L'autogestion en Yougoslavie : une expérience de laboratoire pour les sociétés occidentales?

Autor(en): **Taucher, George**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **34 (1976)**

Heft 4

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137702

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

L'autogestion en Yougoslavie Une expérience de laboratoire pour les sociétés occidentales ?

George Taucher,
conseiller d'entreprises,
Apples

Voici vingt-cinq ans que le système d'autogestion des entreprises a été introduit en Yougoslavie. En dépit d'accrocs et de déceptions, ce système semble y fonctionner de façon satisfaisante, quand on considère le long terme. Il a sans aucun doute contribué de manière déterminante à la réussite économique du pays depuis 1950.

Cet article tente de démontrer qu'il y a eu une évolution plus ou moins continue vers la réalisation d'un idéal national bien compris et accepté de tous. Cette expérience économique et sociale de grande envergure a beaucoup emprunté tout à la fois à la philosophie marxiste classique et aux pratiques de l'économie libre des démocraties occidentales. Evitant la rigidité idéologique, les Yougoslaves n'ont pas hésité à procéder de façon expérimentale lorsque les résultats faisaient apparaître un échec ou des difficultés.

Les sociétés occidentales peuvent-elles tirer parti de cette expérience ? La lame de fond des revendications en faveur de la participation des travailleurs dans les sociétés occidentales fait penser que les directions générales d'entreprise devront bientôt apprendre à utiliser des méthodes de gestion comportant une certaine dose de partage du pouvoir avec les travailleurs. Le système yougoslave combine le contrôle des entreprises par les travailleurs avec l'existence d'un marché relativement libre. Il pourrait ainsi préfigurer une forme possible que la participation des travailleurs pourrait prendre en Occident.

Il y a d'importantes leçons à tirer de l'expérience yougoslave. Les fondements théoriques du système donnent matière à réflexion. La pratique, qui s'écarte souvent de la théorie, offre ses propres enseignements, que l'on considère les succès ou les échecs. Ces enseignements devraient toutefois être examinés avec une certaine prudence. La dynamique du système est étroitement liée à la situation géo-politique particulière du pays, ainsi qu'à ses caractéristiques historiques et culturelles spécifiques. Il est indispensable de tenir compte de ces facteurs lorsqu'on considère l'expérience yougoslave dans l'optique de l'Europe de l'Ouest.

L'HISTOIRE DE LA YOUGOSLAVIE : DIVISION ET INDÉPENDANCE

Avec ses 20 millions d'habitants, la Yougoslavie est un parfait exemple de la mosaïque culturelle et ethnique des Balkans. Les six républiques qui composent le pays ont des passés culturels et économiques qui diffèrent considérablement. La Slovénie et la Croatie (ainsi que, dans une certaine mesure, la Bosnie), au nord, sont

catholiques et ont été très marquées par l'héritage des Habsbourg, La Serbie (comptant 40 % de la population yougoslave), la Macédoine et le Montenegro luttèrent pour leur indépendance après des années de frustration culturelle et économique sous l'occupation turque [1]. Dans les républiques du Sud, c'est l'Eglise orthodoxe qui prédomine, mais d'importantes minorités musulmanes manifestent leur présence. D'autres minorités ethniques, disséminées dans tout le pays, représentent 10 à 15 % de la population. L'identité culturelle est souvent fortement affirmée sur le plan local ou régional.

Le Royaume des Serbes, Croates et Slovènes, fondé à la suite du Traité de Versailles, ne se constitua jamais fermement au cours de ses vingt ans d'existence. Bien que le pays fût de plus en plus dominé par les Serbes, gouvernant depuis Belgrade, les différences régionales mirent un frein au progrès politique et économique.

L'invasion allemande de 1941 conduisit au démembrement complet du pays, qui fut divisé en zones d'occupation, ainsi qu'en un royaume croate fasciste. La lutte complexe qui s'ensuivit fut une combinaison de guerre civile (surtout entre les éléments croates et serbes) et de résistance contre les occupants allemands, italiens, hongrois et bulgares. La guerre fit un mort sur dix et bien qu'on ait fait beaucoup pour guérir les blessures de la guerre civile, il serait présomptueux de prétendre que de tels conflits internes soient impensables à l'avenir.

Le Groupe marxiste des Partisans, conduit par Tito, s'imposa de façon décisive en 1943, avec le soutien massif des armes et approvisionnements fournis par la Grande-Bretagne. Quand les Russes entrèrent dans le pays, en 1945, les Partisans en avaient déjà virtuellement pris le contrôle. L'importance de la victoire des Partisans, acquise de façon largement indépendante, ne saurait être sous-estimée. Elle a donné sa couleur particulière à la psychologie politique de la période d'après-guerre en Yougoslavie. De plus, l'acceptation de l'aide aussi bien des Russes que des alliés reflétait la réalité géo-politique de la position de la Yougoslavie entre l'Est et l'Ouest.

A la fin de la guerre, les communistes de Tito étaient nettement en position de force. La révolution qui suivit servit à la fois à éliminer les groupes anti-Partisans, tels que les fascistes croates et les royalistes serbes, et à supprimer la classe capitaliste (de toute façon réduite et faible) selon le schéma marxiste classique. S'inspirant du modèle staliniste soviétique, une structure de contrôle politique et économique centralisé fut créée. L'industrie fut nationalisée et une autorité centrale de planification fut instituée pour opérer la direction et le contrôle depuis Belgrade. Dans le secteur agricole, on nationalisa les grandes propriétés, mais la grande majorité des petites propriétés paysannes (80 % des terres cultivées) furent épargnées, du fait d'une forte résistance.

Pendant ce temps, les relations avec la Russie staliniste se détérioraient régulièrement, les titoïstes imbus d'indépendance refusant d'accepter une position subordonnée dans la communauté socialiste. La rupture finale intervint en 1948, quand la Yougoslavie fut expulsée du Comintern. Cet acte politique donna son impulsion au développement d'un modèle marxiste spécifiquement yougoslave.

S'il est une leçon qu'il faut tirer de l'histoire, c'est que les différences culturelles et historiques internes font de la Yougoslavie un pays difficile à gouverner de façon centralisée — que ce soit au nom du nationalisme du XIXe siècle ou au nom du socialisme soviétique.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE YOUGOSLAVE : CROITRE A PARTIR DE PEU

Le développement industriel a débuté tardivement en Yougoslavie. Malgré l'exploitation de minerais et l'installation de quelques manufactures modestes dans les provinces du Nord depuis la fin du XIXe siècle, l'expansion dynamique ne prit véritablement son essor qu'avec le régime de Tito. Aujourd'hui encore, presque la moitié de la population active est engagée dans l'agriculture, la plupart du temps dans de petites propriétés paysannes.

La croissance réelle du produit domestique brut (PDB) yougoslave a atteint presque 10 % par an depuis 1945 ; c'est une performance exceptionnelle, qu'on la mesure avec celle des pays socialistes, celle des nations industrialisées ou celle des pays en voie de développement. Néanmoins, la Yougoslavie reste très en retard dans la course au développement. Le PDB par habitant n'atteint pas la moitié de celui de l'Italie voisine (bien que la Slovénie commence à se rapprocher de la moyenne italienne). Comme dans tous les pays en voie de développement, l'inflation est un problème grave. En 1965-1970, déjà, les prix à la consommation augmentaient d'environ 11 % par an. En ligne avec l'inflation mondiale, les prix augmentent aujourd'hui au rythme de plus de 20 % par an.

Les disparités régionales sont dramatiques en Yougoslavie. La république la plus pauvre, la Macédoine, produit moins d'un tiers du PDB par habitant de la république la plus riche, la Slovénie. Il est peu probable que ces disparités puissent être éliminées dans un proche avenir. Par exemple, le rapport coût-efficacité des infrastructures est bas dans les républiques les plus pauvres. Le coût de la production et de la distribution d'un kW additionnel d'électricité est de 13 à 15 fois plus élevé en Macédoine qu'en Slovénie.

La Yougoslavie est très dépendante de l'étranger pour son niveau de vie. Le commerce extérieur représente 40 % de son produit national brut, à peu près autant qu'en Allemagne et en Grande-Bretagne. Le déficit considérable de la balance commerciale est compensé par trois facteurs : le tourisme, les envois de fonds des travailleurs émigrés et le passage de biens en transit. Le commerce se répartit de façon à peu près égale entre la CEE et le COMECON, avec des échanges limités mais croissants avec le tiers monde. Ces caractéristiques relient étroitement la Yougoslavie au système économique occidental.

Une des forces de la Yougoslavie (et peut-être une faiblesse potentielle) réside dans son grand réservoir de main-d'œuvre agricole encore disponible. Moins de la moitié de la population active potentielle (9 millions de personnes) est effectivement occupée à des emplois salariés. Plus de 3 millions de paysans vivent dans une économie à peine monétaire. Ce réservoir de main-d'œuvre sous-employée diminue progressivement au fur et à mesure que les paysans sont attirés vers les

villes ou émigrent. Ce déplacement de population a également donné naissance à une classe de demi-prolétariat, ayant un pied à la campagne et l'autre dans l'usine. Cette situation permet aux travailleurs de retourner à l'agriculture dès que l'emploi baisse, réduisant ainsi la pression du chômage et celle des ouvriers revenant de l'étranger (plus de 1 million sont actuellement à l'étranger et un ½ million de travailleurs sont officiellement au chômage). Dans le moyen terme, il existe un bon potentiel pour des industries nécessitant beaucoup de main-d'œuvre. Il devient de plus en plus apparent que la migration de masse vers l'Europe septentrionale arrive à son terme et que la prochaine étape du développement verra plutôt une migration de la technologie vers des pays comme la Yougoslavie, disposant d'un grand réservoir de main-d'œuvre productive potentielle.

Le régime de Tito peut regarder le progrès économique réalisé au cours de ces trente dernières années avec une satisfaction considérable. Peu de pays, qu'ils soient capitalistes ou socialistes, ont réussi à atteindre le taux de croissance à long terme de la Yougoslavie. De pays presque entièrement agricole, à taux d'alphabétisation bas, elle s'est transformée en un pays approchant du statut de société industrialisée moderne. En Slovénie, du moins, la production et les niveaux de vie commencent à être proches de ceux de l'Europe occidentale. Ces réalisations ont eu lieu dans le cadre du système décentralisé d'autogestion. D'un point de vue macro-économique, en tout cas, on peut dire que ce système a assez bien réussi à la Yougoslavie.

L'IDÉAL NÉO-MARXISTE

Le système d'autogestion est né au milieu d'une querelle nationaliste et a été développé avec un souci plus grand de performance économique que de pureté idéologique. Il n'en reste pas moins qu'il résulte d'un mariage, unique en son genre, entre la théorie marxiste et l'humanisme occidental (qui ne sont pas nécessairement sans rapports). C'est pourquoi la Yougoslavie peut nous donner l'occasion de vérifier la théorie de la convergence — qui suggère que les sociétés capitaliste et socialiste tendent toutes les deux à se développer vers un même type de société, en empruntant chacune quelque chose à l'expérience de l'autre.

Fidèle en cela à ses fondements marxistes classiques, le système yougoslave actuel est né, en 1945, dans la révolution. Trois ans après, les Yougoslaves commencèrent à se distancer nettement du modèle soviétique de déterminisme central et de contrôle absolu par le Parti. Assez curieusement, les deux pères spirituels de ce mouvement furent tous deux vice-présidents et successeurs présumés de Tito. Milovan Djilas fut, très tôt, un critique persévérant et énergique des tendances bureaucratiques et de la corruption du pouvoir à la fin des années 1940 et au début des années 1950. Il demanda une décentralisation massive et l'élimination du contrôle par un parti unique. Djilas fut incapable de formuler des propositions concrètes pour l'avenir politique de la Yougoslavie. Il demandait « plus de démocratie, plus de discussion libre et plus d'élections libres ». Bien que ses critiques et ses idées eussent trouvé un écho favorable, son mouvement de démocratisation sociale fut considéré trop radical et il fut finalement jeté en prison.

Que Djilas ait eu la possibilité de publier ses idées est un indice de la relative liberté qui régnait à cette époque. Ce n'est que lorsqu'il se mit à attaquer des personnalités individuelles pour abus de pouvoir qu'il fut réduit au silence [2].

Le chef spirituel de la réaction aux idées de démocratie sociale et anarchiques de Djilas fut Edward Kardelj, l'actuel vice-président de la Yougoslavie. Il ressort clairement de ses écrits et propositions des 30 dernières années que Kardelj partageait plusieurs des idées de Djilas — mais son approche fut plus progressive et plus pratique. En 1949, il mit en route les changements constitutionnels qui prévoyaient l'autogestion des travailleurs. Ses idées peuvent être brièvement décrites comme tendant à l'introduction d'une décentralisation du pouvoir économique, afin de contrevenir aux abus d'une bureaucratie centralisée, et à la reconnaissance de la profonde méfiance et animosité historique entre les républiques. Ceci conduisit à donner aux conseils de travailleurs et aux communautés locales un contrôle considérable sur la plupart des entreprises. Les travailleurs devaient contrôler leurs moyens de production et gagner le fruit de leur travail. Dans le cadre de ce système, le rôle du Parti passait progressivement de celui, décisif, de concrétiser la « dictature du prolétariat » à celui d'exercer une influence indirecte, quoique importante, sur le développement économique. Bref, le système devait être fondé sur des procédures démocratiques très locales, sous l'égide privilégiée du Parti communiste comme agent de recherche du consensus.

La tendance générale du changement économique et politique est allée dans ce sens — non sans reculs occasionnels. De société staliniste fermée qu'elle était en 1948, la Yougoslavie est devenue une société très ouverte, où la répression est réservée aux extrémistes qui prônent le retour au centralisme stalinien ou qui revendiqent l'établissement d'une démocratie pluripartite formelle. De tous les régimes marxistes actuels, c'est la Yougoslavie qui est le plus près de réaliser l'idéal du « socialisme à visage humain » de Dubcek.

Ceux qui ont un penchant pour la réflexion idéologique demanderont si c'est bien encore de marxisme qu'il s'agit. Il n'est évidemment pas possible de discuter cette question en détail dans le cadre limité de cet article, et s'y aventurer serait prendre le risque d'une guerre de religion du genre de celles du XVIe siècle. Marx a consacré le plus clair de son temps et de ses efforts à démontrer les contradictions destructrices du capitalisme du XIXe siècle. Il tenta aussi de démontrer le caractère historiquement inévitable de la lutte des classes et de la révolution ultime de la classe ouvrière. Pour le reste, son analyse devient moins complète. Après la révolution, il prescrit la dictature du prolétariat, sous la direction du Parti, suivie d'une disparition progressive de l'Etat, au fur et à mesure que l'humanité adopterait des attitudes socialistes, dominées par le consensus et la suppression de l'exploitation. Marx insiste beaucoup sur le socialisme « scientifique », c'est-à-dire sur une forme de déterminisme rationnel où le comportement humain est gouverné par des lois strictement « rationnelles ». Sur ce point, la pensée de Marx a plus d'affinités avec le courant d'enthousiasme qui accompagna la révolution scientifique du XVIIIe et du XIXe siècle qu'avec le scepticisme et les incertitudes qui marquent la fin du XXe siècle.

Les Yougoslaves soutiendraient, quant à eux, qu'ils sont en train de couvrir

au pas de course l'étape de la dictature bureaucratique afin de réaliser plus rapidement la société consensuelle — plus proche du communisme pur. Ils souscriraient, dans l'ensemble, au point de vue chinois, selon lequel le marxisme russe a dégénéré en une forme de capitalisme d'Etat, sans aucune évolution visible vers le consensus et la suppression de l'exploitation. Le néo-marxisme des Yougoslaves est profondément préoccupé par l'individu et le problème de son aliénation par rapport à la société. Ceci tranche fortement avec la vision historique soviétique du comportement individuel destiné à se remodeler d'une façon ou d'une autre pour s'ajuster au modèle rationnel de la philosophie marxiste-léniniste. Le néo-marxisme yougoslave peut être considéré comme un mouvement réformiste essayant de réconcilier les caractéristiques apparamment permanentes (et moins rationnelles) du comportement humain avec le modèle marxiste.

Le seul aspect de leur système que les Yougoslaves aient quelque difficulté à justifier dans une perspective marxiste est l'acceptation du libre-marché. Ce dernier implique une concurrence entre les entreprises et ne saurait, en fin de compte, éviter le problème de l'exploitation. C'est ce point, précisément, qui intéresse le plus les défenseurs de la théorie de la convergence.

LE SYSTÈME DANS LES FAITS, APRÈS 25 ANS D'EXPÉRIENCES

Les vingt-cinq ans d'existence du système d'autogestion yougoslave ont été marqués par une lutte ininterrompue entre les défenseurs du pouvoir local et ceux du contrôle central. En règle générale, on peut dire que le pouvoir local est représenté par l'élite technocratique (généralement des personnes en-dessous de 50 ans) qui gère les entreprises du pays. Les défenseurs du contrôle central semblent se composer d'une coalition assez mixte et inconfortable d'« anciens Partisans », qui tirent leur pouvoir du fait qu'ils ont combattu aux côtés de Tito pendant la guerre, de puristes idéologiques à l'intérieur du Parti et des universités, qui reprochent au système actuel de faire une place excessive à la concurrence et à l'exploitation, et de nationalistes croates et serbes, qui désirent s'attacher à la réalisation d'un idéal national plutôt que d'idéaux locaux. Les technocrates fondent leur pouvoir sur la performance économique et sont disposés à sacrifier la pureté idéologique aux résultats économiques. Le groupe attaché au pouvoir central craint le manque de contrôle qu'implique inévitablement la diffusion actuelle du pouvoir et s'inquiète de la pénétration des méthodes capitalistes du libre-marché en Yougoslavie.

La lutte entre ces deux groupes est loin d'être terminée. Bien que les technocrates aient gagné du terrain pendant de nombreuses années, il existe des signes récents indiquant que les défenseurs du pouvoir central reprennent de la vigueur et que l'équilibre du pouvoir pourrait être en train de pencher en leur faveur.

L'histoire du système yougoslave d'autogestion peut être subdivisée en deux grandes périodes, celle qui vient juste de commencer en représentant une troisième. Chaque étape de cette évolution fut annoncée par un changement majeur dans la Constitution yougoslave.

1. Période de l'introduction — 1950 à 1964

L'introduction du système d'autogestion, en 1950, fut précédée d'une période d'incertitude politique, devant laquelle la Yougoslavie se sépara du bloc soviétique et adopta une position de neutralité. Cette incertitude se répercuta dans le domaine économique et la croissance économique en souffrit. En fait, le PDB déclina de 8 % au cours des 3 années consacrées à l'introduction du nouveau système. En dépit de cette confusion initiale, les 14 premières années d'autogestion se soldèrent finalement par un succès. La production industrielle augmenta de presque 13 % par an, alors qu'elle n'atteignait pas un rythme de 5 % dans l'immédiat après-guerre. L'industrie attira un grand nombre de paysans, la Yougoslavie passant ainsi de l'état de société rurale à une phase d'industrialisation croissante.

Le nouveau système posa de sérieuses difficultés. Le mécanisme de planification centrale demeura en place et, malgré qu'il perdît progressivement de son pouvoir, conserva un contrôle sur les prix, la production et les investissements des entreprises. Ceci était en opposition directe avec le droit des conseils de travailleurs locaux de gérer leurs moyens de production, droit qui se trouvait prévu par la Constitution. De plus, les ouvriers d'une entreprise devaient, en principe, bénéficier directement de leur productivité par le partage du « surplus » (correspondant, grosso modo, aux profits, bien que techniquement égal à la valeur ajoutée par l'entreprise moins les salaires courants), mais leur manque de contrôle sur les prix et la production (y compris les importations de matières premières et les achats de biens de production) réduisait drastiquement l'influence que les directions locales pouvaient exercer sur les coûts et la productivité.

Une seconde difficulté, plus subtile, concernait les dirigeants des entreprises. Les conseils de travailleurs étaient entièrement responsables de l'engagement des dirigeants (généralement au niveau de la direction générale). Dans le système yougoslave, tout le reste de l'encadrement, allant des cadres fonctionnels moyens aux contremaîtres, entre dans la catégorie des travailleurs. Le rôle du Parti à ce stade était direct et déterminant, ce qui enlevait une autre décision importante aux conseils locaux. Il en résultait que c'étaient de préférence des dirigeants politiquement sûrs qui se trouvaient choisis pour occuper les postes supérieurs, et non pas des technocrates, dont les performances dans le domaine des affaires auraient pourtant mieux servi les intérêts des travailleurs, dès lors que le salaire de ces derniers dépendait de la performance économique de l'entreprise. Ce problème commença à s'atténuer de lui-même, les technocrates devenant plus nombreux au fur et à mesure que les universités commençaient à produire un grand nombre de diplômés. Leurs performances supérieures permirent aux technocrates de commencer à remplacer et à surpasser les « anciens Partisans » aux leviers de commande du pouvoir économique.

Dès le début des années 1960 le succès du système décentralisé mit en évidence les contradictions d'une planification centrale rigide. De plus, les rangs des dirigeants d'entreprise, c'est-à-dire d'un nouveau pouvoir en Yougoslavie, se garnissaient de technocrates qui se préoccupaient moins de pureté idéologique et davantage d'efficacité. Ces deux facteurs conduisirent au changement important intervenu en 1964.

2. Période de décentralisation — 1965 à 1974

En 1964, Belgrade réagit aux pressions pour une libéralisation accrue en procédant à une importante modification constitutionnelle. Il en résulta des changements étendus et profonds, d'une portée au moins aussi considérable que ceux de 1950. La Yougoslavie ouvrit ses frontières à l'Ouest et permit aux voyageurs d'entrer et de sortir librement du pays. A elle seule, cette mesure laissait présumer que l'influence de l'Occident irait se renforçant.

Dans le domaine économique, le changement le plus important fut l'introduction d'un certain nombre de mécanismes de libre-marché. Les entreprises eurent le droit de fixer les prix et les niveaux de production et de définir les marchés de leur choix. Les entreprises prirent la même forme que dans les pays capilistes, des « dividendes », pris sur les profits, étant distribués aux travailleurs en tant que propriétaires de fait. En même temps, les banques, qui avaient été des instruments importants au service de la planification centrale, furent transformées en entreprises libres, gérées par leurs employés. Les banques se mirent donc à allouer leurs fonds sur la base d'une évaluation du profit et des risques, plutôt que sur une base sociale ou politique [3].

Dans le cadre d'un marché libre, les entreprises yougoslaves prennent la forme des coopératives de travailleurs occidentales. Un conseil des travailleurs, élu, agit en tant que conseil d'administration et prend les décisions stratégiques (ou les approuve). La direction générale (comparable, dans les grandes lignes, au « Vorstand » allemand) est expressément exclue de ce conseil, mais d'autres membres de la direction peuvent y être élus (cf. tableau I).

On pourrait parfaitement définir la fonction d'objectif d'une entreprise yougoslave, en tant que coopérative de travailleurs, comme étant la maximisation du revenu par travailleur. Le tableau II montre qu'une telle fonction d'objectif peut sans difficulté être rapprochée du schéma classique du rendement du capital. Un examen attentif de cette fonction d'objectif indique que la maximisation de la valeur ajoutée par unité de capital contribue directement au revenu du travail. De plus, le revenu du travail peut être élevé en augmentant la valeur ajoutée par travailleur — soit par un accroissement du capital investi par travailleur, soit par une rationalisation du travail. L'élément déterminant de ce système réside dans l'intérêt individuel direct que présente pour les travailleurs (en théorie, du moins) l'utilisation efficace des ressources humaines et des capitaux. Fait peut-être plus important encore, la tâche des dirigeants se transforme : l'administrateur (veillant à l'exécution du plan) fait place à l'entrepreneur.

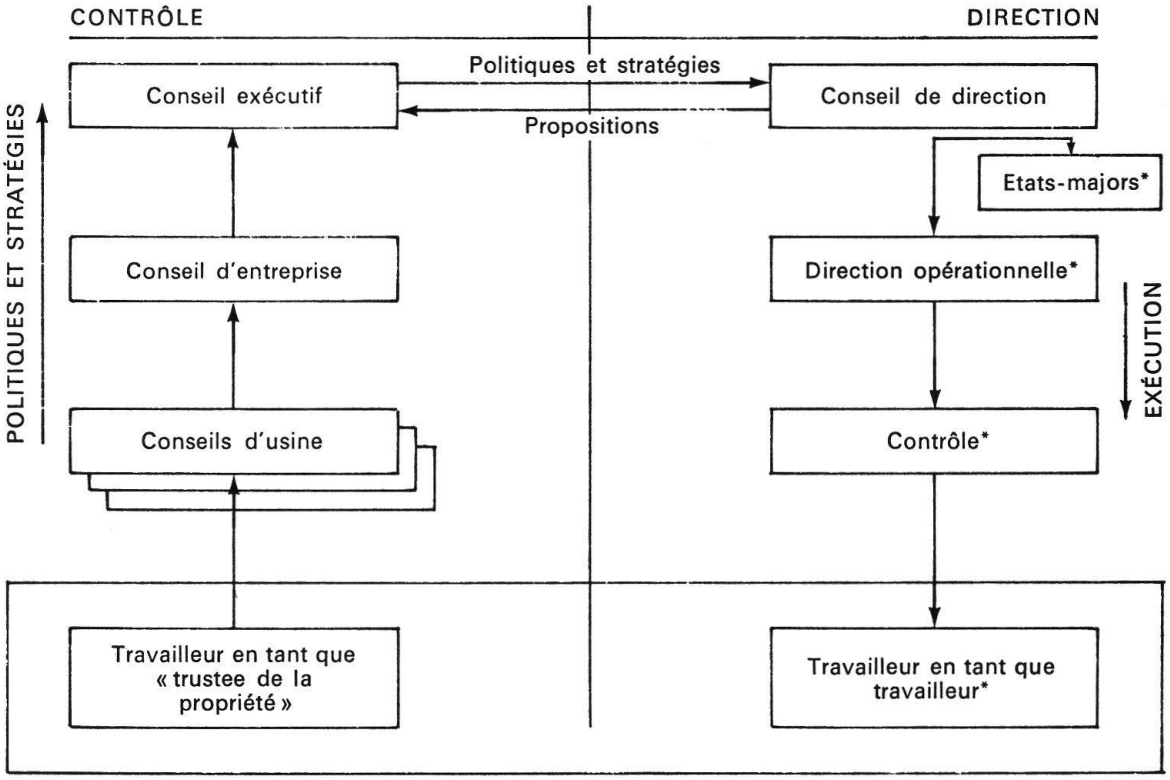
Le système comporte un défaut théorique majeur, lié à la question du réinvestissement des profits (surplus). Les conseils des travailleurs peuvent décider de la répartition des profits entre le versement de « dividendes » aux travailleurs et le réinvestissement, ceci dans les limites de prescriptions gouvernementales assez souples. Les observateurs étrangers se sont montrés très sceptiques à l'égard de cette approche, estimant qu'elle conduirait à une consommation excessive et à une pénurie de capitaux. Cependant, les taux de réinvestissements ne semblent pas être très différents en Yougoslavie de ce qu'ils sont en Europe occidentale, que ce soit sur le plan macro-économique ou par rapport aux profits réalisés

par les entreprises. Ces observations sont d'autant plus surprenantes quand on considère que les travailleurs n'ont pas de droits de propriété dans l'entreprise. Bien qu'ils aient le droit de la gérer, la propriété reste collective et appartient en dernier ressort à l'Etat en tant que « trustee du peuple ». Sur le plan pratique, cette subtilité juridique signifie que les travailleurs ne peuvent faire valoir aucun droit sur la part des profits qui est réinvestie. Les travailleurs qui quittent une entreprise ou prennent leur retraite n'ont pas de droits transférables.

Comment le système fonctionne-t-il dans la pratique ? L'important pouvoir formel des conseils de travailleurs est, en fait, peu utilisé. L'intérêt et l'activité des conseils se concentrent en grande partie sur des questions se posant à l'échelon de l'atelier : salaires, conditions de travail, etc... Il se manifeste moins d'intérêt ou de participation active au niveau des questions fondamentales de politique et de stratégie d'entreprise. La direction reçoit généralement une approbation automatique pour ces décisions importantes soit parce que le conseil ne comprend pas suffisamment les problèmes en cause, soit parce qu'il est insuffisamment informé ou n'est pas en mesure d'analyser les questions posées de façon à formuler un jugement indépendant [4]. Néanmoins, l'auteur a pu observer, dans de plus petites entreprises, des discussions critiques et bien informées qui feraient honneur au conseil d'administration de n'importe quelle entreprise d'Europe occi-

TABLEAU I

Système d'autogestion yougoslave



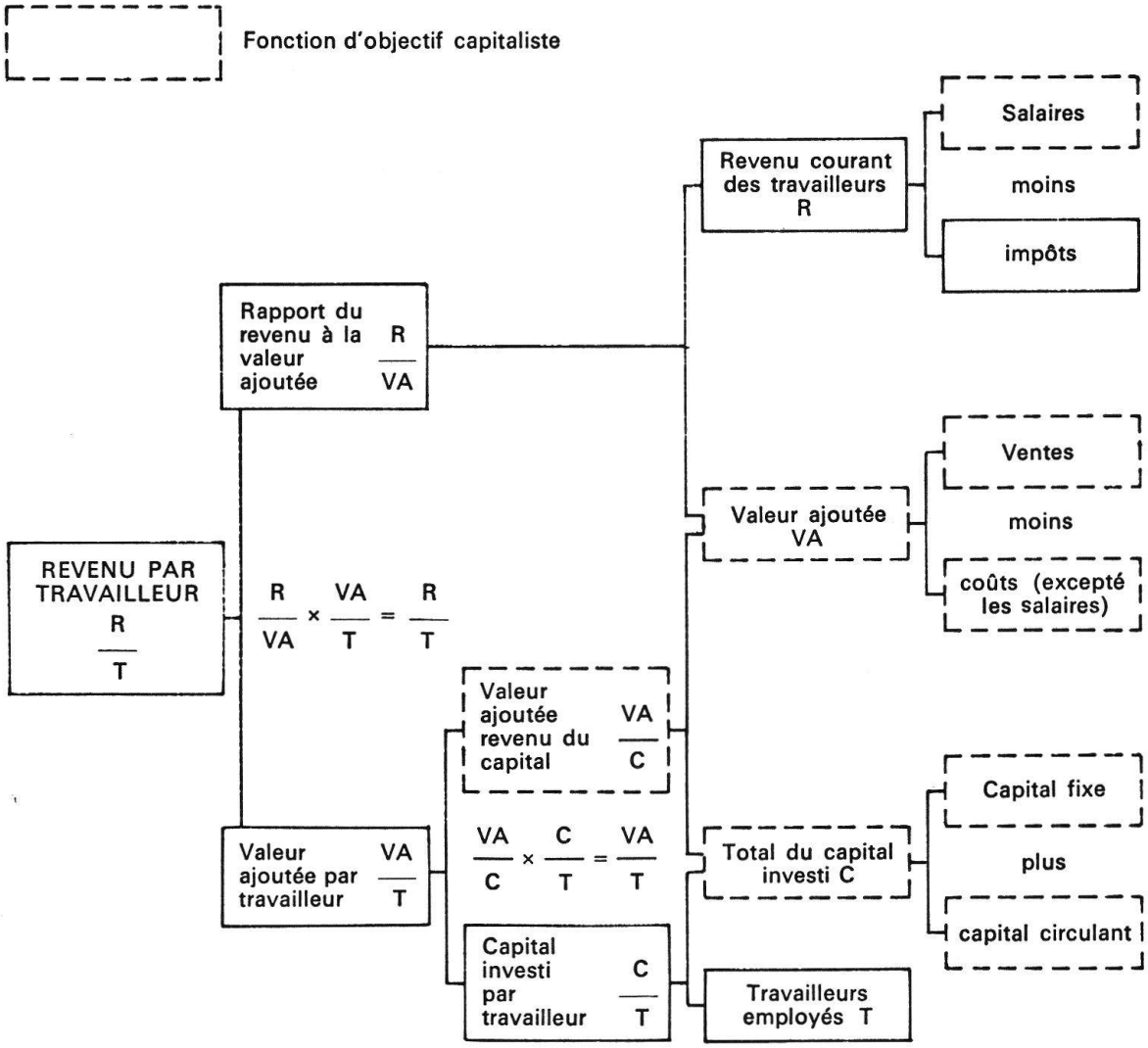
* Eligible au conseil

dentale. Les cadres moyens sont généralement bien représentés dans le conseil et peuvent de ce fait influencer la politique de l'entreprise. Dans des entreprises plus grandes, en revanche, le problème de l'aliénation des travailleurs devient aigu, à cause de la distance qui sépare les conseils de l'atelier. La plupart des grèves, en Yougoslavie, résultent d'un sentiment d'aliénation ressenti par la masse des travailleurs par rapport au conseil, qui s'est souvent transformé en une coterie particulière de gens influents au sein de l'entreprise.

Les « dividendes » distribués dans le cadre de la répartition des profits, ainsi que la rémunération globale des travailleurs, peuvent varier beaucoup d'une entreprise à l'autre et sont effectivement très différents. Les entreprises florissantes

TABLEAU II

Fonction d'objectif d'une entreprise yougoslave (d'après le prof. Kralj)



offrent des salaires plus élevés (et surtout des prêts pour le logement) que des entreprises moins profitables. Les premières ont tendance à attirer le meilleur personnel à tous les niveaux. Les « dividendes » versés dépendent du niveau du salaire, depuis le directeur général jusqu'au travailleur au salaire le plus bas. L'éventail des salaires, qui va de 7 à 1 environ (du plus haut au plus bas salaire) se compare favorablement à ceux d'Europe occidentale et est bien plus réduit qu'en URSS.

Ce nouveau contexte de coopératives de travailleurs dans une économie à haut degré de laissez-faire a donné naissance à un nouvel esprit de concurrence. Bien que le gouvernement eût tenté de canaliser les investissements afin de développer une économie équilibrée, les entreprises ont recherché les domaines à profit élevé et certains secteurs furent sur-développés au détriment d'autres. Le contrôle gouvernemental sur les prix, les importations et les mouvements de change devint de plus en plus inopérant. La balance du pouvoir penchait, peut-être de manière excessive, en faveur des technocrates d'entreprise.

L'écart entre le potentiel théorique et la pratique effective est large en Yougoslavie. Les efforts en vue de faire coïncider l'intérêt individuel des travailleurs avec celui de l'entreprise n'ont pas complètement échoué (comme en témoigne le taux de croissance élevé), mais l'aliénation des travailleurs devient néanmoins un problème grave. En second lieu, il se pose, indépendamment de la théorie, un problème de pouvoir. Les dirigeants des entreprises disposent d'une marge de liberté surprenante même selon les critères occidentaux. Les technocrates du pays ont commencé à s'emballer. Les écarts entre les entreprises les meilleures et les plus mauvaises ont commencé à creuser des différences importantes entre les rémunérations individuelles, aggravant ainsi le poids de l'exploitation. Les forces politiques avaient en partie perdu la capacité de dicter le cours des choses. En combinaison avec les préparatifs en cours en vue d'assurer que la passation du pouvoir s'effectuerait dans l'ordre quand Tito quitterait la scène, ceci fut à l'origine de pressions, qui se développèrent à l'intérieur même de la structure du pouvoir (et même parmi certains technocrates qui commençaient à percevoir les risques d'un laissez-faire par trop débridé), en faveur d'une consolidation et d'une recentralisation du système. Le pendule avait, semble-t-il, oscillé trop loin.

3. Période de recentralisation et de réforme — 1975/76

Au moment de la rédaction de cet article, on ne connaît que les grandes lignes des nouveaux changements consitutionnels prévus. On se trouve en plein processus d'interprétation et il subsiste une incertitude considérable quant à la rigidité ou la souplesse qui présidera à l'application de ces changements. Conformément à la foi presque religieuse dans les vertus du consensus, un grand nombre de groupes d'intérêt participent à l'interprétation de la constitution. Même en ce moment, on ne perçoit pas encore clairement où s'établira l'équilibre du pouvoir entre les partisans d'un retour au contrôle central et les technocrates d'entreprises.

Les changements constitutionnels se répartissent en deux grandes séries de

dispositions, destinées à résoudre les problèmes de l'aliénation des travailleurs et à contrer l'excès de laissez-faire dans l'économie.

Pour réduire l'aliénation des travailleurs

1. Le système des conseils de travailleurs doit être décentralisé encore plus fortement, afin que les unités à l'intérieur d'une entreprise soient spécifiquement représentées. Des conseils seront créés pour chaque « organisation de base de travailleurs associés » (OBTA). Une entreprise commerciale faisant de la vente au détail et de la fabrication aura, par exemple, 5 OBTA, correspondant aux 5 principales unités organisationnelles de l'entreprise (importation, exportation, vente au détail, fabrication et direction). On tente ainsi de surmonter les problèmes de dimension et de distance qui se posent dans les grandes entreprises. La durée d'un mandat dans les conseils sera limitée à 2 ans, sans possibilité de réélection immédiate. De plus, des quotas seront fixés afin de réduire la prédominance des cols blancs et des cadres de direction. Enfin, l'unanimité sera requise pour toutes les grandes décisions. Dans l'entreprise citée en exemple ci-dessus, il faudra donc obtenir un accord total entre cinq comités, comprenant une cinquantaine de membres !

Si louables que soient ces mesures visant à réduire la distance entre les travailleurs et les dirigeants dans les grandes organisations et à pousser davantage les travailleurs à exercer leurs droits d'autogestion, il semble que la dilution du pouvoir parmi les travailleurs risque de renforcer le poids des dirigeants. Le manque de continuité des membres au sein des conseils laisse peu de chances à ces derniers d'être en mesure de faire le poids de façon efficace face à des dirigeants disposant des pouvoirs combinés que donnent l'information, la continuité et l'expertise. Bref, on peut à juste titre se demander si cette réforme aura vraiment un sens ou s'il ne s'agit que de modifications de façade.

2. Une des raisons majeures de l'aliénation réside dans le fait que les profits réinvestis sont perdus pour le travailleur en tant qu'individu. On va changer cela et donner au travailleur un « crédit pour travail passé ». Il est cependant peu probable que ceci conduise à l'apparition de « mini-capitalistes » parmi les travailleurs. Les détails ne sont pas encore clairs, mais les « actions » prendront probablement la forme de droits de pension, assortis d'une possibilité de transfert pour le cas où le travailleur changerait d'emploi (ceci pourrait aider à réduire l'actuel manque de mobilité sur le marché yougoslave du travail).

Ceci représente un autre effort louable en vue de faire coïncider le système avec l'intérêt individuel. C'est une initiative régénérante quand on compare aux méthodes soviétiques qui tentent depuis cinquante ans, de transformer le comportement individuel afin qu'il coïncide avec le « système scientifiquement parfait ». Mais il reste encore à voir si ce changement ira assez loin. L'expérience occidentale a montré que les récompenses à long terme ne sont pas très efficaces pour réduire l'aliénation chez les jeunes travailleurs.

Pour centraliser le pouvoir économique

1. Les banques redeviendront des organismes étatiques, ce qui accroîtra le

contrôle gouvernemental sur les investissements industriels. La règle du consensus s'appliquera toujours en théorie. Les « membres fondateurs » (clients de la banque) voteront les politiques d'investissement et l'unanimité sera requise !

2. On encouragera la formation de coopératives verticales (combinats), afin de réduire la concurrence et de créer de grandes entreprises plus faciles à contrôler par les organismes gouvernementaux. Au sein de la coopérative, les entreprises individuelles seront reliées entre elles par des contrats qui régiront les prix-transfert, plutôt que de laisser le marché fixer ces derniers. Cette approche fait quelque peu penser au système polonais, où des activités liées aux matières premières, à la production et à la distribution sont combinées dans de grands monopoles d'Etat. Un chef syndical suggéra à l'auteur que l'ensemble de la société yougoslave pourrait être groupée autour d'une trentaine de ces combinats, comme entités économiques et politiques de base [5].

Sur le plan économique, il semble que l'idée des combinats est de chercher à réaliser de plus grandes économies d'échelle, bien que les inconvénients de la grande dimension et du pouvoir monopolistique semblent sérieux.

3. Les syndicats auront un droit de veto dans la fixation des salaires et autres revenus dans les entreprises. Le but sera de fixer un salaire égal à travail égal, plutôt que de répartir les profits, comme c'est le cas dans le système actuel, fondé sur les forces du marché. Ceci pourrait être un pas de plus vers la réduction du rôle du marché.

Dans leur ensemble, les changements constitutionnels de 1974 marquent partiellement un retour vers le marxisme orthodoxe (tel que celui-ci est interprété en URSS). Le déterminisme (fixé par des organismes gouvernementaux centraux) remplacera dans une certaine mesure le libre-marché. Il pourrait néanmoins être erroné de conclure à un retour fondamental au déterminisme central. Les changements semblent plutôt refléter le désir naturel des gouvernants de contrôler les événements. Il vaut la peine de relever que la Constitution de 1974 stipule « le droit inaliénable des travailleurs de gérer librement... leur travail ainsi que les conditions et les produits de ce dernier ». De plus, quelques-uns des changements reflètent un attachement profond aux principes du consensus. En Yougoslavie, ceci est tout simplement incompatible avec un contrôle central fort. Le système d'autogestion a donné la preuve de sa validité en Yougoslavie.

Les performances économiques ont été remarquables selon tous les critères de mesure usuels. Il existe, certes, des problèmes non résolus de sous-emploi et d'inflation, mais ceux-ci semblent communs à la plupart des pays en voie de développement et pourraient être des effets naturels des bouleversements démographiques propres à un pays qui passe d'une économie agricole à l'industrialisation. Il n'y a pas de facteur additionnel évident pour expliquer la réussite yougoslave. Les ressources du pays sont modestement abondantes, mais sans excès. La main-d'œuvre est abondante, mais elle n'est pas bien éduquée. L'aide internationale est importante, mais non déterminante. Il est raisonnable de porter le succès économique au crédit du système politique et économique qui a produit plus de 30 ans de stabilité.

Le système décentralisé de prise de décision convient de façon idéale et

peut-être même unique à un pays composé de groupes ethniques historiquement antagonistes et différant largement dans leur histoire, leur culture et leur développement institutionnel.

Une autre raison importante de la réussite du système est que ce dernier s'instaura par la révolution, dans le vide d'un pays anéanti à la suite d'une guerre épuisante, un pays de paysans dont la classe capitaliste, minuscule, avait été détruite en grande partie. Il n'y existait pas grand-chose de la société industrielle complexe et profondément enracinée propre à l'Europe occidentale. On n'y rencontrait pas le problème de l'antagonisme profond entre un mouvement syndical hautement organisé et centralisé et un patronat bien établi. Ce vide permit au pays de développer un consensus national solide autour d'un idéal de société. L'existence de cet objectif, ainsi que la disposition à procéder de façon expérimentale et par ajustements successifs, représente l'une des grandes forces du système.

Malgré ces succès, le système yougoslave présente des contradictions fondamentales qui font qu'il y est difficile de réaliser l'idéal néo-marxiste du consensus et de l'élimination de l'aliénation individuelle.

- *Les intérêts des travailleurs* sont individualisés et on considère qu'ils doivent être encouragés par le truchement d'une décentralisation toujours plus poussée ainsi que d'un accroissement de pouvoir, obtenu grâce à un système de gestion fondé sur la notion de consensus.
- *L'objectif de base des technocrates d'entreprise,* qui est la croissance économique (comme moyen d'accéder au pouvoir), est menacé par les « inefficacités » inhérentes à la méthode du consensus (du fait de l'inclusion directe d'objectifs sociaux/individuels dans le processus économique).
- *Le Parti communiste* est menacé d'une perte de contrôle résultant de la fragmentation des intérêts pour le pouvoir dans le système néo-marxiste (cf. tableau III).

Il est vrai qu'il serait faux de dépeindre chacun de ces trois groupes sous des couleurs aussi tranchées, mais cela permet d'esquisser à grands traits le profil d'une lutte pour le pouvoir en Yougoslavie. Dès lors que chacun des groupes dépend jusqu'à un certain point des deux autres, il est peu probable que de cette lutte sortira un « gagnant ». Il y a plutôt lieu de penser qu'il s'établira un nouvel équilibre du pouvoir — en un point qu'il est impossible de prédire.

ENSEIGNEMENT POUR L'OCCIDENT

Quelles leçons l'Occident peut-il tirer de cette expérience ? On peut probablement apprendre autant des échecs que des succès.

Convergence des idéologies

Les fondements théoriques du système yougoslave contiennent beaucoup d'éléments pertinents par rapport aux problèmes qui se posent actuellement en Europe occidentale. Au centre de ces problèmes se trouvent la relation entre l'industrie et

la société et celle entre les travailleurs et les dirigeants. Ces relations sont fluctuantes et semblent tendre vers un changement radical. A l'intérieur de l'entreprise, le pouvoir a déjà passé des patrons capitalistes à des dirigeants technocrates qui disposent de l'information et de l'expertise nécessaires à la survie de l'entreprise. Nous assistons à un autre déplacement du pouvoir vers les travailleurs qui, de plus en plus, veulent jouer un rôle spécifique dans le processus de décision interne de l'entreprise. Il devient progressivement évident que la propriété des moyens de production n'est plus une source de pouvoir politique ou même économique. La relation entre l'industrie et l'Etat est également en train de changer dans les pays occidentaux. Il semble y avoir une tendance inexorable vers une intervention accrue de l'Etat dans les affaires de l'industrie.

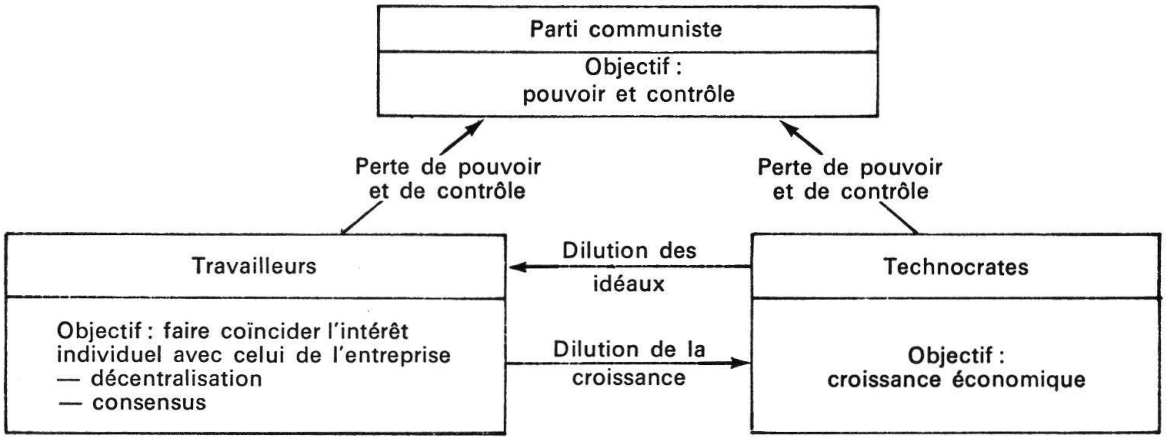
En Yougoslavie, le transfert du pouvoir aux travailleurs (même en théorie) fut un pas aisé à franchir du point de vue idéologique. Le fait, en revanche, d'investir de ce pouvoir des conseils hautement décentralisés plutôt que l'Etat constitue une démarche radicale du point de vue marxiste. Elle s'opéra en un mouvement de distancement progressif par rapport aux principes du déterminisme central. Ce mouvement semble maintenant avoir été arrêté et il se pourrait qu'on assiste à un retour vers un contrôle gouvernemental accru. Il n'en reste pas moins que le contrôle gouvernemental en matière industrielle est moindre, en ce moment, en Yougoslavie, que dans nombre de pays occidentaux, aussi bien en théorie qu'en pratique.

Avantages de la décentralisation

Ce qu'enseigne l'expérience yougoslave, ce sont les avantages de la décentralisation. En Yougoslavie, l'élan en fut donné par le caractère fragmenté du pays. En Occident, l'élan devrait venir d'une certaine façon de percevoir le problème de l'aliénation des travailleurs, résultant de la réaction humaine contre la grande dimension que ce soit celle des affaires, celle de l'Etat ou celle des syndicats. Le pouvoir accru des travailleurs a donné lieu à une lutte intense à l'intérieur des

TABLEAU III

Conflits et contradictions dans le système économique yougoslave



syndicats entre des chefs isolés et la masse des membres. Cette centralisation du pouvoir était probablement essentielle dans la lutte contre le grand patronat et, dans certains cas, contre la grande bureaucratie gouvernementale, mais cette bataille est en grande partie gagnée. Le besoin d'un pouvoir centralisé dans les syndicats pourrait bien devenir contesté et la clé des relations industrielles de l'avenir se trouver au niveau de l'entreprise et de l'usine. C'est là que le système yougoslave a enregistré les succès les plus grands. La confrontation a systématiquement été remplacée par un processus consensuel. Dans la pratique, cela signifie beaucoup de temps perdu à « enterrer les problèmes par la discussion » (dans un chantier naval yougoslave, on estime qu'environ 5 % des heures de travail disponibles sont consacrées aux diverses assemblées de travailleurs). Tout comme dans le système japonais, les décisions sont précédées de nombreuses discussions. Ensuite, les projets tendent à suivre leur cours avec moins de heurts que ce n'est le cas dans les entreprises typiquement occidentales (à qualifications égales du point de vue de la gestion).

Difficulté de surmonter l'aliénation

Au chapitre des échecs du système yougoslave, figurent les cas où il n'a pas réussi à empêcher l'aliénation des travailleurs, du fait des contradictions fondamentales qui se manifestent quand l'intérêt individuel des travailleurs ne coïncide pas avec celui de l'entreprise ou quand des cliques de travailleurs ou de cadres se sont emparées du contrôle effectif et sont devenues insensibles aux demandes de la masse. La leçon à tirer de ces échecs est que le concensus est facile à formuler en théorie, mais extrêmement difficile à réaliser dans la pratique. Le système japonais est né naturellement de traditions culturelles compatibles entre elles. En Occident (y compris la Yougoslavie), le consensus semble moins naturel que la confrontation. En dépit de ces problèmes, l'échec de la grande dimension et du pouvoir centralisé en Occident, face aux problèmes que la fin du XXe siècle pose à l'humanité, suggère que la solution doit être recherchée dans le consensus et la décentralisation, qui apparaissent comme « les moins inefficaces » de tous les moyens possibles.

Une autre leçon du système yougoslave réside dans la démonstration qu'il donne du pouvoir de l'information et de la connaissance. En dépit des pouvoirs formels des conseils de travailleurs, ce pouvoir des travailleurs est rarement exercé. Les technocrates qui gèrent les entreprises ont souvent réduit les conseils à un rôle d'approbation automatique. Ceci est rendu possible par le fait que les conseils n'ont pas les informations ni les moyens d'analyse nécessaires pour réagir aux propositions de la direction. Actuellement, autogestion signifie — essentiellement — intervention des travailleurs au niveau de l'atelier. Une autogestion véritable signifiera que les travailleurs interviendront dans les questions de stratégie, où les objectifs sociaux des travailleurs seront en interaction (et parfois en conflit) avec les objectifs économiques plus habituels des technocrates. Le système ne prendra sa véritable signification qu'au moment où les niveaux de formation des conseils se seront améliorés et que les conseils se seront dotés de leurs propres états-majors (cf. tableau IV).

L'expérience de l'auteur au contact de comités de travailleurs en Allemagne et aux Pays-Bas est encourageante à cet égard. Les niveaux de compréhension des

problèmes de stratégie et d'organisation y sont étonnamment élevés. Ce qui manque, c'est la capacité interne d'analyser les informations, à quoi s'ajoute la difficulté fondamentale d'obtenir une information complète et précise. Pour être effective, toute forme de participation devrait inclure des dispositions prévoyant un état-major et garantissant l'accès aux informations. C'est en ce qui concerne l'accès aux informations que les dirigeants ont été les plus réservés. Ceci reflète la préoccupation normale du secret, mais aussi la conscience du fait que l'information est la principale source du pouvoir technocratique.

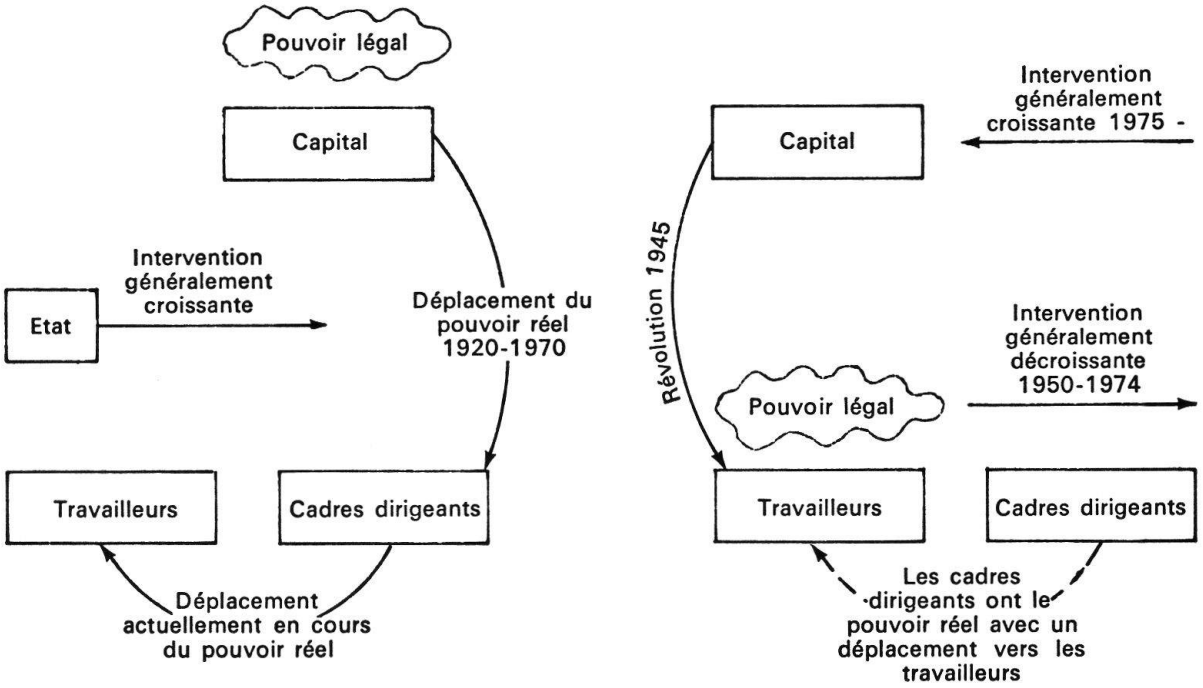
Des objectifs clairs tempérés de pragmatisme

Ce dernier enseignement est peut-être le plus important. Les Yougoslaves ont développé un idéal national qui semble accepté par une large part de la population. Cet objectif est d'élaborer un processus de décisions politique et économique fondé sur un concensus décentralisé et un minimum d'exploitation de l'homme.

Cet idéal se trouve évidemment confronté aux assauts de l'histoire, aux réalités économiques et à la nature de l'être humain, en apparence inévitablement assoiffé de pouvoir. Néanmoins, les Yougoslaves ont gardé cet idéal à l'esprit, tandis qu'ils faisaient preuve d'un remarquable pragmatisme et développaient un système

TABLEAU IV

Relations de pouvoir dans les entreprises capitalistes et yougoslaves



SOCIÉTÉS CAPITALISTES

YOUGOSLAVIE

capable de s'adapter au changement. C'est cette flexibilité qui permet d'éviter les erreurs massives et d'éliminer les pressions sociales s'accumulant dans les régimes qui persistent trop longtemps dans l'erreur.

L'Europe occidentale semble manquer tout à la fois d'objectifs clairement articulés et du pragmatisme des Yougoslaves. Peut-être ses institutions et ses traditions sont-elles trop profondément enracinées pour permettre un changement aisé. Peut-être qu'il n'y a rien à apprendre et, cependant, il semble impossible de ne pas conclure qu'une certaine dose des qualités qui ont fait le succès du système yougoslave feraient beaucoup pour aider à résoudre les problèmes industriels en Europe occidentale.

---

[1] En 1920 encore, le taux d'alphabétisation n'atteignait pas 10 % dans les républiques méridionales, alors qu'il avait pratiquement atteint 100 % dès 1900 en Slovénie.

[2] Dans son essai *Anatomie d'une morale*, paru dans le journal du parti, *Borba*, en 1953.

[3] Il faudrait préciser qu'un certain degré de liberté d'entreprise existait déjà en Yougoslavie depuis quelques années. Les petites entreprises de moins de 5 employés étaient autorisées. Une grande partie des industries de service, de la construction légère et des restaurants fonctionnaient de cette manière. De telles entreprises étaient simplement découragées par l'imposition d'impôts un peu plus lourds que ceux imposés aux entreprises gérées par les travailleurs. Ces petits entrepreneurs étaient généralement considérés comme représentant le segment le plus fortuné de la société, bien que leur poids politique fût minime. Ils jouaient un rôle important comme « lubrifiants » du système et c'est ce qui garantissait leur survie.

[4] Ceux qui étudient les problèmes de gestion en Europe occidentale et aux Etats-Unis critiquent souvent l'intervention d'administrateurs extérieurs pour la même raison. Ces administrateurs n'ont souvent ni le temps, ni les instruments d'analyse nécessaires pour formuler un jugement indépendant. En cas de crise grave, cependant, de tels administrateurs sont souvent les seuls capables de changer la direction et de prendre d'autres décisions difficiles pour corriger des fautes internes.

[5] Il n'y a que peu de choses nouvelles sous le soleil. Le socialisme corporatif, né du mouvement britannique des Fabiens, proposa pratiquement le même système juste avant la Première Guerre mondiale.