cas à des fonctions d'exécution qui les privent de toute information concernant la marche d'ensemble des entreprises, et qui les privent encore davantage de toute responsabilité. Dans ce sens on peut se demander comment il pourrait y avoir une démocratie socialiste au niveau de la société globale, — c'est-à-dire cette démocratie soutenue par le plan, véhiculée par le plan, cette démocratie fondée sur l'association des hommes qui ont des responsabilités dans tous les secteurs de l'économie et du travail —, on peut se demander, disais-je, s'il peut y avoir une démocratie socialiste, dans la mesure où celle-ci est plaquée sur des structures de base, à savoir les structures d'entreprise, en vertu desquelles l'immense majorité des travailleurs n'a aucun droit de contrôle, aucune responsabilité, est vouée sinon nécessairement à des tâches purement parcellaires, ou à la répétition et à la monotonie du travail, comme c'était le cas autrefois, et comme ça continue de l'être dans de nombreux cas, du moins toujours à des tâches d'exécution pure : exécution qui les prive du pouvoir de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et le sens de leur activité propre au sein de celle-ci. Il est excessif, jugeront certains, de poser le problème dans ces termes, de séparer aussi brutalement, d'une part

les hommes qui ont des responsabilités et d'autre part une masse qui est dépourvue de toutes responsabilités, mais c'est un fait que si nous ne voulons pas nous payer de mots, et si nous ne voulons pas employer les termes de socialisme, de démocratie à tort et à travers, nous devons bien comprendre que la démocratie suppose à la base de la société, dans les cellules vivantes de la société, des rapports de coopération, qui soient des rapports de co-responsabilité. Si ces rapports n'existent pas, la planification démocratique peut bien associer des dirigeants de tous ordres et des dirigeants qui parleront au nom de ce qu'ils jugent et au nom de ce qui peut être partiellement les intérêts des travailleurs, cette association n'entamera pas la séparation dont nous parlons, elle ne comblera pas le vide social.

## *La démocratie à la base*

Je rejoins donc, me semble-t-il, les préoccupations de Serge Mallet, en disant que le problème de la démocratie n'aura pas été sérieusement pensé, tant qu'on ne se situera pas à ce niveau de l'entreprise, au niveau des rapports de production, qui est le niveau des rapports sociaux vivants d'une société. Si maintenant l'on veut s'y situer, on observera sans doute qu'un certain nombre de conditions tendent à favoriser une transformation de l'entreprise, ou une transformation des rapports sociaux, dans le sens d'une participation des hommes à la gestion. Mallet en parlait tout à l'heure quand, par exemple, il évoquait la transformation même du travail, dans les entreprises modernes, la définition de tâches complexes qui ne sont plus justement les tâches parcellaires d'autrefois, tâches complexes qui appellent de la part de l'exécutant une certaine compétence, un certain sens de la responsabilité, etc.. Il y a d'autre part, et ce phénomène est plus général, car nous ne devons pas quand même braquer notre regard uniquement sur les entreprises les plus avancées qui sont des modèles peut-être de l'économie de demain, mais qui sont encore des modèles rares, il y a, d'une façon beaucoup plus générale, une tendance à accroître constamment la productivité et, en ce sens, dans *la mesure même* où le travail est un travail plus fin et plus délicat, à faire appel à la participation des ouvriers dans leur travail. Vous savez que toute la sociologie industrielle est pleine des échos des tentatives faites pour susciter la participation des ouvriers au travail dans les entreprises. Il y a d'autre part, en raison même du processus de rationalisation d'entreprise la nécessité de traiter le facteur humain, le facteur de production humain, comme un facteur stable et dans cette mesure-là une tendance à garantir une sécurité de l'emploi et une tendance à donner aux travailleurs toute une série de garanties dont ils étaient privés hier. Donc on peut dire, que l'évolution de la technique, l'évolution de la structure des entreprises tendent d'une certaine manière à renforcer la participation, disons d'un terme plus neutre, l'intégration des ouvriers à l'entreprise, et, dans ce sens, elles peuvent susciter de leur part une attention au fonctionnement de l'entreprise, une attention aux problèmes de gestion du travail dans son ensemble, et donc constituer un facteur positif. Mais nous voyons aussitôt qu'en fonction de cette évolution technique et de cette évolution des entreprises, le syndicalisme tend lui-même à se transformer. Certes, la situation est encore très confuse ; des tendances dites rétrogrades et dites avancées, s'affrontent, mais si nous portons le regard sur une société plus avancée,



comme la société américaine, il est bien sûr que nous avons à faire à un syndicalisme dynamique, un syndicalisme qui tend à profiter justement de l'évolution technique, à tirer constamment profit des nouvelles nécessités dans lesquelles se trouvent les dirigeants d'entreprises, pour obtenir un certain nombre d'avantages pour les travailleurs. C'est le salaire annuel garanti, mais c'est déjà la lutte pour obtenir une garantie contractuelle du maintien des effectifs pour empêcher le *look-out*, dans les grandes entreprises, c'est d'autre part, l'effort pour obtenir une garantie contre les modifications structurelles de l'entreprise qui pourraient transformer la situation d'un certain nombre d'ouvriers.

Ce syndicalisme là, s'engage de plus en plus dans la voie des contrats avec les dirigeants d'entreprises, et en même temps il est amené à contrôler de plus en plus la marche de l'entreprise dans son ensemble et devient de plus en plus sensible aux tâches de gestion. Mais c'est ici que j'attire votre attention. Cette évolution si elle est positive, à certains égards, est en même temps profondément ambiguë. Car si elle permet d'obtenir des garanties de plus en plus importantes pour les travailleurs, garanties de sécurité, notamment, elle sert aussi l'intégration des exécutants dans la structure de l'entreprise *telle qu'elle est*. Je veux dire que cette entreprise, telle qu'elle est, divisée entre l'appareil de direction et la masse des exécutants, se trouve en quelque sorte prise en charge par les éléments syndicalistes dynamiques, qui se contentent d'obtenir des garanties pour la masse des travailleurs, mais, en même temps, par leur rôle, contribuent à exiger d'eux une discipline dans la production à exiger d'eux, par exemple, le respect des contrats, à exiger d'eux en général cette participation que la direction d'entreprise réclame très précisément, cette intégration que la direction de l'entreprise, à elle seule, ne peut pas obtenir.

Dans cette mesure-là, le syndicalisme le plus dynamique, et, en France, les groupes les plus actifs, les comités d'entreprises qui affrontent le problème de la modernisation, qui affrontent le problème du développement technique tel qu'il doit être affronté, risquent d'accentuer la distance qui existe déjà entre eux-mêmes en tant que représentants des travailleurs et la masse des travailleurs. Car il ne faut pas nous leurrer sur ce point : on peut essayer de trouver des moyens de confier à des minorités syndicales ou autres, des tâches de co-gestion, le problème n'est absolument pas résolu dans la mesure où les prétendus représentants ne sont pas effectivement soutenus, ne sont pas effectivement suivis par l'ensemble des travailleurs. Dans la mesure où ils représentent leurs intérêts à distance, dans la mesure où ils agissent en leur nom, et alors même qu'ils obtiennent d'ailleurs des résultats partiels mais positifs, dans cette mesure-là on peut dire que le problème démocratique n'est non seulement pas résolu mais qu'un nouveau courant de bureaucratisation se dessine, qui s'imbrique dans le courant de bureaucratisation de l'entreprise. Il faut bien voir que le syndicalisme américain, s'il est un syndicalisme vivant et dynamique, n'est pas un syndicalisme de participation. Ce n'est pas un syndicalisme qui regroupe autour de lui, qui anime si l'on peut dire, une masse de travailleurs, et le problème de l'absentéisme dans les assemblées, le problème de la passivité ou de l'inertie des masses est un problème qui est aussi couramment posé dans la sociologie des syndicats américains que dans la sociologie des syndicats européens. On peut même dire davantage : dès lors que le syndicat a des tâches ou se donne des tâches qui vont dans le sens d'une co-

gestion, des tâches de contrôle, dès lors où il vise l'entreprise essentiellement comme unité de production, sa vision devient très voisine de celle de la direction d'entreprise, la distance qui existe entre son propre appareil et les travailleurs dans leur ensemble ne fait que s'accroître. Et pour en donner tout de suite un exemple, le secret des informations qui touchent à toutes les conversations, les discussions, les négociations entre les syndicats et les directions d'entreprise, exclut pratiquement les travailleurs de tout pouvoir de contrôle direct de la vie de l'entreprise et de l'action du syndicat. J'ai voulu soulever ce point, qui à mes yeux est essentiel, parce que dans l'argumentation courante (mais peut-être me démentira-t-on tout à l'heure) on a tendance à identifier toujours, explicitement ou implicitement, les syndicats et les travailleurs. Or, cette identification est un abus. Non pas que je veuille opposer aux syndicats la communauté des travailleurs qui, spontanément, détiendrait les vrais moyens de lutte et la vérité : cette communauté n'existe pas en fait. Mais c'est un abus, parce que, si le syndicat représente à certains égards les travailleurs, il ne les représente que partiellement indirectement, tout en restant à distance, et alors même qu'il combat la direction de l'entreprise, il communique largement avec elle dans la représentation qu'il a des travailleurs. Cette observation, ne discrédite pas tout ce qui a pu être dit jusqu'à maintenant, et sur la nécessité d'un plan démocratique, et sur celle d'un syndicalisme qui aurait un appui ferme dans les entreprises, et qui revendiquerait le maximum de contrôle et de responsabilités. En fait, toute limitation à l'arbitraire, que ce soit l'arbitraire de l'Etat, ou que ce soit l'arbitraire de la Direction dans l'entreprise, est bénéfique. Mais ce que je veux seulement faire comprendre, c'est qu'une telle contestation se meut encore dans un cadre fort limité, et qu'elle est fort différente de la contestation que porte la masse des travailleurs.

## *La contestation légitime*

Certes on peut objecter, et si j'ai bien compris tout à l'heure Naville, il faisait d'avance cette objection, que la gestion directe de l'entreprise n'est pas viable. On peut dire d'abord que les travailleurs dans leur ensemble ne font pas la preuve qu'ils veulent la gestion, ils ne cherchent pas à s'emparer des commandes de l'entreprise, c'est un fait d'expérience ; on peut dire d'autre part qu'une assemblée de travailleurs ne serait pas nécessairement capable de gérer une entreprise moderne, qu'elle serait sans doute dans l'obligation de déléguer elle-même ses pouvoirs à un appareil de décision, et qu'elle devrait se borner à des opérations de contrôle. Donc, là encore la gestion directe ne serait pas appliquée. On peut dire encore que le problème de l'entreprise est un problème partiel, et qu'en admettant qu'une assemblée de travailleurs réponde aux problèmes d'une entreprise, elle ne répond pas aux problèmes qui se posent à l'échelle de la société tout entière, de sorte qu'elle est privée d'un pouvoir essentiel de décision, et que lui échappent finalement les opérations qui engagent de la façon la plus importante le sort de l'entreprise. On peut dire encore que l'évolution technique, dans la mesure où elle morcelle constamment les différentes tâches de décision et d'exécution rend impossible que ces tâches soient confondues au sein d'une seule instance, d'un conseil ouvrier. Mais, en fait, toutes ces objections, me semble-t-il, qui

sont fort valables contre l'idée d'une gestion directe, toutes ces objections ne portent pas contre la critique de la pseudo gestion. C'est sur ce point que je voulais attirer votre attention. Je veux dire que l'antagonisme, qui existe entre les appareils de direction, que ce soit les appareils de direction patronaux, ou que ce soit même les appareils de direction des syndicats, l'antagonisme qui existe entre ces appareils et les travailleurs ne peut être comblé par aucune réforme du type d'un plan démocratique, ou du type d'un néo-syndicalisme, ou d'un syndicalisme novateur. Il y a là un vide, un vide dont nous devons prendre conscience, c'est un vide qui, sans doute, ne peut pas être comblé, mais du moins en en prenant conscience nous devons aussitôt, me semble-t-il, nous apercevoir que toutes les formes de contestation, et pas seulement la grève, comme le disait tout à l'heure Naville en parlant des droits qui doivent demeurer aux ouvriers même dans une société socialiste, toutes les formes de contestation doivent être soigneusement étudiées, — toutes les formes de contestations qui, dans le cadre de l'entreprise elle-même, expriment les revendications des hommes au travail sur l'organisation même de leur travail, ou sur le contrôle de leur environnement immédiat. En fait, c'est, me semble-t-il, sous cette forme que l'exigence de la gestion est vécue dans les entreprises, sous la forme d'un contrôle renforcé sur l'environnement du travail, sur le fonctionnement et l'organisation du travail. Dans la mesure où cette contestation existe, il est évident qu'elle ne sera jamais satisfaite par des voies qui sont les voies réformistes, (je n'emploie pas du tout ce terme dans un sens péjoratif), par les voies réformistes qui sont celles du plan démocratique, ou qui sont celles du néo-syndicalisme. Et je conclurai là-dessus : il me semble que la lutte d'inspiration socialiste se situe à des plans différents. C'est vrai qu'elle passe par l'élaboration d'un plan démocratique, c'est vrai qu'elle passe par la décentralisation et par un certain nombre de canaux auxquels Naville a prêté attention, c'est vrai qu'elle passe au niveau d'un syndicalisme dynamique qui accepterait de raisonner en fonction du progrès technique et de trouver le maximum de garanties et d'avantages pour la classe ouvrière, mais c'est vrai aussi qu'elle passe en définitive indépendamment et du plan et du syndicat, et peut-être notre tâche, à nous, est-elle de mettre en évidence les voies par lesquelles la contestation directe des travailleurs, se réalise. Cette contestation là n'est pas formalisée, n'est pas institutionnalisée, elle ne prend la forme d'une lutte ouverte que temporairement, mais en dernière analyse c'est toujours elle qui relance l'exigence de la démocratie et du socialisme.

---

## PIERRE MENDÈS-FRANCE

# PLANIFICATION DEMOCRATIQUE et SYNDICATS

Le sujet dont nous devons débattre ce soir avait d'abord été défini dans ces termes : la Gestion ouvrière. Une nouvelle rédaction a été préférée ensuite pour associer l'idée de gestion ouvrière à celle de planification et même de planification démocratique. Cette modification est intéressante. Elle s'est imposée à l'esprit des organisateurs de cette réunion parce que le problème de la gestion ouvrière ne peut être sérieusement et utilement envisagé pour nous qu'en rapport, et j'ajoute, à travers une conception de la planification de l'économie. Sans planification, la gestion ouvrière ne peut mener qu'à l'anarchie. Comment s'articulent la planification démocratique et les projets de gestion ouvrière ? Voilà à quoi il faut réfléchir.

C'est seulement à une époque récente que cette expression de planification démocratique a eu un très large succès. Sans doute, on met souvent, derrière ces deux mots, des conceptions assez différentes. Mais il y a une orientation qui devient peu à peu plus claire.

Ceci est intéressant parce que les premiers pays qui ont cherché à réaliser dans la pratique une planification de leur économie sont ceux de l'Europe de l'Est, et particulièrement l'Union Soviétique, après l'autre guerre. Or, il y a une grande différence entre la planification dans un pays neuf, dans un pays sous-développé, et ce qu'elle peut être dans un pays d'économie évoluée, complexe et « raffinée », comme c'est notre cas.

Dans un pays neuf, ou sous-développé, l'Union Soviétique de 1920 ou 1925, par exemple, la politique économique est fondée sur un nombre assez restreint de décisions. Il s'agit de limiter la consommation pour dégager le plus possible de ressources pour les investissements ; il s'agit, parmi les investissements, de faire respecter une hiérarchie, de donner une priorité aussi massive que possible aux investissements dits de base ; il s'agit aussi souvent de développer la production des biens exportables. Autrement dit, les décisions à prendre sont relativement simples à définir ; difficiles à réaliser, certes, mais simples à concevoir et à définir. Et on peut imaginer que ces décisions soient déléguées à une poignée d'hommes, à une équipe limitée et qu'elles soient ensuite imposées d'autorité à la masse du pays. Au peuple, on demande seulement

d'exécuter les décisions prises au sommet de la pyramide. J'ajoute que, dans ces pays sous-développés, on est généralement en présence de populations frustes, analphabètes, traditionnellement habituées à obéir, qui n'ont jamais joui d'une dose sérieuse de liberté, et qui acceptent les mots d'ordre et les contraintes sans trop de difficulté.

## *Complexité économique et démocratie*

Les choses sont forcément différentes dans une économie évoluée, dans une économie moderne. Et cela est tellement vrai qu'en Union Soviétique, pour reprendre cet exemple, au fur et à mesure que l'économie générale s'est développée et modernisée, on a vu la centralisation faire progressivement d'importantes concessions. La rigidité autoritaire par la force des choses s'est faite un peu moins exigeante, un peu moins impérieuse, un peu plus souple. Oh ! bien sûr, il y a encore du chemin à parcourir. Mais l'évolution, avec des arrêts, des hésitations, se fait lentement dans cette direction.

C'est qu'en effet, dans une économie complexe et moderne, il ne s'agit plus de prendre quelques décisions fondamentales et simples et ensuite d'en imposer purement et simplement l'application à une masse qui obéit aisément. Dans une économie moderne les décisions sont nombreuses et même innombrables, chacune pouvant d'ailleurs retenir sur toutes les autres. Et il est difficile d'imaginer qu'une poignée d'hommes, fussent-ils parfaitement informés, et s'ils disposent de statistiques absolument exactes, ce qui n'est pas toujours le cas, fussent-ils aussi très savants de toute la science économique et même s'ils peuvent utiliser les meilleures machines électroniques, oui, il est difficile d'imaginer qu'ils pourront décider de tout et que la planification pourra continuer à revêtir ce caractère centralisé, autocratique, qui n'était concevable que dans une économie assez rudimentaire.

J'ajoute aussi que dans les pays évolués, la population est, elle aussi, plus évoluée, qu'elle a reçu plus d'instruction et de connaissances, qu'elle exige de comprendre, qu'elle n'obéit pas aussi aisément, qu'elle veut participer et jouer un rôle conscient, qu'elle tire satisfaction non seulement de l'amélioration du sort matériel que le progrès de la production permettra de lui assurer, mais aussi du sentiment de contribuer activement et consciemment à une œuvre collective dont elle a le mérite, dont elle connaît les fins, dont elle entend avoir le profit.

Ainsi donc dans une économie, comme la nôtre (et j'évoque ici les observations de Naville et de Serge Mallet), on ne peut se passer d'une série de démultiplications, de décentralisations, de délégations, dont, je le répète, l'évolution récente de l'Union Soviétique montre déjà la recherche. La volonté de conserver au sommet toutes les compétences et toutes les responsabilités provoque forcément des accidents, des erreurs, Serge Mallet y a fait allusion tout à l'heure; si en Union Soviétique, comme en Pologne, on cherche des formes d'action nouvelles, moins centralisées, ce n'est pas par hasard, c'est parce que cela découle des besoins de l'évolution économique.

Bien entendu, nous voulons aller beaucoup plus loin. Pour nous la démocratisation doit se situer à tous les endroits où des décisions

économiques sont prises ; et dans une économie moderne, je le répète, les décisions ne peuvent pas être uniquement prises au sommet, mais en d'innombrables endroits. Partout où il y a une articulation, où il y a une option à faire, une décision à prendre, il faut trouver un mécanisme approprié pour que cette décision soit prise démocratiquement, c'est-à-dire, avec le concours de tous les intéressés. Ce qu'on veut, c'est que le plus grand nombre possible de gens jouent leur rôle volontaire et conscient.

Au centre, nous ne voulons pas qu'une petite cellule d'hommes seulement délibère en vase clos ; nous voulons que tous ceux qui ont des responsabilités dans la vie économique puissent exercer leur influence et participent aux décisions. Mais cela est vrai aussi aux échelons intermédiaires, par exemple au niveau de la région ; cela est vrai encore au sein des professions ; cela est vrai au niveau de la commune. Et enfin, on en a beaucoup parlé ce soir, au niveau de l'entreprise. Là, Serge Mallet le mentionnait à juste titre, existe cette sensibilité humaine qui prend parfois des formes rudimentaires (on parlait de « la mine aux mineurs »), et parfois des formes plus valables, qui constitue une réalité sociologique à laquelle on doit faire sa place, l'attachement de l'ouvrier, du travailleur pour son entreprise, mais aussi sa volonté de ne pas y être réduit à l'état d'instrument, ou de robot, sa volonté d'y être quelque chose de plus, un homme qui comprend ce qu'on lui fait faire, qui peut donner une opinion et se faire entendre, suggérer des améliorations, des transformations, mais aussi peser sur les décisions qui orientent la vie générale de l'entreprise.

Ceci donne son importance à une tentative encore très incomplète et qui n'a donné jusqu'à ce jour que des résultats assez médiocres. Je fais allusion aux comités d'entreprise. Après la Libération, lorsqu'on a décidé leur création, le but n'était pas seulement ou principalement de créer un organe appelé à gérer les œuvres sociales de l'entreprise ; l'intention des promoteurs était plus ambitieuse, ils voulaient créer une sorte de forum de l'entreprise, de telle sorte que tous les participants à la production auraient pu discuter utilement de leur travail collectif. Cette expérience n'a donné que des résultats insuffisants jusqu'ici. Il nous faut étudier ce qui peut être fait dès maintenant pour donner plus de valeur — sur le plan de la vie et du développement de l'entreprise, sur le plan de son économie, sur le plan de sa participation à la planification générale — plus de valeur et plus d'action aux comités d'entreprises qu'il faut trouver le moyen d'associer à la gestion d'une manière plus étroite.

La perspective générale de la démocratisation que je viens d'esquisser — au sommet, dans la région, dans la profession, dans l'entreprise, etc. — montre la direction dans laquelle nous devons chercher, me semble-t-il, à orienter la politique de planification.

Il y a évidemment une grande distance et même un contraste entre ce qu'on appelle dans le langage administratif français actuel, la planification, les plans, et ce que doit être la planification démocratique avec des structures bien différentes de celles qui existent aujourd'hui. Car actuellement, le Plan est élaboré d'une part, par une bureaucratie qui dans la meilleure hypothèse est neutre, et d'autre part, par un certain nombre de groupes d'intérêts qui ont des moyens efficaces pour peser sur les décisions, sur les arbitrages et sur les options et parfois imposer purement et simplement leurs volontés. En dehors de modestes participations de caractère symbolique, il n'y a pas aujourd'hui de véritable démocratie dans l'élabo-

ration des plans français. Il ne faudrait pas que les déceptions ouvrières qui risquent de se produire à cet égard, entraînent pour l'avenir une sorte de préjugé défavorable contre la planification elle-même, contre la notion de plan. Il est urgent de redresser les choses à ce point de vue. Sinon, nous verrons se développer un scepticisme ou même une hostilité, une méfiance dangereuse pour l'avenir.

## *Rôle des syndicats*

Cela conduit à dire un mot, du rôle que pourraient et devraient jouer dès maintenant les organisations par l'intermédiaire desquelles les travailleurs interviennent dans l'action économique, les syndicats.

Lefort a rappelé tout à l'heure qu'il ne faut pas confondre le syndicat, d'une part, et l'ensemble des travailleurs d'autre part. A chaque instant on nous répète que seule une petite fraction de la classe ouvrière cotise aux syndicats. Il ne faudrait cependant pas tirer de ce pourcentage bien connu des conclusions excessives. L'influence des syndicats peut être représentée par une série de cercles concentriques. Il y a d'abord un noyau solide, ce sont les éléments moteurs et actifs, les secrétaires, les délégués qui assurent la vie des syndicats, qui militent en permanence, qui assistent aux réunions, élaborent les mots d'ordre, les transmettent, etc.. Il y a ensuite, et c'est déjà une masse plus nombreuse, ceux qui cotisent, manifestent leur solidarité d'une manière assez active, assistent aux réunions importantes, mais ne sont pas vraiment des militants dans le combat de chaque jour. Puis vient une troisième catégorie de travailleurs, ceux qui, sans participer, même par une simple adhésion, à la vie syndicale, ont cependant l'habitude de modeler leur comportement sur les mots d'ordre donnés par tel syndicat qui a leur confiance ; ils ne le suivent que d'une manière irrégulière, mais l'influence syndicale joue cependant sur eux. Enfin, il y a la masse de ceux qui sont tout à fait inactifs et inorganisés. Mais leur indifférence à l'égard du syndicat n'est jamais totale; dans les grandes occasions, quand une grève est lancée, on voit que les syndicats sont capables d'entraîner (pas toujours, bien sûr, il faut qu'ils sachent choisir la circonstance et l'occasion), parfois l'unanimité des travailleurs d'une entreprise ou d'une région ou d'une profession, ou d'un secteur. Ainsi l'effet et l'efficacité syndicale ne se mesurent pas ou ne se mesurent que d'une manière très rudimentaire, par le pourcentage des travailleurs qui s'y trouvent inscrits.

En tout cas, il est certain qu'à l'heure actuelle, nous ne disposons pas de meilleur moyen de mettre en œuvre une intervention ouvrière dans la vie économique que d'élargir le rôle et les responsabilités des syndicats. Et cela pose le problème de la révision devenue indispensable à l'époque où nous sommes, de la conception même de l'action syndicale.

J'en dirai un mot tout à l'heure, mais je voudrais tout d'abord m'arrêter sur une observation qui a été faite par Serge Mallet. Lorsque nous parlons d'un rôle accru des travailleurs, et plus particulièrement des syndicalistes, dans l'Etat, dans la planification, dans la politique économique, dans la gestion des intérêts collectifs, dans la gestion de l'entreprise, cela pose le problème de la formation des hommes qui les animent. Il faudra de plus en plus d'hommes capables de prendre des responsabilités, de jouer un rôle direct, disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle, économique, sociale, de connaissances qui ne sont pas faciles à acquérir puisque

cela n'est pas organisé. En fait, la classe ouvrière ne dispose pas aujourd'hui, en quantités suffisantes, de cadres qualifiés, capables de jouer le rôle nouveau et élargi auquel on pense. La formation technique et économique, et j'ajouterais même dans un sens élevé, la formation politique des cadres ouvriers, en vue de leur intervention dans l'économie, dans la planification démocratique, cette formation constitue certainement l'une des tâches les plus importantes qui soient pour ceux qui veulent préparer l'avenir.

Il faut dire toutefois que déjà un réel progrès a été fait. J'ai été frappé, notamment depuis 5 mois (vous savez que j'ai eu l'occasion de visiter un grand nombre de villes de province, et d'y rencontrer les représentants les plus qualifiés des Unions départementales syndicales) par le fait que les organisations ouvrières disposent déjà de militants capables et de réelle valeur, alors que rien n'a été organisé d'une manière systématique et globale pour former des équipes et pour les préparer. Un peu partout, les syndicalistes ont trouvé parmi eux des éléments très valables et qui ont beaucoup appris, dans les quinze années écoulées. Souvent ils ont dû accepter de prendre des risques car la répression contre les militants syndicaux est un fait bien connu, et qui n'a fait que se développer au cours des toutes dernières années. Malgré cela, des équipes se sont formées en un temps relativement limité et c'est pourquoi on peut espérer si l'effort nécessaire est entrepris et élargi énergiquement, obtenir assez vite de bons résultats.

Mais il serait dangereux d'ajourner toute l'entreprise de démocratisation de la politique économique et de la planification, jusqu'à ce que tous les hommes nécessaires soient disponibles. Il ne faut pas attendre. Au fond, il y a un problème assez semblable à celui qui a été débattu voici un siècle au sujet du suffrage universel. Certains disaient alors — et l'idée, après tout n'était pas insensée — qu'on pourrait adopter le suffrage universel lorsque tous les Français auraient reçu le minimum d'instruction nécessaire. L'idée n'était pas indéfendable. Mais il est parfaitement clair que si l'on n'avait pas décidé le suffrage universel, les progrès de l'enseignement, la démocratisation de l'enseignement n'auraient jamais été obtenus ou, en tout cas, beaucoup plus tard. En fait, il y a eu l'école partout à la disposition du peuple, au moins aux degrés élémentaires, seulement parce qu'une poussée politique s'était dégagée, et cette poussée politique n'avait été possible que parce qu'on avait d'abord fait le suffrage universel.

Eh bien ! aujourd'hui, nous sommes en présence d'une situation, somme toute, assez semblable. Il faut avoir le courage, en pareil cas, d'aller de l'avant énergiquement et courageusement en sachant que l'on prend certains risques. Il y a eu et il y aura encore sans doute quelques bavures, quelques erreurs, quelques tentatives erronées. En définitive, ces erreurs, ces bavures, ces accidents ne sont même pas inutiles, ils font partie de l'expérience collective qui facilite la marche en avant.

La politique à suivre consiste donc d'une part à former les hommes, les militants, les cadres ouvriers, facteur essentiel de réussite, mais aussi d'autre part à réaliser le plus vite possible les modifications de structures nécessaires, même si l'on n'est pas tout à fait sûr dès le début de disposer de tous les éléments qualifiés et compétents qu'il faudrait pour assumer toutes les tâches.

Je voudrais présenter enfin une dernière observation qui concerne le rôle des syndicats dans l'évolution économique générale.



Dans une économie totalement libérale ou presque libérale, disons l'économie de l'Angleterre ou de la France il y a 100 ans, c'est le « laisser faire, laissez passer ». Le développement économique est fondé sur la lutte entre les divers éléments qui participent à la vie économique, chacun essayant d'obtenir le maximum d'avantages c'est-à-dire la part la plus large possible dans la répartition du revenu national. Dans une économie de ce genre, une formation professionnelle, un groupement, un syndicat, ne peuvent avoir qu'un rôle de défense et de conquête, qu'un rôle de revendications, de combat, de contestation. Ils essaient par tous les moyens dont ils disposent d'imposer aux autres catégories socio-professionnelles, aux autres facteurs de la production les concessions qui permettront d'améliorer le sort de ceux qu'ils représentent ; en l'espèce la classe ouvrière, s'il s'agit des syndicats.

Dans une économie totalement autoritaire, comme celle de l'Union Soviétique entre 1925 et 1940, le syndicat est au même titre que toutes les autres organisations collectives, au service des décisions prises par le sommet ; le syndicat est au service du Plan tel qu'il a été arrêté par l'autorité centrale. Son rôle n'est pas très différent de celui du Parti ou de l'administration. Tous travaillent pour un objet unique. Il ne peut y avoir ni discussion ni contestation.

Mais quelle est la situation dans l'hypothèse de la planification démocratique ? Alors le syndicat ne peut être ni ce qu'il était dans l'économie libérale, ni ce qu'il est dans l'économie de planification autoritaire et centralisée.

A partir du moment où nous voulons que la planification soit démocratisée, il est évident d'abord que le syndicat prend une part directe à l'élaboration du plan. J'ai tort de dire : le syndicat. Il faut dire les syndicats car démocratie implique liberté syndicale, donc pluralité syndicale ou, en tout cas, possibilité de pluralité syndicale. S'il y a une planification démocratique, le plan n'a pu être arrêté en dehors des syndicats, il faut au contraire qu'ils y aient collaboré, sinon il n'y aurait pas de démocratie dans la planification. Le Plan a été arrêté avec leur participation, sous leur influence, et probablement même sous leur influence décisive. Ils l'ont adopté par hypothèse parce qu'il représentait le programme de réalisations le plus satisfaisant pour la classe ouvrière. Sinon, ils ne l'auraient pas adopté car, bien sûr, leur liberté était complète dans ce sens.

Voici donc le Plan préparé avec et par les syndicats et ratifié par eux. Première étape.

Si ensuite d'autres facteurs dans la collectivité, ou dans la Nation, ne respectent pas le Plan, s'ils essaient d'éluder telle ou telle de ses disciplines, les organisations syndicales sont là pour faire respecter ce qui a été convenu et que tout à l'heure on appelait à juste titre un contrat, ou un quasi contrat, une convention. Si un groupe patronal ou si l'Etat triche, ne respecte pas le contrat, la force syndicale, la force ouvrière organisée, sont là pour intervenir, pour résister. Elles disposent de leurs moyens de combat traditionnels, la grève, etc.

Par contre, dans la mesure où le Plan est appliqué loyalement par l'Etat et par tous ceux qui doivent y collaborer, le syndicalisme n'est pas dans l'opposition, car il a intérêt, par hypothèse, à la réussite de la politique entreprise. Seulement, pour remplir sa mission de surveillance, de résistance, de combat, mais parfois aussi de soutien du Plan, les syndicats doivent recevoir les moyens néces-

saires. C'est dire qu'après avoir participé à l'élaboration du Plan, nous voyons qu'ils doivent être associés au contrôle de son exécution.

Je vais plus loin. Il arrivera dans la pratique que des syndicats, sans prétendre qu'il y a volonté de sabotage ou de fraude dans l'exécution du Plan critiqueront le manque de vigueur ou de volonté, la faiblesse ou l'insuffisance de tel ou tel agent, de tel ou tel secteur de production. Ils seront amenés alors, par la force des choses, à s'intéresser directement à l'exécution du Plan, à agir pour assurer son succès.

Ainsi donc la nature, le sens même du syndicalisme sont inévitablement transformés par le fait que la planification pour être démocratique exige le concours de la classe ouvrière organisée pour l'élaboration, le contrôle et l'exécution des décisions. Je ne pense pas qu'il soit possible de concevoir une planification démocratique si, on n'admet pas que le syndicalisme voie son rôle s'élargir et se compléter par rapport à ce qu'il était au sein d'une économie libérale — sans qu'il perde, bien sûr, son droit permanent de contestation et de revendication et sa totale indépendance.

Nous sommes à l'heure où ce problème se pose pour les syndicats. C'est une mutation difficile, qui va les conduire à réviser des principes et des règles traditionnelles en France ; car dans d'autres pays, je le note au passage, il y a longtemps que cette mutation s'est opérée. Je conviens que pour les dirigeants syndicaux et pour la masse syndiquée, cela pose des questions nouvelles. Mais dans la mesure où l'on est attaché à l'idée de la démocratisation de la vie publique économique aussi bien que politique, on ne peut pas ne pas en tirer les conséquences.

Voilà les suggestions et observations que je voulais vous soumettre. Elles ne contredisent pas, me semble-t-il, fondamentalement ce qui a été dit par les camarades que vous avez entendus avant moi.

-----  
-----

## Discussion générale

*Laurent SCHWARTZ, président le débat, constate :*

Il y a dans ces quatre présentations une très remarquable homogénéité qui distingue certainement une discussion sur le sujet telle qu'elle était aujourd'hui et telle qu'elle aurait été faite il y a 25 ans. Autrefois, il était coutumier de dire que le capitalisme est noir et que le socialisme est blanc et que tout s'arrangerait..., etc. Or les quatre interventions faites aujourd'hui de personnes qui travaillent pour une économie socialiste montrent quelles sont toutes les difficultés qui se présentent dans tous les rouages et dans toutes les circonstances et véritablement dans la société française de 1962 pour des gens qui ont la prétention de changer le régime actuel et de se diriger vers un régime plus socialiste.

Parmi les points mis en relief il y a lieu de signaler ce qui revient dans les quatre interventions : toute société, maintenant et dans l'avenir, sera la société où les conflits subsisteront à tous les échelons, et on verra partout des rouages pour négocier, pour établir des contrats, pour régler l'harmonie entre les intérêts contradictoires et ceci même si nous essayons de réaliser les formes sociales les meilleures.

Bien entendu des divergences subsistent et il me semble personnellement avoir vu une différence entre le point de vue de Mallet et le point de vue de Mendès-France sur le rôle des syndicats et des conseils ouvriers. Mallet a beaucoup insisté sur le fait que les syndicats restent l'organisme de protection et de revendication des intérêts des travailleurs, le conseil ouvrier élu par les ouvriers est amené à s'intéresser plus directement à la production et il est un organisme supplémentaire de négociation. On aura la direction, le conseil ouvrier, le syndicat. Mendès-France au contraire, il me semble, a parlé de la transformation fondamentale que devraient subir les syndicats si, dans une économie planifiée démocratiquement, ils participaient alors, en défendant les intérêts des travailleurs, à l'élaboration du plan, mais se trouveraient ensuite dans l'obligation de ne plus contester les directives prises et par conséquent d'en assurer l'exécution.

*Il redonne alors la parole aux orateurs.*

P. NAVILLE.

J'ajouterai quelques mots sur le point qui vient d'être évoqué, c'est-à-dire sur le rôle futur des syndicats, mais dans la mesure où il s'agit d'un rôle très prochain, si j'ai bien compris votre pensée. Il y a évidemment entre nous des différences d'appréciation à cet égard. Un syndicalisme d'Etat, au cours d'une phase de transition au Socialisme, offre de très grands dangers. On les connaît, parce qu'après tout c'est ce qu'on voit en Union Soviétique, où le syndicat, partie prenante dans la vie économique, s'engage à faire réaliser

le plan dans les conditions qui finalement ont été prévues en dehors de lui. Lefort a bien souligné le fait que le syndicat restera toujours une certaine délégation. Tout le monde n'est pas membre du syndicat, à moins d'instaurer le syndicalisme obligatoire, ce qui serait un point de vue super-étatique. Il y a donc une délégation. Dans quelle mesure les délégués seront-ils habilités à engager tout le monde ? C'est le problème des conventions collectives, qui sont applicables à tous les travailleurs bien qu'ils soient négociés par les syndicats. C'est en quelque sorte par procuration que le syndicat agit au nom des travailleurs. On admet qu'il n'y a pas d'autre moyen de couvrir un domaine tout entier par le canal d'une délégation. Mais une procuration n'est pas une délégation. Cela comporte des dangers surtout au cours d'une phase de transition. C'est pourquoi je serais plus réservé quant à cette mutation qui apparaît à certains égards nécessaires. Car ce que l'Etat contrôle, il ne veut jamais le lâcher.

Il ne faudrait pas institutionnaliser la participation des syndicats à l'économie. Par exemple, à l'heure actuelle, les candidats délégués d'entreprise, grâce à la législation de 1946, doivent être désignés par les syndicats au premier tour des élections. S'il n'y a pas de candidats valables provenant des syndicats, c'est quelqu'un d'autre qui se présente. A mon avis, quoique cela ait l'air de peu de chose, et qu'on n'y fasse plus attention, c'est déjà quelque chose d'assez dangereux. Et dans une phase d'élaboration d'une économie de type socialiste ou évoluant vers le socialisme, cela serait doublement dangereux car les syndicats, qui je le répète, à moins d'être obligatoires, seraient tout de même une délégation en minorité, tout au moins de parité, se verraient attribuer des pouvoirs qui ne seraient peut-être pas tant ceux d'une représentation dans des organismes gestionnaires à l'échelon national, que les pouvoirs d'un organisme bureaucratique s'exerçant au niveau des entreprises.

Il y a donc là un problème que je ne crois pas qu'on puisse trancher rigoureusement dans l'abstrait, d'après le sens dogmatique du rôle du syndicalisme. En tout cas, on doit laisser la question très largement ouverte, sinon nous ne manquerons pas de gens prêts à s'engouffrer dans un syndicalisme d'Etat, où ils trouveront toutes sortes d'avantages, mais où leur contribution à la démocratisation de l'économie planifiée sera inexistante. Ce seront une fois de plus des « courroies de transmission ».

C'est sur un second point que je voudrais faire une observation qui me paraît extrêmement importante. Mallet et Lefort ayant en quelque sorte dit une chose contradictoire, en soulignant que c'est au niveau des entreprises, étant donné le développement de la technique actuelle, que doit se faire l'intervention gestionnaire des travailleurs. On voit, disait Mallet, une couche d'ouvriers de plus en plus large, du fait même des fonctions techniques qu'on leur confie, jouer un rôle de plus en plus grand dans l'entreprise, bien que se soit souvent à leur corps défendant, parce qu'on leur confie des outillages, des problèmes de surveillance, de semi-gestion déjà sur le plan technique, qui les forcent à s'intéresser aux problèmes nouveaux, etc. Et Lefort soulignait la dialectique de la chose, car cette participation devient aussi une soumission.

On pourrait dire que les deux points de vue sont complémentaires et polarisés, et Lefort soulignait le côté négatif, c'est-à-dire le fait que certains de ces développements techniques, au contraire, créent une distance plus grande entre les ouvriers et leurs entre-

prises. C'est un fait la plupart des travailleurs vont à leur boulot mais sont très heureux de le quitter et ne tiennent pas du tout en dehors du gain qu'ils en escomptent à s'y intéresser. Pas seulement les ouvriers d'usine. Je suis sûr qu'il y a ici pas mal d'enseignants qui font leur classe par métier par devoir et quand ils ont fermé la porte ils sont très contents, et n'ont aucune envie de gérer l'éducation nationale.

Ce sont des tendances qui font partie d'une phase négative de la psychologie de la participation aux entreprises. Mais dont il faut tenir compte car il ne faut pas non plus que notre régime soit un régime de corporatisme où l'on oblige les gens à vénérer leur entreprise, même en la gérant pour tout le temps qu'ils y travailleront.

Pourquoi est-ce que je souligne ces différences d'appréciation qui d'ailleurs me paraissent résulter des faits ? C'est que je me demande si la vraie solution sur ce plan n'est pas en définitive la **réduction considérable du temps pendant lequel on travaille dans une entreprise**. Cela pose les nouveaux problèmes de la durée du travail. Il est clair que si vous travaillez 8 ou 10 heures dans une entreprise quelle qu'elle soit quelle qu'en soit la nature vous êtes entraîné à vous intéresser à toutes les sortes de ses aspects fût-ce pour vous défendre d'ailleurs. Alors que si vous y travaillez 3 ou 4 heures 5 heures même ce que l'on doit envisager aujourd'hui la question est fort différente. Si sur 24 heures de votre journée totale vous n'en passez que 4 ou 5 sur votre lieu de travail il est probable que l'attitude vis-à-vis de l'entreprise elle-même et des problèmes connexes de sa gestion directe pourra changer. Et en ce qui me concerne je crois que c'est là l'une des voies réelles qui permettra de modifier profondément la signification de l'appartenance et même de l'intervention éventuelle dans la gestion d'une entreprise en permettant à la fois de conserver une distance vis-à-vis de celle-ci et d'être capable aussi d'imposer certaines décisions à un niveau qui la dépasse. Cette question de la durée du travail est essentielle pour la perspective de la gestion directe. Le Commissariat au Plan a refusé de l'envisager. Les syndicats ont demandé d'envisager le 4<sup>e</sup> Plan en fonction d'une réduction de la durée du travail sur certaines perspectives en matière d'emploi pendant un nombre d'heures déterminé. On devait savoir si pendant 4 ans on ferait 9 ou 10 heures ou 7 ou 8 heures. Les syndicats se sont vus opposer quoi ? Une lettre directive du Premier ministre M. Debré demandant au Commissaire au Plan de vouloir bien procéder à l'élaboration en tenant compte du maintien de la durée du travail à l'heure actuelle soit 45-48 heures en moyenne. Voilà les conditions réelles de la planification en ce qui concerne par exemple le problème de la durée du travail problème qui a des incidences considérables sur la signification que les gens apportent à leur participation au travail.

S. MALLET.

Je voudrais d'abord revenir sur la contradiction que Laurent Schwartz a relevé entre la façon dont j'avais posé le problème de la participation à la gestion des travailleurs et la façon dont l'avait posé Mendès-France, c'est-à-dire du rôle des syndicats.

Je crois qu'en fait, les choses ne sont pas aussi simples, quoique le problème se pose à peu près de la façon suivante : d'une part, il

est bien évident qu'à partir du moment où l'ensemble de l'économie est arrachée des mains du capitalisme privé, à partir du moment où il y a une planification démocratique qui s'instaure, il est tout à fait évident que le rôle des syndicats sera entièrement transformé ! Par exemple il n'est plus pensable de voir les syndicats organiser des grands mouvements de protestation générale, puisqu'ils disposeront d'autres moyens à ce moment-là, d'intervenir dans la gestion elle-même, dans l'organisation de la planification. Il n'en reste pas moins qu'à d'autres niveaux, au niveau des aménagements, au niveau du détail, au niveau du quotidien, l'expérience prouve que si les syndicats ne conservent pas un rôle de contestation par rapport aux mesures à prendre, y compris dans un conseil ouvrier, il y a là un risque de distorsion, de crise, poussant peu à peu la masse des travailleurs, à se désintéresser de l'organisation syndicale en tant que telle dans la mesure où elle considérerait que celle-ci n'a pas joué son rôle de défense des intérêts des travailleurs. Donc le rôle de contestation des syndicats doit continuer d'exister. Naturellement ce rôle place le syndicat dans une position assez difficile, à partir du moment où en même temps et parallèlement il est assuré à prendre une responsabilité de gestion directe dans l'organisation de l'entreprise elle-même, dans la gestion de l'entreprise.

C'est pourquoi je crois qu'un autre organisme, dont les comités d'entreprise actuels pourrait être, si l'on veut, un embryon, directement élu par les travailleurs pour une tâche précise et particulière qui est celle de la gestion, doit trouver sa place à côté de l'organisation syndicale. Bien sûr, dans la pratique les militants qui seront élus par les ouvriers à la responsabilité du comité d'entreprise, ou du comité de gestion, ou du comité ouvrier ou du conseil ouvrier, comme on voudra, seront vraisemblablement des militants syndicaux, qui ont déjà acquis la confiance des travailleurs par leur participation aux luttes syndicales ou qui y ont déjà joué un rôle. On risquera de trouver des gens qui passeront de cet organisme de gestion à l'organisation syndicale, mais il y a une différenciation de la fonction qui se maintient, et l'expérience prouve qu'à partir du moment où les gens sont investis d'une responsabilité de type différent, ils ont tendance à réagir différemment. Il me semble qu'il y a là une sorte de garantie supplémentaire de démocratisation de gestion de l'économie, et une garantie aussi, dans la mesure où comme le disait Lefort tout à l'heure, il est vrai que l'ensemble des travailleurs n'est pas organisé dans le mouvement syndical. Donc, il y a là un élément supplémentaire contribuant à l'élaboration du dialogue et représentant une garantie supplémentaire de la participation démocratique de l'ensemble. Sur ce point, je crois qu'en général les syndicats ouvriers sont assez conscients des problèmes posés : le risque qui existe, ce risque de dualité entre les deux fonctions, et la nécessité d'avoir recours pour cela à des organismes différents, encore que dans la pratique naturellement, il est bien évident qu'on ne peut pas concevoir le rôle du syndicat dans une société socialiste démocratique, de la même façon que l'on conçoit le rôle du syndicat dans une société capitaliste. C'est tout à fait évident. Mais un certain pouvoir de contestation subsiste.

Maintenant je voudrais intervenir sur la dernière intervention de Naville. Je ne crois pas qu'il y ait tellement de contradiction. Comme le disait Lefort, il y a une évolution actuelle de l'industrie et il est certain qu'elle présente des stades différenciés et que nous avons à faire à des couches de travailleurs excessivement divers. Il est vrai aussi que l'organisme d'ensemble du mécanisme économi-

que tel qu'il est à l'heure actuelle augmente dans une très large mesure le besoin des travailleurs d'échapper à ce qui est l'entreprise et d'y passer le moins de temps possible.

Il y a d'abord des conditions objectives qui sont celles de la concentration industrielle. La concentration industrielle, la concentration urbaine jouent par exemple un rôle essentiel, et tout le monde le sait aujourd'hui, dans cette désaffection des masses à l'égard des organisations syndicales. Prenons par exemple l'ouvrier qui travaille à Bois-Colombes et qui habite à Clichy-sous-Bois ou à Montfermeil, et c'est le cas dans la majeure partie des ouvriers de la région parisienne. Dès qu'il sort de l'usine, il part et n'entend y revenir que le moins souvent possible par conséquent il ne s'intéresse pas à ce qui s'y passe. Il est assez significatif, de ce point de vue là, que les entreprises où l'on a pu constater un intérêt de la part des travailleurs, ou du moins d'une certaine fraction des travailleurs, pour le problème posé par la gestion de l'entreprise, sont des entreprises décentralisées, des entreprises qui constituent une unité de production homogène autour de laquelle s'organise plus ou moins la vie sociale : les entreprises du type Peugeot, les entreprises du type de la S.N.C.F., à Lacq. Il y a là un problème incontestable et je dirais qu'il touche fondamentalement au problème de la démocratie. J'entends par démocratie la participation de tous sans laquelle elle n'existe pas, car je ne crois pas à la démocratie du téléspectateur. Il n'y a pas de démocratie possible si nous maintenons le type de concentration que nous avons à l'heure actuelle avec destruction de tous les lieux sociaux de rencontres, tel qu'elle se produit à l'heure actuelle dans les monstres que deviennent les grandes villes modernes. Comme en plus ces monstres deviennent des monstres économiques, ils constituent des véritables aberrations économiques. Prenons la région parisienne, par exemple, où personne n'ose dire quel est le prix de revient du travail d'un ouvrier parisien parce qu'à ce moment-là on s'apercevrait que le prix de revient du travail d'un ouvrier parisien dépasse ce qu'il rapporte dans la majeure partie des cas, si l'on tient compte de l'ensemble des charges sociales. Il y a donc là un problème qui est non seulement économique, mais aussi politique, celui de la nécessité d'une décentralisation économique, celui de la reconstitution à l'échelon moderne de centres de vie sociale qui soient en même temps des centres de vie économique et où la démocratie politique et économique pourra fonctionner, ce qui ne rencontre plus aujourd'hui d'obstacles excessivement sérieux, parce que les éléments qui ont amené au XIX<sup>e</sup> siècle à la concentration des grandes villes ont aujourd'hui pratiquement perdu la plus grande partie de leur valeur, avec le développement des moyens de transport, des moyens de télécommunications, etc. Il va un deuxième aspect posé par Naville. Est-ce que la réduction du temps de travail qui est incontestablement une chose vers laquelle nous devons pousser va se traduire nécessairement par une diminution corrélative de l'intérêt des gens pour les entreprises. Je n'en suis pas sûr du tout. Je dirai même qu'au contraire, c'est dans la mesure où les gens n'ont plus qu'une tâche simple dans leur fonction d'exécution, une partie relativement peu importante de leur temps à consacrer aux tâches de production proprement dites, qu'ils seront amenés à réfléchir davantage sur ces tâches de production et sur les problèmes d'ensemble. Je crois que nous sommes d'accord qu'effectivement, demander à un ouvrier qui travaille à l'heure actuelle avec des heures supplémentaires, dix heures ou onze heures par jour dans une entreprise, de s'intéresser ensuite aussi à la gestion de cette entreprise, est rigoureusement aberrant.

Il ne pense qu'à une chose, c'est à quitter son lieu de travail et à prendre l'air. Mais à partir du moment où d'une part le temps de travail est diminué, ou d'autre part l'entreprise où les gens travaillent n'est plus un endroit complètement différent du lieu où les travailleurs habitent, vivent, prennent leurs loisirs, tout cela s'intègre dans un ensemble sociologique où les ensembles des services, etc., se trouvent coordonnés. Dans ces conditions je crois qu'effectivement nous avons des possibilités réelles de voir naître un intérêt sinon de la totalité de la classe ouvrière, de la totalité des gens employés dans la production mais d'une partie importante d'entre eux pour les problèmes qui en fin de compte vont déterminer la vie sociale, et déterminer leur vie quotidienne.

### C. LEFORT.

Très brièvement je voudrais faire deux observations. La première pour revenir à ce que disait Pierre Mendès-France sur l'idée du contrat et du tournant nécessaire que va connaître le syndicalisme. Je crois comme lui que ce tournant sera pris. Je crois aussi que le contrat s'imposera de plus en plus. Ce que je veux seulement ajouter c'est qu'il ne faut pas pour autant penser que le contrat établit une légitimité. Il est bien évident que le contrat n'établit pas une légitimité quand les parties qui contractent sont foncièrement inégales. Or il est bien évident que quand la classe ouvrière est engagée par les syndicats dans un contrat, elle n'a pas le même poids que l'autre membre du contrat. Il y a là une inégalité fondamentale qui recoupe un antagonisme social que nous connaissons tous et, en ce sens-là, il y a une contradiction qu'il faut affronter. Il y a peut-être nécessité du contrat, mais il sera toujours nécessaire que les gens se mobilisent pour défendre leurs intérêts car la planification ne pourra pas, au niveau de généralités où elle se situe, même si c'est une planification démocratique, résoudre les situations particulières, affronter les besoins particuliers des gens, et il y aura toujours des cas nouveaux qui se présenteront. Il sera toujours nécessaire et légitime que les travailleurs remettent en question le contrat et se mobilisent collectivement pour faire valoir leurs droits. Dans un esprit socialiste, nous devons affronter ces deux idées, l'idée du réalisme, de la nécessité du contrat et de la fonction du syndicat, et d'autre part, l'idée de la contestation permanente.

Seconde observation, maintenant, qui prolonge la première. En ce qui concerne la contestation, Serge Mallet essaie de répartir en quelque sorte les rôles entre syndicats et conseils ouvriers. Ce n'est pas une mauvaise idée, c'est une idée qui a d'ailleurs déjà été exprimée en Pologne notamment, c'est une idée qui est fondée sur une expérience, mais ce qu'il y a de sûr, c'est que, comme on l'a dit très souvent, comme il l'a dit lui-même, il peut se faire que les conseils soient purement et simplement composés par les syndicats et réduits à jouer le rôle de « doublé ». J'aurais donc tendance à dire qu'on ne peut pas institutionnaliser la contestation. C'est-à-dire qu'on ne peut pas prévoir les formes que prennent les réactions des gens, leur mobilisation aussitôt qu'ils se sentent concernés, et qu'ils veulent défendre leurs propres affaires. L'idée de la démocratie, à notre époque, disons-le, pour conclure, implique sans doute celle de la planification, mais elle implique aussi une autre idée : celle de la spontanéité, celle d'une gestion sauvage. Assurément, il y a



la gestion planifiée, la gestion des organisations, mais il y a toujours la gestion sauvage, et l'histoire a toujours marché aussi par le biais de la gestion sauvage, c'est ce qu'il ne faut pas oublier.

P. MENDES-FRANCE.

Il est très tard et je n'ai pas l'intention d'intervenir longuement, d'ailleurs je crois que les idées, les nuances, et même les divergences qui sont apparues, sont suffisamment claires, et c'est ça tout de même l'essentiel de la discussion. Nous ne sommes pas là pour essayer de nous convaincre, de nous persuader même l'un l'autre, mais pour faire apparaître les problèmes dans leur complexité dans les directions quelquefois difficiles à concilier. Nous voudrions éclairer le terrain que nous voulons explorer.

Mais je n'ai pas été surpris que ce que j'avais dit du syndicalisme ait appelé quelques réserves. Sur le rôle du syndicalisme dans une démocratie socialiste, je n'ai pas été surpris que cela suscite les réactions de Naville et de Lefort.

Je voudrais faire une première observation pour qu'il n'y ait pas de malentendu. Naville a évoqué l'hypothèse d'un syndicalisme d'Etat ; je voudrais que l'on ne se méprenne pas sur ma pensée, je n'ai jamais pensé à un syndicalisme d'Etat, je me suis placé dans l'hypothèse d'un syndicalisme totalement libre et indépendant, ce qui implique éventuellement la multiplicité ou en tout cas la possibilité de multiplicité des syndicats. Tout ce que j'ai dit, et tout ce que je vais dire très rapidement est par conséquent tout à fait en dehors de l'hypothèse du syndicalisme arbitrairement ou obligatoirement unifié.

J'ai parlé de la notion de contrat et j'ai dit que le fait d'avoir participé à l'élaboration du Plan, éventuellement de participer à son exécution et en tout cas à son contrôle, implique de la part des syndicats des responsabilités nouvelles. Ici, Lefort est revenu sur la notion de contrat. Il a dit : « Le contrat n'est pas tellement contraignant pour la classe ouvrière parce que les signataires et partenaires qui ont accepté le contrat, étaient de force très inégale. Le travailleur est un partenaire faible, qui peut être contraint d'accepter un Plan plus ou moins satisfaisant, qui peut trouver par la suite une occasion plus favorable, et qui ne doit donc pas être considéré dans l'hypothèse d'une planification (et même dans l'hypothèse d'une planification démocratique) comme étant véritablement lié ».

Là, il y a quelque chose qui m'échappe. Je ne vois pas du tout pourquoi dans l'hypothèse d'une planification démocratique les travailleurs organisés doivent être forcément le partenaire faible. Le travailleur était certainement le partenaire faible, extraordinairement faible, dans l'économie du XIX<sup>e</sup> siècle. Il est encore le partenaire faible, mais tout de même moins faible aujourd'hui ; il a constitué les syndicats, il a le droit de grève, et puis il y a les conventions collectives, etc., etc. Donc, aujourd'hui déjà, le travailleur organisé est certainement moins faible qu'il y a un siècle. Mais dans l'hypothèse d'une planification démocratique, et si les organes appelés à faire la planification sont des organes nouveaux et démocratisés, des organes qui font aux divers facteurs, aux divers éléments de la population, la place qui leur revient sur la base de leur participation à la production, à partir de ce moment-là, je ne vois pas du tout

ce qui permet de dire que la force de travail sera toujours et forcément le partenaire faible. Et cela s'applique non seulement aux arbitrages nationaux et au Plan national, mais également à tous les échelons démultipliés, puisque la démocratie, nous l'avons, tous dit ce soir, doit être organisée non seulement au sommet, mais à tous les échelons intermédiaires, à la base.

Dans ces conditions, je ne vois plus du tout l'intérêt de sauvegarder les droits de cette gestion sauvage, dont a parlé Lefort tout à l'heure et qui me paraît incompatible avec la notion de contrat ou de quasi contrat.

Que le contrat comporte des clauses de sauvegarde, des précautions, que les syndicats aient les moyens de vérifier avec rigueur que les autres parties intéressées jouent normalement leur jeu dans le contrat, j'en suis bien d'accord et c'est indispensable. Que les syndicats disposent de tous les moyens d'intervenir et de combat pour le cas où quelqu'un (l'État ou les entreprises privées ou publiques) ne feront pas pleinement son devoir, ne tiendrait pas ses engagements à l'égard du Plan qui a été arrêté. Dans ce cas le droit de contestation, de revendication des syndicats existe intégralement. Mais dans la mesure où la planification est respectée par toutes les parties en cause, où l'État joue normalement son rôle, notamment et assure les disciplines, les fait appliquer, je ne vois pas du tout que doivent intervenir cette gestion sauvage à laquelle il a été fait allusion.

J'entends bien, et le mot a été employé tout à l'heure à mi-voix par Serge Mallet qu'il faut toujours garder des soupapes, des soupapes de sûreté. Je n'ai jamais dit, bien sûr, que le syndicat ne sera plus dans l'avenir un organe de contestation. Ce que j'ai dit, c'est que à une certaine époque il n'était que cela et que désormais il n'était plus seulement cela mais aussi autre chose en plus. Il devient un facteur dans la décision, il devient, dans notre conception, un élément dans la décision, puis un élément de contrôle, et aussi un élément dans l'exécution ; il prend des responsabilités nouvelles.

Bien sûr, il reste toujours un champ ouvert pour la contestation, et les soupapes de sûreté sont indispensables en matière sociale, nous le savons bien. Mais lorsque nous demandons pour les syndicats ces responsabilités nouvelles, ceci crée pour eux des problèmes nouveaux et même des difficultés. C'est évident. C'est la conséquence même de la conquête.

Chaque fois que l'on s'approche de la majorité, que l'on prend plus de droits, plus de moyens d'action, plus de responsabilités par la force des choses, on va au devant de difficultés nouvelles, c'est l'évolution normale des choses dans la vie individuelle comme dans la vie sociale. Le syndicalisme devient majeur. Il connaîtra les problèmes de la majorité. Il ne faut pas reculer devant ces difficultés, il faut bien les mesurer, il faut bien les connaître ; les syndicalistes devront en prendre conscience, ils ne devront pas reculer devant ces difficultés, car elles résultent de la promotion, de l'émancipation de la classe ouvrière et de l'accession du syndicalisme aux responsabilités les plus importantes de la vie économique et sociale dans un pays moderne.