

PLANIFICATION ET GESTION DÉMOCRATIQUE

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

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

Le cadre de la planification

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

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

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

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

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

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

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

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

our la dé-
Mais tout
ont tracées
ut donc se
'une possi-
uelle est
estion déjà
e du jour,
lement de
masse au

Mais il y
nous une
Je ne la
p loin. Je
'expérience
de pseudo
les condi-
d'un type
nous nous
ue signifie
ans l'éco-
intervention
n du plan
Soviétique,
ement ou
ouvoir de
as les col-

pas grand
ir ce qu'il
fication.

miques et
nmence à

ppris par
sse popu-
écánismes
us appel-
objectifs
mpte des
ui contri-
écisément
n France
qu'étant
le papier,
qui suffi-
que socia-

te de ces
l'échelle
terai pas
nification
un cadre
atives du

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

La gestion à la base

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

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

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

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

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

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

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

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

Les niveaux de décision

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

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

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

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

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

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

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

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