Document generated on 04/25/2024 3:48 p.m.

Sociologie et sociétés

Gestion ouvrière de l'entreprise et structures économiques de la société. Naissance des conseils ouvriers yougoslaves
The Emerging of Self-government in Yugoslavia
Nacimiento de la autogestion yugoeslava

Vito AHTIK

Volume 3, Number 2, novembre 1971

URI: https://id.erudit.org/iderudit/001002ar
DOI: https://doi.org/10.7202/001002ar

See table of contents

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (print)
1492-1375 (digital)

Explore this journal

Cite this article

AHTIK, V. (1971). Gestion ouvrière de l'entreprise et structures économiques de la société. Naissance des conseils ouvriers yougoslaves. *Sociologie et sociétés*, *3*(2), 189–208. https://doi.org/10.7202/001002ar

Article abstract

The workers' councils have been introduced into Yugoslavian industry in 1950. Since then, the system of self-government has been extended to various branches of non-industrial economic activities, to the local government, to public health and education services, to cultural agencies, etc. As a matter of fact, the self-government stands nowadays as the country's distinctive form of institution. The circumstances under which workers' councils have emerged are analyzed in this essay, but an emphasis is given to the analysis of workers' relationships with their political elite.

Tous droits réservés © Les Presses de l'Université de Montréal, 1971

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

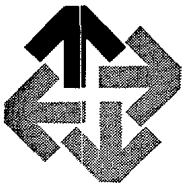
This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Gestion ouvrière de l'entreprise et structures économiques de la société

Naissance des conseils ouvriers yougoslaves



VITO AHTIK

LA GESTION OUVRIÈRE YOUGOSLAVE s'offre à l'analyse sociologique pour plusieurs raisons. En premier lieu il s'agit d'un des rares cas où les mécanismes de la gestion ouvrière ont été institutionnalisés à l'échelle d'une société. Davantage : en tant que forme d'organisation des activités socio-économiques ils ont été appelés à devenir le point de départ des transformations des structures fondamentales de la société. Ainsi, le contexte politique et économique du pays non seulement fonde l'existence de la gestion ouvrière, mais encore il porte une marque distincte du fait de cette même existence. Une analyse des rapports entre les organismes de la gestion des entreprises et les structures de la société se propose, s'impose.

En deuxième lieu, le fonctionnement continu des conseils ouvriers depuis deux décennies — une période relativement longue — met en relief les rapports entre les visées et les réalisations, dégage l'impact de certains déterminants qui président aux transformations. C'est dans ce sens — et nullement dans celui d'un modèle à suivre — qu'on peut parler d'une expérience. C'est à partir de tels éléments qu'on peut tenter de saisir la signification de la gestion ouvrière, avant de se livrer à son évaluation [1].

1. Les problèmes théoriques concernant la gestion ouvrière de l'entreprise sont traités notamment dans l'anthologie des textes préparés par E. Mandel, *Contrôle ouvrier, conseils ouvriers, autogestion*, Paris, Maspero, 1970, 430 p. et, dans une perspective théorique différente, par E. Rhenman, *Industrial Democracy and Industrial Management : A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy*, London, Ta-

L'objet de cette étude n'est pas une description de l'évolution historique ni une présentation de la législation régissant les différentes institutions de la gestion sociale yougoslave [2]. Elle propose plutôt une esquisse d'analyse théorique. Néanmoins, nous allons distinguer quatre grandes étapes de transformations historiques, délimitées par les dates des principaux changements institutionnels dans le domaine de la gestion des organisations économiques.

La première étape couvre la période de la gestion administrative immédiatement après l'accès au pouvoir de la classe ouvrière (soit les années 1945-1950) ; la deuxième comprend l'installation de la gestion ouvrière dans l'entreprise et la généralisation de la gestion sociale (1950-1960) ; les cinq années qui suivent sont marquées par l'introduction de l'autogestion dans les ateliers ; enfin la quatrième étape s'amorce avec la « réforme économique » de 1965. Le présent article se réfère à la première et à la deuxième période.

LE POUVOIR OUVRIER

La gestion ouvrière yougoslave repose sur deux bases : le pouvoir de la classe ouvrière et la propriété sociale des moyens de production industrielle. Ces deux données fondamentales définissent le cadre des structures politiques et économiques qui soutiennent la gestion ouvrière, mais l'explication de sa naissance doit être cherchée dans les transformations de ces mêmes structures pendant la décennie qui précède l'apparition des conseils ouvriers en tant que forme institutionnalisée de la gestion des entreprises.

---

vistock, 1968, 174 p. La revue *Autogestion et Socialisme* (Paris, Editions Anthropos) est consacrée, d'une manière exclusive, à la réflexion théorique sur le sujet et aux analyses critiques des expériences contemporaines dans ce domaine.

2. La littérature à ce sujet, en langue française et anglaise, est abondante. Pour la période qui nous concerne, à savoir celle des années 1945-1960, voir : *a*) sources yougoslaves : J. Djordjevic, *la Yougoslavie, démocratie socialiste,* Paris, P.U.F., 1959, 227 p. ; S. Vukmanovic-Tempo, *A Decade of Workers' Management,* Belgrade, Editions Yougoslav Trade Unions, 1960 ; S. Kavcic, *l'Autogestion en Yougoslavie,* Belgrade, Editions Jugoslavija, 1961. La série des brochures *Informations-Yougoslavie* (Belgrade, Editions Jugoslavija) présente les différentes institutions du pays et publie les textes légaux les concernant, ainsi que les documents sur les congrès et assises des organismes législatifs et organisations politiques du pays. Les périodiques *Questions actuelles du socialisme* et *Nouvelles yougoslaves* comportent régulièrement des études traitant de la gestion sociale ; *b*) rapports du Bureau international du travail (Genève) : *Workers' Management and Labour Relations in Yugoslavia,* 1958 ; *la Gestion ouvrière des entreprises en Yougoslavie,* 1962, 367 p. ; *c*) série de notes documentaires de K. Meneghello-Dincic, publiée par la Documentation française à Paris : *les Organes suprêmes du pouvoir de l'Etat et l'autogestion,* nº 2492, 1958, 34 p. ; *la Commune yougoslave,* nº 2617, 1959, 31 p. ; *les Conseils ouvriers yougoslaves,* nos 2623 et 2629, 1960, 28 p. et 24 p. ; *la Démocratie socialiste en Yougoslavie,* nos 2952 et 2956, 1963, 31 p. et 42 p. ; *d*) deux études descriptives et critiques : C. Bobrowski, *la Yougoslavie socialiste,* Paris, Colin, 1956, 239 p. ; G. Lasserre, *l'Entreprise socialiste en Yougoslavie,* Paris, Editions de Minuit, 1964, 129 p. ; *e*) l'étude d'A. Meister, *Socialisme et autogestion* (Paris, Editions du Seuil, 1964, 399 p.) est un des rares essais qui à la fois présente, d'une manière synthétique, les différentes institutions de la gestion sociale yougoslave et fonde l'analyse critique sur un ensemble de résultats de recherche empiriques ; *Où va l'autogestion yougoslave ?* (Paris, Editions Anthropos, 1970, 387 p.) du même auteur, reprend certains thèmes du premier ouvrage, tout en étendant l'analyse sur la période postérieure à 1960 ; *f*) dans une perspective de comparaisons internationales, mais très critiques à l'égard de la gestion sociale yougoslave, les études de : A. F. Sturmthal, *la Participation ouvrière à l'Est et à l'Ouest,* Paris, Editions Economie et Humanisme, 1967, 284 p. ; H. A. Clegg, *A New Approach to Industrial Democracy,* Oxford, Blackwell, 1963, 140 p. Plus nuancée est celle de N. Das, *Experiments in Industrial Democracy,* New York, Asia Publishing House, 1964, 175 p.

La classe ouvrière a accédé au pouvoir pendant la Deuxième Guerre mondiale. En effet, elle constituait le noyau actif de la résistance qui, sous l'égide du parti communiste, prend dès 1941 la signification à la fois d'une lutte de libération nationale et d'une révolution sociale. Dès la fin de 1943, le Front de libération crée les premiers organismes législatifs et exécutifs au niveau national et les embryons d'administration territoriale au niveau local. Au lendemain de la guerre le problème du pouvoir se trouve ainsi résolu sans ambiguïté : le gouvernement est constitué exclusivement des dirigeants issus de la résistance interne et le parti communiste forme l'ossature de toutes les organisations sociopolitiques du pays [3].

Cependant, des problèmes nouveaux se posent du fait que la classe ouvrière est désormais appelée à prendre en charge l'organisation de la société : car, en s'attaquant à cette tâche elle doit faire face à de nombreuses contradictions et doit opérer d'importantes transformations internes. Tout au long de la guerre, l'action révolutionnaire de la classe ouvrière s'est nourrie en grande partie d'une vision de la société à venir dont les slogans « dictature du prolétariat » et « usine aux ouvriers » exprimaient l'idée profonde. Or, née de la contestation radicale d'un système auquel la classe ouvrière se trouvait soumise dans le passé, une telle vision représente plutôt un instrument d'activation militante qu'un modèle d'organisation de la société, modèle qui exigerait notamment une articulation opératoire des rapports entre les différentes sphères d'activités collectives et des rapports entre les différentes catégories sociales.

Affirmation des exigences particularistes d'une classe, cette même vision contribue certes à l'union de la classe concernée ; mais elle ne peut mobiliser l'ensemble de la société, car une telle mobilisation implique le concours des couches les plus diverses pour la réalisation des objectifs posés. Enfin, expression des aspirations à l'emprise directe sur toutes les affaires collectives, la vision traditionnelle de la classe ouvrière ne se soucie pas de la mise en place des structures institutionnelles qui constituent pourtant les plates-formes pour l'expression de l'initiative et pour l'exercice du contrôle social, fixant ainsi les rapports de pouvoir entre les groupes.

Les tâches que le nouveau pouvoir doit assumer sont précises : redéfinir les rapports sociaux, poser des objectifs économiques et sociaux concrets, fonder de nouvelles structures institutionnelles. Et la distance qui sépare, d'un côté les revendications révolutionnaires de la dictature prolétarienne et du contrôle ouvrier des usines, d'un autre côté les principes d'égalitarisme social et du développement économique, inscrits dans la première constitution du pays — et qui doivent orienter l'organisation de la société socialiste à naître — indique la nature des contradictions à affronter et donne la mesure des renversements à opérer.

À partir du moment où la classe ouvrière accède au pouvoir, le problème des rapports sociaux se pose pour elle en des termes nouveaux. Le système économique

3. Il convient de souligner ici quelques faits historiques, car la Yougoslavie représente, parmi les pays socialistes, un cas particulier. Ceci sous trois angles : 1) la révolution socio-économique y était, en fait, achevée pendant la Deuxième Guerre mondiale ; 2) avant la fin de 1944, quatre cinquièmes du territoire national ont été libérés par les forces armées du F. L. N. ; 3) au lendemain de la libération, le parti communiste yougoslave ne s'est pas lié de coalition avec des partis traditionnels afin de former les institutions politiques et administratives. Pour une analyse théorique de la situation de la classe ouvrière avant la guerre et de son action révolutionnaire pendant la guerre, voir V. Ahtik, « Participation sociopolitique des ouvriers d'industrie yougoslave », *Sociologie du travail*, nº 1, 1963, p. 1-23.

et politique en place avant la guerre favorisait, dans les principaux domaines des activités collectives, une séparation entre d'une part les tâches productives et exécutives, d'autre part l'initiative des décisions stratégiques et le pouvoir de contrôler le produit social. En outre, il perpétuait la concentration de leur attribution entre les mains de classes sociales distinctes. Une société qui se veut égalitaire et qui se propose d'éliminer les rapports d'exploitation, doit au contraire s'employer à effacer ces clivages entre les fonctions sociales et les catégories sociales.

Or, une fois réglé le problème du pouvoir politique au niveau de la société et les conditions institutionnelles permettant aux différentes catégories sociales de participer dans des sphères d'activités collectives diverses étant assurées, deux problèmes subsistent : d'abord, la volonté de prendre une part active dans les affaires collectives ne va pas toujours de pair avec la capacité d'assumer avec compétence des fonctions sociales ; d'où le problème de la répartition des tâches sociales et celui des méthodes de mobilisation collective. D'autre part, l'impossibilité matérielle d'exercer une emprise directe sur toutes les affaires collectives commande la délégation de certaines fonctions ; d'où le problème de l'investiture des représentants et le problème du contrôle sur l'exercice des fonctions léguées.

Cependant, tous ces problèmes se présentent sous un angle nouveau, car un changement fondamental se produit dans la nature même des rapports sociaux. Dans le passé, ceux-ci se posaient pour la classe ouvrière en termes d'affrontement avec une classe antagoniste externe. Désormais ce sont les rapports internes qui entrent au premier plan de ses préoccupations. Il s'agit en fait des rapports qui s'établissent entre les centres d'initiative, constitués par une élite militante, et la périphérie comportant une base ouvrière plus ou moins active. Et dans ce cadre-là, les problèmes de pouvoir peuvent réapparaître sous deux formes critiques et opposées : celle de l'autoritarisme due à la concentration des fonctions stratégiques entre les mains de l'élite ; celle de l'atomisation due à la multiplication des centres autonomes d'initiative.

Un deuxième renversement doit être effectué par rapport au modèle de fonctionnement de la société. Dans le domaine des activités économiques et sociales, les régimes précédents ont laissé libre cours aux rapports entre la production sociale et la consommation, individuelle ou collective. Par conséquent, ces rapports s'établissaient en fonction des conditions conjoncturelles et suivant la « loi du plus fort ». Un société qui vise à une politique de développement et d'égalitarisme doit être capable de poser les objectifs élaborés en fonction des considérations à long terme et assumés par l'ensemble des catégories sociales.

Un pouvoir unitaire et la propriété sociale des moyens de production peuvent être considérés comme fondement d'une politique économique. Il reste que la mise en œuvre d'une telle politique exige de nombreux choix entre des options incompatibles. En effet, une planification à long terme ne peut se réaliser qu'au prix des sacrifices à court terme, et les exigences de l'efficacité économique ou de la rationalité technique s'avèrent bien souvent contradictoires avec les critères de l'utilité sociale ou de l'opportunité politique. Il s'ensuit que de nombreuses décisions doivent être prises en termes de priorités accordées à un des pôles de l'alternative ; ceci au détriment des autres et c'est là le cœur du problème. En fait, des glissements peuvent s'y produire, en deux directions opposées : soit vers une

réification de certains objectifs au nom des intérêts généraux non précisés et d'une perspective temporelle indéterminée, soit vers un pragmatisme à la merci des circonstances du moment.

Le troisième type de problème concerne la transformation des structures institutionnelles. La plupart des institutions politiques, économiques, sociales et culturelles, créées par les régimes d'avant-guerre, représentaient pour la classe ouvrière des instruments de contrainte, imposés par la classe au pouvoir en fonction d'objectifs étrangers aux ouvriers. Dans la mesure où elles se posent en véritables plates-formes d'action collective, les institutions à fonder doivent répondre à deux exigences complémentaires : elles doivent constituer autant un instrument de médiation entre les décisions et leur mise en œuvre, qu'un cadre d'interaction sociale.

Or, toute médiation exige une organisation, toute interaction exige une réglementation. Ceci pour deux raisons au moins : premièrement, si l'initiative peut être le fait de la spontanéité libre, les responsabilités, ne pouvant rester diffuses, sont nécessairement hiérarchisées et régies par des sanctions formelles ; deuxièmement, toute interaction fait apparaître des tensions entre les groupes et les individus, mais tous les conflits ne peuvent pas être absorbés sans un arbitrage réglementaire. En somme, à un moment ou à un autre, la difficulté de rapprocher la liberté et la contrainte apparaît au sein de toute institution, au risque de la pousser vers une bureaucratisation paralysant toute innovation ou vers un « spontanéisme » purement expressif. Tous les problèmes évoqués demandent des réponses opératoires tant au niveau de la société qu'à celui de l'entreprise.

PLAN IMPÉRATIF ET DIRECTION ADMINISTRATIVE

Une première réponse à l'ensemble des problèmes posés est donnée par des dirigeants au lendemain de la libération. Le gouvernement socialise successivement les moyens de production industrielle, les principales richesses naturelles, les banques et le commerce, fondant ainsi les bases matérielles de nouvelles structures socio-économiques. En même temps, il centralise les décisions principales et engage le pays dans une politique volontariste de développement économique accéléré. Dans cette perspective, la construction des infrastructures industrielles est posée comme but prioritaire. Un plan quinquennal fixe les objectifs à atteindre, détermine les modalités de leur exécution et spécifie les échéances. Enfin, deux instruments de mobilisation collective sont mis sur pied : un ensemble hiérarchisé d'associations volontaires qui assume la fonction d'animation et d'intégration politique des masses, et un système différencié d'éducation des adultes qui offre une formation accélérée à la population active.

Que devient dans ce contexte l'entreprise industrielle, comment la situation de l'ouvrier en est-elle affectée ? Comparée à l'entreprise capitaliste du type traditionnel, l'entreprise socialiste subit des changements profonds dans sa fonction économique. Étant intégrée à un ensemble planifié, elle est surtout appelée à fournir le volume de produits et de services dont elle est chargée par le plan. Les matières premières, l'équipement et le capital nécessaires lui sont assurés par des organismes administratifs compétents, qui se réservent, en contrepartie, le droit de dis-

poser de la production et de sa distribution. L'entreprise se trouve ainsi dans une situation particulière ; soumise à des quotas de production, elle est libérée des contraintes financières. Son autonomie vis-à-vis de l'extérieur peut être le mieux définie par les marges critiques de sa liberté d'action : un fonctionnement défaillant lui attire un certain nombre de sanctions administratives, mais il ne menace pas son existence même.

Quant à la gestion interne, les problèmes se posent davantage sous l'angle de l'organisation technique et sociale de la production qu'en termes de la rentabilité économique. Progressivement, on introduit dans l'entreprise les mesures de rationalisation classiques : on modernise l'équipement, on renforce les structures hiérarchiques pyramidales, on standardise les tâches. Mais — innovation capitale — le travail à la pièce est supprimé. Tout le personnel de l'entreprise est rémunéré sur la base mensuelle ; les salaires sont normalisés par secteur économique et varient uniquement en fonction des statuts hiérarchiques et de l'ancienneté. Leur éventail reste toutefois relativement restreint. Les quotas de production sont établis pour l'ensemble de l'entreprise, mais la productivité de l'individu est largement fonction de son implication professionnelle (soutenue par un minimum de sanctions disciplinaires) et de sa participation aux campagnes d'émulation socialiste (qui prennent souvent la forme d'une compétition « stachanoviste »). En somme, en ce qui concerne la situation de l'ouvrier dans l'entreprise, l'organisation technique et sociale de son poste de travail et de son atelier reste déterminée par l'organisation de l'ensemble, celle-ci étant centralisée et soumise aux principes de rationalisation. Par contre, son effort productif n'est pas lié à des sanctions financières. En effet, c'est en tant que producteur, qu'il est appelé à exercer son initiative personnelle.

Il nous reste à souligner l'importance du directeur de l'entreprise. Représentant des instances économiques nationales, il transmet à l'entreprise les directives du sommet et veille à leur exécution ; responsable suprême à l'intérieur de l'entreprise, il cumule les responsabilités de décision dans tous les secteurs de ses activités. En fait, c'est lui qui, en cas d'échec enregistré par l'entreprise, est directement soumis aux sanctions administratives ; mais, en contrepartie, il détient le pouvoir d'intervenir directement à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Son rôle est primordial : étant à la charnière entre les instances supérieures et l'entreprise, il se trouve être le pivot de l'économie.

Étant donné qu'à cette époque on misait davantage sur l'activation de l'initiative productrice que sur une rationalisation très poussée (et qui, de toute façon, aurait demandé des moyens matériels dont le pays ne disposait pas), le directeur est désigné plutôt en vertu de ses qualités militantes que de ses qualifications professionnelles. Aussi, il se fait épauler plutôt par des militants politiques que par des cadres techniques spécialisés. Ce fait a des répercussions importantes sur la structure de l'entreprise et sur les modalités de son fonctionnement : le niveau intermédiaire entre la décision et l'exécution, celui de la coordination, tout en s'amplifiant en tant qu'échelon organisationnel, perd son autonomie fonctionnelle.

Une économie planifiée en vue de l'accumulation des capacités productives, une concentration du pouvoir au sommet, conjuguée à une mobilisation massive à la base, un système institutionnel intégré, dont l'ossature est constituée par des

organisations politiques d'avant-garde, telles sont les principales caractéristiques du « socialisme administratif » des années 1945-1950. Pour sa part, l'entreprise se présente comme une articulation de ce système à un niveau particulier.

Il n'y a aucun doute que le système politique, économique, social ainsi établi porte une forte empreinte du modèle dont il s'inspirait, à savoir celui de l'U.R.S.S. Par ailleurs, en 1945, l'Union soviétique représente non seulement le pôle de référence idéologique des militants marxistes du monde entier, mais également le seul exemple existant de pays socialiste.

Néanmoins, il convient de souligner un certain nombre d'autres facteurs caractérisant la situation spécifique au pays. L'accès au pouvoir, à l'issu des quatre années de lutte armée, signifie pour l'élite révolutionnaire, constituée par les noyaux les plus actifs de la classe ouvrière, non seulement une consécration de son volontarisme inébranlable, mais également une investiture de la part des masses ouvrières. Forte d'une telle assise, cette même élite continue à affirmer son initiative et à imposer son autorité en temps de paix. La concentration de différentes fonctions entre les mains de l'élite dirigeante va de pair avec la soumission de différentes sphères d'activités collectives à une politique concertée : la centralisation des pouvoirs a comme contrepartie la politisation des affaires économiques et sociales.

L'ensemble d'options politiques, économiques et sociales prises par l'élite dirigeante repose sur deux hypothèses dont la vérification représente les deux principaux paris à gagner, à savoir :

1. La pénurie des capacités humaines qualifiées sera compensée par la mise en valeur du potentiel d'initiative disponible ; ceci implique que l'élan révolutionnaire de la base se traduise en un engagement productiviste ;

2. Le pays, riche en ressources naturelles, peu exploitées, va fonder son développement économique sur une infrastructure d'industrie lourde, sur laquelle viendront se greffer l'industrie de transformation et celle des produits finis. La prospérité du pays résultera ainsi d'un développement cumulatif des secteurs primaires, secondaires et tertiaires de l'économie.

NAISSANCE DE LA GESTION OUVRIÈRE DE L'ENTREPRISE

En l'espace de quelques années, et bien avant l'achèvement du premier plan quinquennal, l'économie planifiée s'avère un échec. Les réalisations restent loin en deçà des normes prévues, les déséquilibres entre les secteurs économiques et les régions se trouvent accentués, la productivité, après un bond initial, fléchit. En même temps, la pénurie de certains articles de consommation courante devient dramatique, l'absence des équipements collectifs les plus élémentaires est manifeste.

La rupture politique et économique avec l'U.R.S.S. non seulement aggrave cette situation, mais fait apparaître encore plus clairement les points faibles du système. En effet, il devient évident que les objectifs du plan étaient démesurés par rapport aux ressources humaines et matérielles disponibles. D'autre part, il s'avère que l'effort productif de la base ne peut se perpétuer dans une atmosphère d'autodiscipline et de restrictions imposées par le haut. Mais le véritable point

névralgique du système est situé au niveau de la coordination, pléthorique et inefficace, responsable d'un gaspillage cumulatif.

De nombreuses analyses ont insisté sur l'importance des facteurs que nous venons d'évoquer [4]. En fait, la menace d'une crise économique et l'insatisfaction de larges couches de la population représentent deux éléments pouvant indiquer la nécessité d'un changement, mais ils ne permettent pourtant pas d'expliquer la nature des transformations produites. D'autres pays socialistes se sont trouvés, à un moment ou à un autre, face à une crise économique interne et sous de fortes pressions politiques externes, mais aucun n'a institutionnalisé les mécanismes de la gestion ouvrière comme l'ont fait les Yougoslaves. Il convient donc d'introduire d'autres éléments d'analyse. Dans ce sens, l'objet de notre étude commande en particulier un examen des rapports existant entre l'élite dirigeante et la base ouvrière.

Examinons tout d'abord la situation de la base ouvrière. Nous avons déjà évoqué le fait que l'idée du contrôle ouvrier — celle d'une emprise directe sur l'entreprise et sur l'économie — constituait un facteur important de mobilisation des masses ouvrières pendant la Révolution. Elle avait même pris une certaine forme grâce aux comités populaires, créés pendant la guerre, mais transformés radicalement après la libération, et dont la tâche, à côté de l'administration politique, avait été la gestion économique des unités territoriales de base. Or, le système de planification économique et les modalités d'organisation de l'entreprise au lendemain de la Révolution, tout en faisant appel à l'initiative personnelle de l'ouvrier, mettent des entraves à son emprise sur l'économie et sur les conditions de son travail à l'intérieur de l'entreprise. En fait, l'initiative de l'ouvrier est supposée découler d'un lien direct qui devrait s'établir entre l'individu et les valeurs de la société globale. Mais autant qu'une telle implication peut naître du feu d'une action directe pendant une guerre ou une révolution, en temps de paix, et dans des conditions normales, l'expérience au travail se pose en médiateur — parmi d'autres — entre l'individu et la société. Et c'est précisément à ce niveau-là qu'apparaissent des contradictions. Car même si l'entreprise avait subi des transformations profondes du point de vue de sa fonction économique, ceci ne lui confère pas davantage d'autonomie. Son organisation interne, bien que souvent remaniée, reste fortement hiérarchisée ; et le travail ouvrier, quoique libéré des sanctions financières, n'en gagne pas pour autant en variété ni en indépendance. Dans ces circonstances, l'ouvrier ne peut devenir que davantage sensibilisé au gaspillage dont il est témoin, à la multiplication des échelons hiérarchiques dont il subit le poids, à l'absence de liberté dans l'organisation de son propre travail qui le paralyse. Le contrôle ouvrier lui apparaît la réponse naturelle aux maux qui frappent l'entreprise aux différents niveaux de son fonctionnement.

En effet, les revendications ouvrières des années 1950 ne mettent nullement en cause les valeurs fondamentales de la société, ni ses structures socio-économiques. Elles sont plutôt centrées sur l'entreprise, lieu où les problèmes sont le plus directement ressentis par la base ouvrière. D'ailleurs, ces revendications se manifestent sous une forme bien spécifique, comme le montrent les expériences tentées

4. Cf. L. Dalmas, *le Communisme yougoslave depuis la rupture avec Moscou*, Paris, Editions Terre des hommes, 1950, 222 p. ; A. Meister, *Socialisme et autogestion*, p. 48-49.

avant l'institution officielle des conseils ouvriers. En effet, les quelque 500 entreprises où les premières expériences de gestion ouvrière sont tentées, n'emploient, en moyenne, qu'environ 30 travailleurs et le but que s'assignent les premiers organismes d'autogestion consiste en la réorganisation de l'ensemble de la production. Tout en élisant des délégués, ces organismes travaillent surtout en assemblées plénières. Leur but est à la fois l'élimination du gaspillage, la réduction des échelons hiérarchiques et la revalorisation du travail [5]. En somme, la gestion directe et la refonte de l'entreprise, en partant de sa base, dénotent le caractère fondamental des premières revendications ouvrières.

Cependant, ces revendications représentent plus qu'une simple transcription des aspirations traditionnelles, ressuscitées en réaction à une crise et exprimant le malaise qui en résulte. Les considérer comme telles, serait négliger un autre élément essentiel de la situation. L'apport productif fourni par l'ouvrier pendant la période de la reconstruction et de l'édification des nouvelles structures économiques, l'expérience accumulée au travail et les connaissances acquises au cours de la formation intensive, tout contribue à la cristallisation d'une nouvelle plate-forme de revendication. En particulier, l'effort de mobilisation massive qui s'effectue notamment sous la forme d'instruction accélérée des adultes, tient dans ce processus une part considérable. Même si le niveau des compétences strictement techniques acquises au moyen de cette voie peut laisser à désirer, il reste qu'elle ouvre de nouveaux horizons, qu'elle confère des statuts inédits, qu'elle fonde de nouvelles exigences. En fait, l'instruction, mis à part son double rôle si fréquemment souligné, de transmission des connaissances et d'intégration aux valeurs établies, accomplit également deux autres fonctions, capitales : elle donne naissance à des exigences nouvelles et elle en est le soutien.

En somme, notre analyse de l'établissement de la gestion ouvrière se réfère à trois éléments interdépendants, à savoir les orientations des acteurs collectifs concernés, la plate-forme qui fonde leurs exigences et la situation de crise qui met en relief les contradictions inhérentes aux différents paliers des structures socio-économiques ; c'est à l'intérieur d'un tel cadre que cette même analyse se propose de saisir les rapports entre la base ouvrière et l'élite dirigeante.

Nous venons d'identifier les revendications de la base ouvrière comme portant sur la gestion directe de la production. Les organismes institutionnalisés de la gestion ouvrière n'ont pourtant pas pris cette forme-là ; c'est que l'analyse de la situation de la base ouvrière renvoie à son complément, l'examen de la situation des dirigeants.

En fait, pour les dirigeants du pays, les problèmes se posaient simultanément sur plusieurs plans différents. Devant la double menace d'une crise interne et d'une intervention externe, il s'agissait, à la fois, de consolider la cohésion des masses et de redresser l'économie nationale. De plus, le sérieux de la situation commandait une réponse rapide et non équivoque. Dans de telles conditions, deux options contraires semblent se présenter. Tout en faisant appel à l'unité idéologique, les dirigeants pouvaient accroître la centralisation des décisions au sommet et renforcer les sanctions disciplinaires à la base (quitte

5. Cf. P. Kovac, *l'Autogestion ouvrière en Yougoslavie,* Belgrade, Editions Jugoslavija, 1960, p. 30.

à procéder éventuellement à une révision du plan ou à une refonte de certaines structures organisationnelles). La solution opposée consistait à s'aligner sur les revendications de la base ouvrière, en lui accordant l'accès direct à tous les rouages de l'entreprise.

La première réponse, celle d'un raidissement généralisé, privilégie l'unité d'action au détriment de l'adhésion de la base ; de ce fait elle ne saurait entraîner une relance spectaculaire de l'économie. Par contre, la deuxième réponse, celle de l'autogestion, donnerait sans doute une forte impulsion à la productivité, mais elle ne comporte que peu de garantie pour un rétablissement rapide des équilibres au niveau de l'ensemble de l'économie [6] ; en outre, elle implique que les dirigeants se dessaisissent de leurs prérogatives du pouvoir.

Mais en fait, peut-il y avoir une solution composée qui puisse assurer un rapprochement entre les quatre termes : unité politique — adhésion de la base — productivité des ouvriers — coordination de l'économie ? À ce moment d'analyse, il convient de souligner deux faits. Premièrement, malgré une insatisfaction assez répandue dans la base ouvrière, le capital de son adhésion aux valeurs fondamentales du socialisme et de son identification aux élites dirigeantes, est resté intact. Les revendications essentielles des ouvriers se placent au niveau de l'entreprise et de l'existence quotidienne. Deuxièmement, malgré une baisse accélérée de la production, un parc considérable d'infrastructures économiques a été édifié et les ressources en main-d'œuvre qualifiée se sont sensiblement accrues. Or, l'élite dirigeante, issue directement de la base, pouvait mesurer pertinemment la portée et le bien-fondé des exigences ouvrières. Aussi, au moment où elle devait disposer du plein appui des masses ouvrières, elle pouvait conclure à l'inefficacité des méthodes de mobilisation et des formes d'organisation utilisées par le passé et chercher à baser l'animation politique et l'activation économique sur d'autres principes et d'autres moyens. Mais en même temps, et du fait que sa propre légitimité et l'assise de son pouvoir n'ont pas été remises en cause, cette même élite tient à conserver l'initiative politique et à garder les prérogatives des décisions fondamentales.

GESTION SOCIALE ET MARCHÉ SOCIALISTE

Les changements institutionnels, effectués à partir de 1950, représentent une traduction opératoire de deux principes, celui de la délégation des décisions économiques et sociales du sommet vers le niveau intermédiaire, soit à l'entreprise et à la commune locale ; celui de la stimulation financière de la production. En fait, il s'agit d'une transformation profonde de l'ensemble des structures économiques, politiques et sociales du pays.

6. Ceci notamment dans l'hypothèse, peu explorée, des soviets des délégués ouvriers. En tout cas, ceux-ci ne pouvaient naître que dans un contexte radicalement différent de celui des années 50, autant en ce qui concerne les rapports entre la base et les dirigeants, qu'en ce qui concerne la situation politique et économique du pays. D'une part, il n'y avait pas de revendications convergentes de la base dans ce sens (cas contraire de celui des années 1918-1921), d'autre part, le pouvoir de cette « période administrative » a été fortement centralisé au sommet. Enfin, même si de tels soviets devaient naître, ils seraient exposés à des pressions extérieures les débordant bien avant qu'ils aient pu s'affirmer comme instruments d'une action politique et économique convergente.

1. L'administration centralisée laisse place à la *gestion sociale,* dont les institutions principales sont les conseils ouvriers de l'entreprise et comités populaires de la commune ;

2. La planification impérative cède le pas aux mécanismes du *marché* et aux *instruments de régulation* économique ;

3. L'initiative de production fondée sur l'engagement personnel et l'émulation collective laisse place aux incitations dérivées de la *rétribution selon l'effort investi* et les *résultats économiques obtenus.*

Les différents organismes de l'« autogestion » occupent d'emblée une place centrale dans le nouveau système. D'ailleurs, la constitution de 1953 les désigne comme les piliers de l'organisation des activités économiques et sociales, et les moteurs des transformations des structures de la société.

Avant d'examiner la signification de ces organismes, soulignons quelques-unes de leurs compétences, notamment en ce qui concerne la gestion de l'entreprise et l'administration de la commune, telles qu'elles se dégagent au cours de la première décennie de leurs existences. La gestion de l'entreprise s'exerce par l'intermédiaire de trois instances : assemblée du personnel, conseil ouvrier et conseil de direction. L'assemblée représente l'instance suprême de l'entreprise : elle décide de la politique générale de l'entreprise, elle veille à l'exécution de cette politique. Cependant, l'organe de gestion opératoire est le conseil ouvrier, corps élu par l'ensemble du personnel et comprenant une proportion des représentants des ouvriers de production stipulée par la loi. Ses compétences s'étendent sur toutes les sphères d'activités de l'entreprise — économiques, sociales et techniques. Ainsi il est de son ressort de déterminer le plan de l'entreprise, de répartir les bénéfices réalisés (une fois les contributions aux différents fonds économiques et sociaux acquittées) ; il lui appartient d'approuver les règlements régissant l'organisation de l'entreprise, la politique du personnel et les sanctions disciplinaires ; enfin, il doit fixer les normes de production et les montants des salaires. Les tâches réservées au conseil de direction, organisme élu par le conseil ouvrier, et dont le directeur fait partie d'office, ont pour une part un caractère consultatif — dans cette capacité, le conseil de direction élabore les propositions pour le plan, pour les règlements et pour les barèmes des salaires — pour une autre part, ses tâches sont décisionnelles — ceci explicitement dans le domaine de la rationalisation technique et de l'organisation de la production proprement dite.

L'autonomie de l'entreprise est cependant circonscrite d'une manière bien précise, d'un côté par les prérogatives de la commune locale, d'un autre côté par les textes définissant les limites de liberté dans les principaux domaines de décisions économiques. La commune, en sa qualité de coordonnateur des activités économiques implantées sur son territoire, peut fonder les entreprises ou se porter garant de leurs emprunts. En contrepartie, elle a le droit de contrôle sur la marche des entreprises. Tout particulièrement, elle participe à la nomination des directeurs d'entreprises ; en outre, les programmes de production, les règlements de l'entreprise et les barèmes des salaires doivent être soumis à l'approbation de la commune. En sa qualité de protecteur des intérêts de la collectivité locale, la commune prélève une partie déterminée des bénéfices nets des entreprises afin de réaliser les équipements sociaux et culturels, les infrastructures urbaines, etc.

En somme, les autorités communales représentent un pouvoir territorial qui, à travers une hiérarchie des corps électifs, constitue à la fois un organisme complémentaire à l'entreprise et un mécanisme de contrôle de celle-ci.

Bien que la notion de la « planification sociale » reste inscrite des années durant dans les textes officiels, se référant notamment aux objectifs du développement à long terme et aux taux globaux de la croissance de la production, ses connotations pratiques ne sont que de plus en plus vagues. Par contre, le « marché socialiste » s'affirme de plus en plus clairement comme le principe fondant la marche de l'économie. Dans une telle optique, le rapport entre l'offre et la demande, financièrement solvables, est introduit comme principe de base qui commande le rapport entre la production et la consommation, publique ou privée, individuelle ou collective. Mais un ensemble de règlements, appelés instruments de régulation économique, impose des limites à la « loi du marché libre ». Le rôle de ces règlements est particulièrement important dans deux domaines : à un premier niveau, ils fixent les salaires minimaux et les prix maximaux ; à un deuxième niveau, ils déterminent les taux de répartition des bénéfices de l'entreprise, entre l'apport obligatoire aux divers fonds de la collectivité, nationale ou locale, et les sommes à la libre disposition du collectif de l'entreprise. Comme l'éventail de telles « fourchettes » peut varier selon les résultats — espérés ou observés — ces règlements, d'une part, apportent des correctifs aux rapports marchands à tous les niveaux de la société, d'autre part, ils assurent l'accumulation de fonds de réserve qui permettent des interventions massives dans les secteurs de choix.

Des principes semblables sont appliqués à l'intérieur de l'entreprise. L'ouvrier est rétribué selon son rendement, mais l'éventail des salaires et des primes est établi en fonction des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les défaillances et les échecs induisent des sanctions financières, allant pour l'ouvrier jusqu'à la perte de son emploi, pour l'entreprise jusqu'à la mise en tutelle ou liquidation.

Nous pouvons nous interroger, à ce stade de notre analyse, sur la signification des nouvelles institutions. La cheville ouvrière du système est constituée par les organismes de la « gestion sociale ». En effet, c'est à ce niveau-là que seront traités désormais les principaux problèmes économiques et politiques de la société, c'est ce niveau qui va se poser en médiateur privilégié entre les revendications des particuliers et les exigences de la collectivité. Ainsi, ce niveau intermédiaire, auquel le sommet délègue une partie des décisions économiques et sociales, se trouve investi de fonctions capitales, fonctions assorties de prérogatives assez importantes. Or, pour qu'elles puissent susciter une participation de la base et pour qu'une telle participation ne soit pas uniquement expressive, mais également efficace, les nouvelles institutions doivent satisfaire à une série de conditions. En effet, elles ne sauront accomplir la tâche assignée que dans la mesure où elles seront le plus transparentes possible, où elles permettront une emprise effective sur les affaires qu'elles traitent, où lesdites affaires concerneront directement la base et où les décisions prises auront des répercussions immédiates.

C'est en fonction de telles prémisses qu'il convient d'examiner la signification et l'impact des deux principaux moyens de mobilisation sur lesquels s'appuie la gestion sociale — à savoir la participation aux décisions et les ristournes finan-

cières — et qui sont appelés à devenir les moteurs de l'engagement professionnel et politique de l'individu. Vues sous cet angle, l'entreprise et la commune locale représentent effectivement les lieux privilégiés d'expériences quotidiennes de l'individu, en tant que travailleur et en tant que citoyen. Pour sa part, la participation, à l'intérieur de ce cadre, aux décisions économiques et sociales, met en relief les implications réciproques des choix opérés dans les différentes sphères d'activités collectives. Enfin, les rétributions financières perçues en échange de l'effort fourni par l'ouvrier producteur, déterminent directement le pouvoir d'achat de l'ouvrier consommateur.

Mais le rôle des organismes de la gestion sociale n'est pas seulement de promouvoir la participation, mais également d'assurer que cette participation soit efficace, ceci notamment du point de vue du système économique et social dans son ensemble. Et dans une telle perspective, le travailleur exécutant est amené à assumer les conséquences des décisions qu'il avait prises dans son rôle de gestionnaire ; les rétributions accordées en fonction de l'effort productif fourni, agissent à la fois comme stimulant et comme sanction ; et la dépendance réciproque entre l'entreprise et la commune constitue un élément régulateur des rapports entre les impératifs économiques et les exigences sociales.

En somme, les moyens mis au service des organismes de la gestion sociale visent manifestement à maximiser la participation et à garantir son efficacité. Mais avant d'examiner l'efficacité économique et sociale des moyens privilégiés par la gestion sociale, nous tenons à souligner deux autres aspects de leur signification. Les stimulants financiers destinés à débloquer l'initiative de production, plutôt que de s'appuyer sur l'engagement professionnel de l'ouvrier, font appel à ses intérêts économiques. L'implication intrinsèque au travail cède donc le pas aux incitations instrumentales du type économiste. Pour sa part, la participation aux décisions, destinée à accroître l'emprise de l'ouvrier sur les affaires économiques et sociales, est délimitée par les compétences attribuées aux différentes instances de la gestion sociale. Or, ces compétences sont réparties de manière à équilibrer les rapports de force. Ainsi, par exemple, la commune dispose de certaines prérogatives qui lui permettent, au nom de la défense d'intérêts collectifs, d'infléchir la politique économique d'une entreprise ; en revanche, l'entreprise peut restreindre ses contributions aux fonds sociaux de la commune. L'exercice des décisions économiques et sociales est donc régi par des mécanismes d'équilibrage.

L'instrumentalisme économiste et la régulation par des mécanismes d'équilibrage sont d'ailleurs les deux principes qu'on retrouve aux différents niveaux de l'entreprise et de l'économie nationale. Les exemples en sont nombreux. La stimulation de production à la base, la gestion financière de l'entreprise, se fondent toutes les deux sur les bilans entre l'*input* et l'*output*. Les prérogatives allouées au conseil ouvrier et au conseil de direction, en font deux organismes dont les pouvoirs se complètent et s'opposent à la fois. Les rapports entre l'entreprise et la commune reposent sur le principe des équilibres multiples, entre les impératifs économiques et les exigences sociales, entre la défense des intérêts particuliers et la protection des intérêts collectifs, entre les considérations conjoncturelles et les orientations à long terme. Enfin, les rapports marchands, introduits dans

l'économie nationale, ne sont qu'un mécanisme parmi d'autres destiné à maintenir l'équilibre entre la production et la consommation sociale, et les « instruments de régulation » s'avèrent servir de correctif à cet égard. Cependant, à l'intérieur de tout cet ensemble, les organismes de la gestion sociale, placés au niveau secondaire, représentent la principale plate-forme institutionnelle où se gèrent les contradictions sociales et économiques, où s'affrontent les groupes sociaux antagonistes.

Tout ce qui précède détermine nos interrogations concernant l'impact des organismes de la gestion sociale et des moyens qu'ils privilégient. Ces interrogations sont de deux ordres. D'une part, il s'agit de dégager les transformations de la situation de l'ouvrier à l'intérieur de l'entreprise, notamment par rapport aux autres acteurs collectifs. D'autre part, il s'agit d'en examiner les effets sur l'économie du pays et sur les rapports sociaux de la collectivité. L'introduction de la gestion ouvrière change radicalement la situation de l'ouvrier au travail. Ceci tout d'abord du fait de son accès aux décisions au niveau de l'entreprise. La répartition des bénéfices entre les primes au personnel et les fonds d'investissement apparaissait pendant des années comme la marque distincte de la gestion ouvrière. En effet, c'était, et c'est encore, un des thèmes qui semble dominer les discussions des assemblées et des conseils ouvriers. Mais d'une part, les bénéfices sont en rapport direct avec les normes de rendements et les barèmes du salaire — par ricochet avec l'organisation d'ensemble de la production — d'autre part, ces mêmes bénéfices dépendent de la politique commerciale de l'entreprise, domaine où les prérogatives des organismes autogestionnaires ne font que s'élargir. De ce fait, les débats au sein de ces organismes ne peuvent aller qu'en s'approfondissant et englober ainsi les affaires concernant les niveaux successifs de l'organisation de l'entreprise.

Mais en même temps, une autre évolution agit dans le sens inverse, en limitant la liberté des décisions. Plus les instruments de régulation économique s'assouplissent, plus une entreprise va s'exposer aux lois d'un marché concurrentiel, et plus les exigences de rentabilité économique deviennent impératives. Dans de telles conditions, les critères de l'efficacité économique commandent l'organisation sociale et technique, ceci au niveau des décisions, de la coordination et de l'exécution et restreignent ainsi l'autonomie relative des différentes sphères d'activité et des différents modes d'intervention. Il s'ensuit que l'augmentation de l'emprise sur les affaires économiques de l'entreprise dans son ensemble ne laisse pas nécessairement à l'ouvrier davantage de choix au niveau de son poste de travail, ni davantage de liberté technique ou sociale dans l'organisation de sa propre production. Tout au contraire, c'est un fait reconnu que la gestion ouvrière, au moins sous la forme introduite dans les années 50, n'apporte pas d'innovation dans le sens d'un assouplissement des contraintes techniques, sociales ou économiques. Les exigences de l'efficacité économique ne font que réintroduire le travail au rendement et cristalliser les mesures de discipline.

Ceci dit, les rapports entre les acteurs collectifs à l'intérieur de l'entreprise sont profondément transformés. Bien entendu, la spécialisation des tâches et les échelons hiérarchiques sont maintenus, sous la forme plus ou moins traditionnelle, mais la répartition des modes d'intervention subit des changements im-

portants. Ceci se manifeste d'une manière particulièrement évidente par les nouveaux rapports établis entre les instances de la direction et de l'exécution. En fait, le poste de directeur de l'entreprise n'a jamais été aboli, mais sous le régime de la gestion sociale, son rôle n'est, en principe, que représentatif et exécutif. En effet, dans cette dernière fonction, ses prérogatives se limitent aux propositions (dans tous les domaines) et aux décisions concernant l'organisation de la production proprement dite ; et encore, il n'exerce ces prérogatives qu'en tant que membre du conseil de direction (une instance élue et collégiale). Car, il incombe à l'assemblée et aux organismes électifs de prendre la responsabilité des principales décisions concernant la politique de l'entreprise, et d'exercer le contrôle de sa marche. De plus, le directeur est nommé et révoqué conjointement par les représentants de l'entreprise et de la commune. En réalité, le rôle que jouera effectivement le directeur reste assez ambigu tout au long de la première décennie de la gestion sociale. Placé en quelque sorte au centre des contacts entre l'entreprise et la commune, il va jouir de plus ou moins d'autorité, exercer plus ou moins un pouvoir personnel, selon la situation locale, selon la conjoncture économique et, surtout, selon les succès obtenus par l'entreprise. Il est évident. que les compétences techniques et l'initiative économique fondent de plus en plus l'assise du directeur dans l'entreprise au détriment des qualifications politiques et des relations sociales.

Tel sera, dans une certaine mesure, également le cas du rôle des organisations politiques et syndicales et du statut de leurs membres ; à cette différence près qu'un processus de « dépolitisation » de l'entreprise s'amorce avec, comme contrepartie, un renforcement relatif de la « ligne politique » à l'intérieur des organismes de la gestion sociale de la commune. Le fait que les responsabilités à l'intérieur des instances gestionnaires de l'entreprise sont de moins en moins monopolisées par les militants du parti communiste et des organisations syndicales, en est un témoin manifeste. En outre, le rôle des militants politiques et syndicaux cesse d'être celui de transmetteurs des directives et des « représentants du pouvoir ouvrier », sans que pour autant leur fonction se précise d'une façon univoque. Par moment, ils se posent en médiateurs dans les conflits qui opposent l'entreprise à la commune, parfois ils se replient sur l'« appareil administratif ». Cependant, la tendance générale va vers une « ouverture ». En fait, la fonction à être assumée par des organisations politiques et professionnelles, devient un sujet de débats publics. Les rapports et les discussions aux assises nationales du parti et des syndicats, le malaise qui s'y manifeste, font toutefois conclure que cette décennie représente en quelque sorte une période où les deux organisations cherchent à redéfinir leurs fonctions respectives et à retrouver une assise auprès de la base, processus qui ne va s'achever que vers les années 1960.

Il va de soi que l'emprise de l'ouvrier sur les affaires de l'entreprise n'est effective que dans la mesure où les organismes de gestion ouvrière s'avèrent perméables à la participation de la base. Et là encore, l'essentiel de la participation aux décisions fondamentales s'opère par l'entremise des corps représentatifs. En effet, le conseil ouvrier et le conseil de direction se partagent toutes les tâches opératoires de la gestion de l'entreprise et de l'organisation de la production. Tous les problèmes de l'investiture et du transfert des prérogatives, typiques des institutions parlementaires, se retrouvent ainsi posés d'emblée devant les orga-

nismes de l'« autogestion ». Dans ce domaine encore, on se retrouve devant deux tendances opposées.

Les compétences acquises grâce à la formation accélérée sont parmi les facteurs qui qualifient l'ouvrier pour la participation à la gestion de l'entreprise. En effet, et par rapport à la période précédente, les moyens mis à la disposition des entreprises (et par les entreprises) pour l'éducation des adultes se sont considérablement accrus ; les cours se multiplient, se différencient, s'approfondissent en conséquence ; et de ce fait, le nombre d'ouvriers qui sont intéressés et qui sont aptes à intervenir au sein des organismes de la gestion sociale, ne peut qu'augmenter. Par contre, le processus de rationalisation, commandé par les exigences de plus en plus impératives de l'efficacité économique, déplace dans le domaine des décisions l'accent sur les compétences de plus en plus techniques et spécialisées, soustrayant ainsi de nombreuses sphères de gestion à l'emprise directe de la base ouvrière. Mais il faut se rappeler que la gestion ouvrière de cette période, de par sa nature profonde, quels que soient les principes énoncés, n'est pas une gestion directe mais une gestion représentative. Même au sein de tels organismes autogestionnaires une certaine polarisation sur des individus les plus compétents et les plus actifs est inévitable, quelles que soient les mesures de rotation prévues pour les différentes fonctions représentatives.

En guise de résumé, établissons une comparaison, qui met probablement le mieux en relief la nature spécifique de la gestion d'entreprise de cette époque. Comparée à la formule du contrôle ouvrier, réclamant une gestion directe par la base de toutes les affaires de l'entreprise, la gestion ouvrière institutionnalisée comporte les caractéristiques suivantes : elle privilégie le domaine des décisions économiques ; elle dispose d'une autonomie limitée à la fois par un marché concurrentiel, par les prérogatives de la commune locale et par les règlements légaux variables ; elle s'exerce par l'intermédiaire des corps élus représentant toutes les catégories du personnel de l'entreprise.

Mais une autre démarcation, complémentaire à la précédente, peut être faite par rapport à certaines formes d'association, telles la codétermination, la consultation réciproque et la participation aux conseils d'entreprise, introduites après la Deuxième Guerre, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en France et dans certains autres pays [7]. Au niveau de la gestion de l'entreprise, toutes ces institutions n'ont que des droits extrêmement limités, car la direction de l'entreprise n'est tenue que de les informer ou de les consulter sur des problèmes précis (par exemple, sur la création des nouvelles unités de production, sur les bénéfices réalisés par l'entreprise, sur la réorganisation des ateliers, etc.). Certains parmi ces organismes interviennent, en tant que représentants exclusifs des ouvriers, au cours de l'élaboration des contrats collectifs du travail et veillent à leur application. Mais en fait, le véritable domaine de leurs prérogatives décisionnelles se trouve au niveau de la gestion des services sociaux, des activités culturelles et des fonds mutuels, donc, dans des domaines assez marginaux. Par rapport à ce

7. Voir : W. M. Blumenthal, *Codetermination in the German Steel Industry*, Princeton, Princeton University Press, 1956, 116 p. ; H. J. Spiro, *The Politics of German Codetermination*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1958, 180 p. ; M. Montulcard, *la Dynamique des comités d'entreprise*, Paris, C.N.R.S., 1963, 551 p. ; H. A. Clegg, *A New Approach to Industrial Democracy ;* W. H. Scott, *Industrial Democracy*, Liverpool, University Press, 1955, 40 p.

genre d'institutions, la gestion ouvrière yougoslave se place d'emblée au niveau des décisions économiques concernant la marche de l'entreprise et s'articule sur les autres sphères d'activités et sur les autres niveaux d'intervention à l'intérieur de l'entreprise.

Ces deux remarques situent la gestion ouvrière yougoslave d'une part, par rapport à l'« autogestion », d'autre part, par rapport à la « cogestion ». Elle a pris sa forme, déterminée à la fois par une situation économique et sociale spécifique et par les rapports particuliers établis entre la base ouvrière et l'élite dirigeante. Une base revendiquant le contrôle de l'entreprise et l'emprise sur les conditions de sa propre existence au travail et en dehors du travail ; une élite soucieuse de redresser l'ensemble de l'économie nationale, de consolider sa propre assise sociale et de conserver ainsi son initiative politique.

La décennie qui suit l'introduction de la gestion sociale, met en relief l'impact des transformations effectuées depuis 1950. Du point de vue des résultats économiques, la gestion ouvrière a donné, sans aucun doute, une forte impulsion à l'économie. Cette constatation peut être faite à partir de toute une série d'indicateurs distincts. Que ce soit en comparaison avec la période précédente ou en comparaison avec les autres pays européens, les taux de la productivité, de la production, du produit national par habitat, du revenu national, etc., ont atteint un niveau relativement élevé et s'y sont stabilisés pendant toute une décennie [8]. Pour leur part, la consommation individuelle et collective, le niveau de vie, ont été sensiblement accrus [9].

Mais cette évolution entraîne, comme contrepartie, une augmentation des écarts d'une part, entre les revenus, d'autre part, entre les secteurs d'activités économiques. Conséquence des salaires au rendement, les éventails des rémunérations s'élargissent. Conséquence du marché compétitif, l'accroissement de l'industrie des produits de consommation courante et du secteur des activités commerciales prend le pas sur l'évolution des industries de base [10].

Une première interrogation se dégage ainsi, se référant aux problèmes posés par l'économie. Elle concerne les rapports qui s'établissent entre la perspective de l'*expansion économique* dont le moteur est le système des échanges marchands, et la perspective du *développement économique,* telles qu'elles s'inscrivent dans les objectifs d'un plan cohérent. Bien entendu, ce sont les *instruments de régulation économique* qui sont appelés à gérer les rapports entre ces deux pôles antinomiques. Mais y parviennent-ils ? Cette question ne trouvera une réponse nette qu'au début des années 60, période qui se trouve au-delà de celle couverte par cette étude.

Une deuxième interrogation se réfère à la situation du travailleur dans l'entreprise. Du point de vue du contrôle sur les conditions de travail et sur la marche de l'entreprise, le domaine privilégié de l'intervention ouvrière est celui des

8. A. Meister, dans *Socialisme et autogestion* (p. 322-328), indique, à ce sujet, un certain nombre de données provenant des sources yougoslaves et étrangères. Cf. également : J. Marczewski, *Planification et croissance économique des démocraties populaires,* 2 vol., Paris, P.U.F., 1955 et 1960, 572 p.

9. A. Meister, *Socialisme et autogestion,* p. 326-328 sqq.

10. *Ibid.,* p. 328-348 ; p. 358-361 ; R. Bicanic, « Economic Growth under Centralized and Decentralized Planning : A Case Study », *Economic Development and Cultural Change,* vol. VI, nº 1, 1957, p. 64-82.

décisions économiques concernant l'ensemble de l'entreprise. En l'absence d'études approfondies sur les comportements des ouvriers, on se trouve dans l'obligation d'avoir recours à des indicateurs tels que la fréquence d'interventions au cours des séances des différents organismes de la gestion ouvrière, la variété des sujets abordés, la durée des débats, etc. Les données disponibles montrent que, sous cet angle-là, la participation de la base (c'est-à-dire des ouvriers de production, qualifiés et non qualifiés) ne cessait de s'agrandir et de s'intensifier tout au long des années 50 [11]. Mais il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les décisions effectivement prises l'ont été conformément à des propositions de la base. Une question fondamentale, s'il en est une, notamment si on prend en considération le fait que les statistiques officielles montrent clairement que la composition des organismes élus de la gestion ouvrière, ne correspondait pas aux proportions relatives prévues par la loi pour les différentes catégories du personnel de l'entreprise, et ceci au détriment des catégories relativement moins qualifiées [12]. Quoi qu'il en soit, les institutions yougoslaves ouvrent une voie à la participation des ouvriers aux décisions capitales pour la marche de l'entreprise, sans mesure commune avec celles proposées par d'autres pays européens.

Ceci dit, le contrôle que peut exercer l'ouvrier sur les conditions de son travail productif reste bien limité. D'une part, les exigences d'organisation rationnelle de l'entreprise restreignent les marges de liberté dans l'organisation du poste de travail. D'autre part, les impératifs de rentabilité de l'entreprise imposent des mécanismes d'incitation financière à l'effort productif. Ici encore, deux perspectives s'affrontent : d'un côté, *l'emprise sur les décisions,* garante de l'exercice libre de l'initiative ; à l'opposé, *l'adoption des incitations instrumentales,* garante de l'efficacité. Ici encore, un mécanisme — *le principe de rentabilité économique* — est appelé à opérer un lien entre les deux pôles. Y parviendra-t-il ? Encore une question qui ne trouvera sa réponse qu'au cours des années 60.

*
* *

On avait dit souvent de la société yougoslave qu'elle « vient de loin et vise loin » — définition, s'il en est une, de toute société en voie de développement. En effet, le dessein d'une société en voie de développement s'inscrit, plus visiblement que tout autre, sur une trajectoire entre un passé et un avenir, l'action collective du présent étant appelée à faire face — par des voies souvent peu expérimentées — aux problèmes qui résultent de leur rencontre. Car la tradition, plutôt qu'un acquis, s'avère être un poids, un frein au développement et à la prospérité, et les étapes de la réalisation du projet d'avenir apparaissent plutôt chargées de contraintes que parsemées d'accomplissements. Aussi, la politique économique et sociale des pays en voie de développement se fonde sur l'hypothèse, souvent optimiste, d'une utilisation efficace des potentiels humains et matériels disponibles, et sur la détermination, souvent infléchie, de maîtriser les obstacles qui se présentent sur la voie des réalisations.

11. « Basic Statistics : Workers' Councils and Boards of Management in Economic Enterprises », *Yugoslav Survey,* nº 2, juillet-septembre 1961.

12. *Ibid.,* et Bureau international du travail (Genève), *la Gestion ouvrière des entreprises en Yougoslavie,* 1962, 367 p.

Vue sous ces deux angles, la Yougoslavie est bien un pays en voie de développement. Les transformations, radicales et sans cesse poursuivies, des structures économiques, politiques et sociales y sont certainement frappantes ; et les formes qu'elles prennent sont spécifiques. L'expression de telles transformations, la naissance de la gestion ouvrière, prend la signification d'un passage entre une société qui se veut et une qui se cherche.

La tentation est grande de se poser la question : le développement économique est-il compatible avec la démocratie sociale ? Les exigences de l'efficacité ne condamnent-elles pas les aspirations à la liberté ? Mais le véritable problème n'est pas là : le vrai problème se pose au niveau des rapports entre les pôles de cette alternative. Car la ligne de démarcation entre une politique du développement et la soumission aux conditions conjoncturelles passe par la prise en charge des contradictions qui résultent de la rencontre entre les impératifs économiques et les exigences sociales. Et la ligne de démarcation entre la contrainte collective et la liberté passe par la relation qui s'établit entre l'exercice du pouvoir et la prise en charge des responsabilités. La gestion ouvrière se place à l'intersection de ces deux axes fondamentaux. Avant de se livrer à l'évaluation de ses résultats, il convient de prendre mesure de l'ampleur de ses ambitions.

RÉSUMÉ

Les conseils ouvriers ont été introduits dans l'entreprise yougoslave en 1950. Depuis cette date, la « gestion sociale » reste la marque distincte de l'organisation des activités économiques et sociales du pays. Les conditions qui ont présidé à la naissance de la gestion ouvrière sont analysées, en fonction d'un nombre limité des axes d'analyse, mais un privilège y est accordé à l'examen des rapports entre les bases ouvrières et l'élite dirigeante.

ABSTRACT

[*The Emerging of Self-government in Yugoslavia*] The workers' councils have been introduced into Yugoslavian industry in 1950. Since then, the *system of self-government* has been extended to various branches of non-industrial economic activities, to the local government, to public health and education services, to cultural agencies, etc. As a matter of fact, the self-government stands nowadays as the country's distinctive form of institution. The circumstances under which workers' councils have emerged are analyzed in this essay, but an emphasis is given to the analysis of workers' relationships with their political elite.

RESUMEN

[*Nacimiento de la autogestion yugoeslava*] Los consejos obreros fueron introducidos en la empresa yugoeslava en 1950. Desde entonces, la « gestión social » constituye la marca distintiva de la organización de las actividades económicas y sociales del país. Las condiciones que han presidido al nacimiento del consejo obrero son analizadas en función de un número limitado de ejes de análisis, privilegiando sin embargo el examen de las relaciones entre las bases obreras y la élite dirigente.