

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 73 (1981)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Autogestion ou participation  
**Autor:** Favre, John  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-386054>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Autogestion ou Participation**

*Par John Favre, ancien directeur général des CFF*

Les socialistes démocrates sont unis dans leur conviction que le capitalisme et la concentration de la propriété illimitée des moyens de production continuent à avoir des conséquences nocives: inégalités exagérées, subordination excessive, exploitation des travailleurs et des consommateurs, production et consommation exacerbées guidées par le profit des possédants, grandes variations conjoncturelles génératrices de chômage et d'inflation, pollutions et nuisances.

Les nuances tiennent au caractère plus ou moins absolu de la condamnation et du remède proposé (suppression ou transformation de la propriété privée des moyens de production).

En schématisant un peu, on pourrait dire que, pour les uns, la propriété privée des moyens de production est la source unique de tout le mal et qu'elle doit être purement et simplement supprimée.

Pour les autres, nous ne sommes déjà plus dans un capitalisme pur, mais dans un système mixte où certaines forces limitent déjà, insuffisamment certes, les pouvoirs capitalistes (syndicats, coopératives et associations des consommateurs, opinion publique pourtant manipulée, pouvoirs publics et entreprises publiques, démocratie semi-directe, partis, de gauche en particulier, œuvres sociales, embryon de participation des travailleurs dans certaines entreprises). Si critiquable que soit le capitalisme, il a tout de même permis certains progrès: innovations, productivité, niveau de vie, libertés insuffisantes certes, mais non à dédaigner, au moins dans les sociétés industrielles avancées. Les maux dont nous souffrons ont d'ailleurs également d'autres causes: renchérissement et menaces d'approvisionnement en pétrole et en matières premières, concurrence de certains pays en voie de développement plus ou moins rapide, tensions internationales, dont les pays capitalistes ne sont pas seuls responsables, faux remèdes.

### **La voie sociale-démocrate**

Aujourd'hui, les socialistes démocrates, instruits par l'expérience, rejettent plus que jamais l'étatisation et la planification généralisées et inté-

grales des moyens de production. Ils savent qu'elles ont des effets pervers sur l'efficacité économique, sur les libertés, sur le niveau de la qualité de la vie.

Les socialistes restent pourtant partisans d'entreprises publiques assez autonomes lorsque l'intérêt général ne peut être assuré autrement: services publics, situations monopolistiques inévitables, nécessités de la défense ou du développement économique dans des secteurs spéciaux. Tout en comprenant les avantages de l'économie de marché (offre et demande de biens et de services aussi libres et concurrentielles que possible), les socialistes connaissent ses lacunes non seulement sur le plan de la concurrence, mais de l'adaptation des anticipations des producteurs et acheteurs isolés aux besoins généraux du marché et de l'économie. Avec des nuances, ils admettent donc la nécessité, non seulement d'une politique économique et conjoncturelle, mais même d'une planification limitée lorsqu'elle s'impose vraiment. Autant que possible, les interventions publiques doivent être indirectes: incitations et dissuasions, normes, politique monétaire, du crédit et des changes, budgets publics, fiscalité etc. Les socialistes reconnaissent que toute politique économique et monétaire requiert des concertations internationales de plus en plus intenses qui ne pourront bientôt plus se faire que dans des organisations internationales, suffisamment structurées.

Le véritable débat porte sur la structure et la gestion des entreprises. Les uns proposent de supprimer la propriété privée des moyens de production, les autres d'en limiter l'influence. Les premiers sont partisans de l'*autogestion* (gestion par les travailleurs intéressés eux-mêmes), les seconds de la *participation* des travailleurs à différents niveaux (places de travail, atelier, comité d'entreprise, conseil d'administration ou de surveillance); participation aux décisions bien sûr, mais aussi, de façon complémentaire, au capital et aux résultats.

Dans l'autogestion, les apporteurs de capitaux privés n'ont plus rien à dire dans la gestion de l'entreprise. Dans la participation, ils ne sont pas exclus, mais leur influence est réduite; les travailleurs acceptent de participer avec eux, plus ou moins paritairement. Avec le temps, l'influence des travailleurs pourra augmenter selon qu'ils pourront et voudront non seulement participer aux décisions, mais au capital et aux résultats.

### **Les buts des autogestionnaires**

Les autogestionnaires, pour qui tout le mal vient de la propriété privée des moyens de production, entendent l'éliminer complètement et remettre la gestion aux travailleurs de l'entreprise, dans le cadre d'une planification économique-cadre, établie démocratiquement par la Société autogestionnaire. Dans les entreprises importantes, des représentants des pouvoirs publics, des associations de la branche ou des consommateurs pourront éventuellement être représentés au Conseil de surveillance ou de contrôle.

Aucune entreprise, même autogérée, ne peut se passer de capital, si celui-ci ne peut être apporté entièrement par les travailleurs, il doit forcément provenir d'ailleurs: tiers, collectivité, consommateurs.

L'entreprise autogestionnaire n'échappe pas à cette nécessité, d'autant moins que les travailleurs peuvent rarement apporter tout le capital nécessaire.

Dans la coopérative de production, le capital social est apporté, en principe, par les coopérateurs. L'expérience prouve que ces entreprises se heurtent souvent à des difficultés de financement et parfois de gestion. Dans l'entreprise «autogérée» de type yougoslave, la nationalisation préalable est censée permettre à la fois l'autogestion et la planification globale. En fait, la tutelle des pouvoirs publics et du parti unique les compromet plutôt et en explique les résultats décevants (taux d'inflation et de chômage considérables etc.), avec les défauts inhérents à l'élimination complète de tout autre apport de capitaux sociaux.

Pour échapper à la fois au capital privé et à la tutelle de l'Etat, les véritables autogestionnaires sont conduits à neutraliser le capital selon leur terminologie sybilline et tranquillisante.

De gré ou de force, le capital est apporté par les propriétaires actuels à une entité juridique (société de patrimoine ou fondation) qui en confie l'usage à une société d'exploitation formée de tous les travailleurs de l'entreprise.

Cette double structure a pour but de lier le capital à l'entreprise, de le protéger des convoitises du personnel, notamment en cas de départ, et, d'éviter de recourir à des capitaux de tiers.

D'où viendra ce capital neutralisé? Les avis sont partagés à cet égard: attributions de participation des travailleurs aux bénéficiaires; affectations de propriétaires sous pression fiscale et successorale; affectation forcée de tout le capital contre rente à vie aux fondateurs. De toute façon, les fondateurs n'auraient plus rien à dire dans la gestion de leur capital, ni dans celle de l'entreprise, à moins qu'ils ne continuent à faire partie de ses cadres!

Plus l'intervention de l'Etat sera importante pour permettre la neutralisation du capital, plus les entreprises en dépendront et risqueront de tomber sous sa tutelle.

L'expropriation plus ou moins forcée du capital tarira l'apport d'autres capitaux, au détriment des entreprises et de l'économie. Seul l'Etat ou, à la rigueur, d'autres entreprises autogérées pourront encore apporter du capital, sans d'ailleurs participer forcément à la gestion. La neutralisation ne ressemblera-t-elle pas finalement à une cristallisation du capital?

Est-il opportun de renoncer à tout apport de capital privé à la propriété, aux investissements et à la gestion s'il est possible d'assurer autrement une participation suffisante des travailleurs aux décisions, au capital, aux résultats?

L'organisation des entreprises autogérées se caractériserait par une synthèse de groupes largement autogérés, dont les responsables seraient



élus de bas en haut, sauf la «direction» (aux pouvoirs limités), nommée, contrôlée et inspirée par un organe de contrôle, désigné par tout le personnel. Un système de referendum, de rotation assez rapide dans l'exercice des charges et de commissions préparait certaines décisions, assurerait la démocratisation et éviterait les dangers d'autoritarisme; à supposer que le succès permette d'éviter le retour à des hiérarchies plus contraignantes.

Indépendamment des contraintes nécessaires pour la neutralisation du capital, la gestion des entreprises autogérées risque d'être soumise à de multiples contraintes: organisation unilatérale et compliquée, source de difficultés appelant les interventions, limitation des répartitions de bénéfices, interventions correctives d'associations d'entreprises et de syndicats obligatoires, planification plus importante et plus impérative à cause des imperfections du système, tendance aux entorses à la concurrence, impôt sur bénéfices spéciaux etc. Telles sont du moins les perspectives qu'offre un des ouvrages principaux de référence sur l'autogestion (Ulrich Gärtner, Peter Luder. Buts et moyens d'une démocratisation de l'économie. Ed. Ruegger 1979).

Comme bien d'autres, les auteurs reconnaissent que les autogestionnaires peuvent être tentés de freiner les engagements de personnel et les investissements, voire la concurrence, pour augmenter leur participation aux bénéfices. Pour éviter ces dangers et des inégalités trop grandes, ils proposent une formule de limitation des répartitions de bénéfice.

La politique de répartition des bénéfices serait appliquée par les associations intéressées, associations d'entreprises et syndicats, obligatoires les uns et les autres.

### **Faire des expériences, sans précipitation**

Il est difficile de se prononcer sur l'étendue de la planification que nous réserve l'autogestion. Ses partisans s'efforcent de nous tranquilliser en parlant de planification globale, parfois indicative, de toute façon démocratique et si possible indirecte. La pratique dépend à la fois des vertus économiques du système autogestionnaire, de l'effet véritablement démocratique qu'il aurait et d'une séparation suffisante des pouvoirs et des contre-pouvoirs nécessaires à toute démocratie. Sans me prononcer définitivement à cet égard, faute d'expériences pratiques suffisamment probantes, j'ai cependant des doutes sérieux. Toutes les contraintes requises, jointes à une organisation compliquée, comportant des risques anarchiques ne favorisant pas l'efficacité, basée sur un seul facteur de production, me rendent sceptiques. Quoique trop peu démocratique, l'expérience yougoslave, si méritoire qu'elle soit, nous met en garde sur les défauts de tout système autogestionnaire.

Les inconvénients de la domination de l'entreprise et de l'économie par un seul moyen de production, le capital, doivent-ils nous inciter à passer à l'autre extrême en remettant tout le pouvoir au travail? Ne peut-on pas

faire mieux coopérer le travail et le capital, d'autant plus que le progrès et la participation augmenteront les revenus et répartiront mieux les fortunes?

La participation des travailleurs aux décisions, au capital et aux résultats n'empêche nullement de faire des expériences se rapprochant plus de l'autogestion.

De toute façon, l'autogestion complète des travailleurs est impossible dans les entreprises publiques, les coopératives de distribution, les entreprises individuelles, beaucoup d'entreprises multinationales etc. Même dans les autres entreprises on ne voit pas comment on pourrait la généraliser assez rapidement et sans danger considérable.

L'essentiel c'est de mettre fin à la puissance exagérée d'une faible minorité de capitalistes et de ses managers.

Si la participation suffisante des travailleurs aux décisions, aux résultats et au capital continuait à se heurter à une résistance irréductible, il va de soi que les travailleurs seraient contraints de recourir à d'autres mesures plus radicales. Peut-être n'y a-t-il pas de solution unique souhaitable? Le degré de participation ou d'autogestion peut varier selon les forces en présence et les expériences faites. Mais, toute solution absolue ou unilatérale est en général mauvaise. Dans les sciences humaines plus qu'ailleurs, une apparente logique ne suffit pas! Elle doit être confrontée à l'expérience et tenir compte de tous les facteurs nécessaires. De ce point de vue aussi, rien ne nous engage à nous précipiter, tête baissée, dans l'autogestion généralisée.