

---

# **Autogestion et Hiérarchie**

---

*Cornelius CASTORIADIS (1922 - 1997)*

Suivi de

**La hiérarchie des salaires et des revenus**

Et

**Les ouvriers face à la bureaucratie**

## AUTOGESTION ET HIÉRARCHIE

---

Texte écrit en collaboration avec Daniel MOTHE et publié dans *CFDT Aujourd'hui*, n°8, juillet - août 1974, repris dans « *Le contenu du socialisme* », UGE 10/18, 1979

Nous vivons dans une société dont l'organisation est *hiérarchique*, que ce soit dans le travail, la production, l'entreprise ; ou dans l'administration, la politique, l'Etat ; ou encore dans l'éducation et la recherche scientifique. La hiérarchie n'est pas une invention de la société moderne. Ses origines remontent loin bien qu'elle n'ait pas toujours existé, et qu'il y ait eu des sociétés non hiérarchiques qui ont très bien fonctionnées. Mais dans la société moderne le système hiérarchique (ou, ce qui revient à peu près au même, bureaucratique) est devenu pratiquement universel. Dès qu'il y a une activité collective quelconque, elle est organisée d'après le principe hiérarchique, et la hiérarchie du commandement et du pouvoir coïncide de plus en plus avec la hiérarchie des salaires et des revenus. De sorte que les gens n'arrivent presque plus à s'imaginer qu'il pourrait en être autrement, et qu'ils pourraient eux-mêmes être quelque chose de défini autrement que par leur place dans la pyramide hiérarchique.

Les défenseurs du système actuel essaient de le justifier comme le seul « logique », « rationnel », « économique ». On a déjà essayé de montrer que ces « arguments » ne valent rien et ne justifient rien, qu'ils sont faux pris chacun séparément et contradictoires lorsqu'on les considère tous ensemble. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus bas. Mais on présente aussi le système actuel comme le seul possible, prétendument imposé par les nécessités de la production moderne, par la complexité de la vie sociale, la grande échelle de toutes les activités, etc. Nous tenterons de montrer qu'il n'en est rien, et que l'existence d'une hiérarchie est radicalement incompatible avec l'autogestion.

### AUTOGESTION ET HIÉRARCHIE DU COMMANDEMENT

#### *Décision collective et problème de la représentation*

Que signifie, socialement, le système hiérarchique ? Qu'une couche de la population dirige la société et que les autres ne font qu'exécuter ses décisions ; aussi, que cette couche, recevant les revenus les plus grands, profite de la production et de travail de la société beaucoup plus que d'autres. Bref, que la société est divisée entre une couche qui dispose du

pouvoir et des privilèges, et le reste, qui en est dépossédé. La hiérarchisation ou la bureaucratisation de toutes les activités sociales n'est aujourd'hui que la forme, de plus en plus prépondérante, de la division de la société. Comme telle, elle est à la fois résultat et cause du conflit qui déchire la société.

S'il en est ainsi, il devient ridicule de se demander : est-ce que l'autogestion, est-ce que le fonctionnement et l'existence d'un système social autogéré est compatible avec le maintien de la hiérarchie ? Autant se demander si la suppression du système pénitentiaire actuel est compatible avec le maintien de gardiens de prisons, de gardiens-chefs et de directeurs de prison. Mais comme on sait, ce qui va sans dire va encore mieux étant dit. D'autant plus que, depuis des millénaires, on fait pénétrer dans l'esprit des gens dès leur plus tendre enfance l'idée qu'il est « naturel » que les uns commandent et les autres obéissent, que les uns aient trop de superflu et les autres pas assez de nécessaire.

Nous voulons une société autogérée. Qu'est-ce que cela veut dire ? Une société qui se gère, c'est-à-dire se dirige, elle-même. Mais cela doit être encore précisé. Une société autogérée est une société où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement *ce* qu'ils ont à faire et *comment* le faire, dans les seules limites que leur trace leur coexistence avec d'autres unités collectives. Ainsi, des décisions qui concernent les travailleurs d'un atelier doivent être prises par les travailleurs de cet atelier ; celles qui concernent plusieurs ateliers à la fois, par l'ensemble des travailleurs concernés, ou par leurs délégués élus et révocables ; celles qui concernent toute l'entreprise, par tout le personnel de l'entreprise ; celles concernant un quartier, par les habitants du quartier ; et celles qui concernent toute la société, par la totalité des femmes et des hommes qui y vivent.

Mais que signifie décider ?

Décider, c'est décider soi-même. Ce n'est pas laisser la décision à des « gens compétents », soumis à un vague « contrôle ». Ce n'est pas non plus désigner les gens qui vont, eux, décider. Ce n'est pas parce que la population française désigne, une fois tous les cinq ans, ceux qui feront les lois, qu'elle fait les lois. Ce n'est pas parce qu'elle désigne, une fois tous les sept ans, celui qui décidera de la politique du pays, qu'elle décide elle-même de cette politique. Elle ne décide pas, elle *aliène* son pouvoir de

décision à des « représentants » qui, de ce fait même, ne sont pas et ne peuvent pas être *ses* représentants. Certes, la désignation de représentants, ou de délégués, par les différentes collectivités, comme aussi l'existence d'organes comités ou conseils formés par de tels délégués sera, dans une foule de cas, indispensable. Mais elle ne sera compatible avec l'autogestion que si ces délégués représentent véritablement la collectivité dont ils émanent, et cela implique qu'ils restent soumis à son pouvoir. Ce qui signifie, à son tour, que celle-ci non seulement les élit, mais peut aussi les révoquer chaque fois qu'elle le juge nécessaire.

Donc, dire qu'il y a hiérarchie du commandement formé par des « gens compétents » et en principe inamovibles ; ou dire qu'il y a des « représentants » inamovibles pour une période donnée (et qui, comme l'expérience le prouve, deviennent pratiquement inamovibles à jamais), c'est dire qu'il n'y a ni autogestion, ni même « gestion démocratique ». Cela équivaut en effet à dire que la collectivité est dirigée par des gens dont la direction des affaires communes est désormais devenue l'affaire spécialisée et exclusive, et qui, en droit ou en fait, échappent au pouvoir de la collectivité.

### *Décision collective, formation et information*

D'autre part, décider, c'est décider *en connaissance de cause*. Ce n'est plus la collectivité qui décide, même si formellement elle « vote », si quelqu'un ou quelques-uns disposent seuls des informations et définissent les critères à partir desquels une décision est prise. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de *toutes* les informations pertinentes. Mais aussi, qu'ils puissent définir eux-mêmes des critères à partir desquels ils décident. Et pour ce faire, qu'ils disposent d'une *formation* de plus en plus large. Or, une hiérarchie du commandement implique que ceux qui décident possèdent – ou plutôt prétendent posséder le monopole des informations et de la formation, et en tout cas, qu'ils y ont un accès privilégié. La hiérarchie est basée sur ce fait, et elle tend constamment à le reproduire. Car dans une organisation hiérarchique, toutes les informations montent de la base au sommet et n'en redescendent pas, ni ne circulent (en fait, elles circulent, mais *contre* les règles de l'organisation hiérarchique). Aussi, toutes les décisions descendent du sommet vers la base, qui n'a qu'à les exécuter. Cela revient à peu près au même de dire qu'il y a hiérarchie du commandement, et de dire que ces deux circulations se font chacune à sens unique : le sommet collecte et absorbe toutes les informations qui montent

vers lui, et n'en rediffuse aux exécutants que le minimum strictement nécessaire à l'exécution des ordres qu'il leur adresse, et qui émanent de lui seul. Dans une telle situation, il est absurde de penser qu'il pourrait y avoir autogestion, ou même « gestion démocratique ».

Comment peut-on décider, si l'on ne dispose pas des informations nécessaires pour bien décider ? Et comment peut-on *apprendre* à décider, si l'on est toujours réduit à exécuter ce que d'autres ont décidé ? Dès qu'une hiérarchie du commandement s'instaure, la collectivité devient opaque pour elle-même, et une énorme gaspillage s'introduit. Elle devient opaque, parce que les informations sont retenues au sommet. Un gaspillage s'introduit, parce que les travailleurs non informés ou mal informés ne savent pas ce qu'ils devraient savoir pour mener à bien leur tâche, et surtout parce que les capacités collectives de se diriger, comme aussi l'inventivité et l'initiative, formellement réservées au commandement, sont entravées et inhibées à tous les niveaux.

Donc, vouloir l'autogestion – ou même la « gestion démocratique », si le mot de démocratie n'est pas utilisé dans des buts simplement décoratifs et vouloir maintenir une hiérarchie du commandement est une contradiction dans les termes. Il serait beaucoup plus cohérent, sur le plan formel, de dire, comme le font les défenseurs du système actuel : la hiérarchie du commandement est indispensable, donc, il ne peut pas y avoir de société autogérée.

Seulement, cela est faux. Lorsqu'on examine les fonctions de la hiérarchie, c'est-à-dire à quoi elle sert, on constate que, pour une grande partie, elles n'ont un sens et n'existent qu'en fonction du système social actuel, et que les autres, celles qui garderaient un sens et une utilité dans un système social autogéré, pourraient facilement être collectivisées. Nous ne pouvons pas discuter, dans les limites de ce texte, la question dans toute son ampleur. Nous tenterons d'en éclairer quelques aspects importants, nous référant surtout à l'organisation de l'entreprise et de la production.

Une des fonctions les plus importantes de la hiérarchie actuelle est d'*organiser la contrainte*. Dans le travail, par exemple, qu'il s'agisse des ateliers ou des bureaux, une partie essentielle de l'« activité » de l'appareil hiérarchique, des chefs d'équipe jusqu'à la direction, consiste à surveiller, à contrôler, à sanctionner, à imposer directement ou indirectement la « discipline » et l'exécution conforme des ordres reçus par ceux qui doivent les exécuter. Et pourquoi faut-il organiser la contrainte, pourquoi faut-il qu'il y ait contrainte ? Parce que les travailleurs ne manifestent pas en

général spontanément un enthousiasme débordant pour faire ce que la direction veut qu'ils fassent. Et pourquoi cela ? Parce que ni leur travail, ni son produit ne leur appartiennent, parce qu'ils se sentent aliénés et exploités, parce qu'ils n'ont pas décidé eux-mêmes ce qu'ils ont à faire et comment le faire, ni ce qu'il adviendra de ce qu'ils ont fait ; bref, parce qu'il y a un conflit perpétuel entre ceux qui travaillent et ceux qui dirigent le travail des autres et en profitent. En somme donc : il faut qu'il y ait hiérarchie, pour organiser la contrainte – et il faut qu'il y ait contrainte, parce qu'il y a division et conflit, c'est-à-dire aussi, parce qu'il y a hiérarchie.

Plus généralement, on présente la hiérarchie comme étant là pour régler les conflits, en masquant le fait que l'existence de la hiérarchie est elle-même source d'un conflit perpétuel. Car aussi longtemps qu'il y aura un système hiérarchique, il y aura, de ce fait même, renaissance continuelle d'un conflit radical entre une couche dirigeante et privilégiée, et les autres catégories, réduites à des rôles d'exécution.

On dit que s'il n'y a pas de contrainte, il n'y aura aucune discipline, que chacun fera ce qui lui chantera et que ce sera le chaos. Mais c'est là encore un sophisme. La question n'est pas de savoir s'il faut de la discipline, ou même parfois de la contrainte, mais quelle discipline, décidée par qui, contrôlée par qui, sous quelles formes et à quelles fins. Plus les fins que sert une discipline sont étrangères aux besoins et aux désirs de ceux qui doivent les réaliser, plus les décisions concernant ces fins et les formes de la discipline sont extérieures, et plus il y a besoin de contrainte pour les faire respecter.

Une collectivité autogérée n'est pas une collectivité sans discipline, mais une collectivité qui décide elle-même de sa discipline et, le cas échéant, des sanctions contre ceux qui la violent délibérément. Pour ce qui est, en particulier, du travail, on ne peut pas discuter sérieusement de la question en présentant l'entreprise autogérée comme rigoureusement identique à l'entreprise contemporaine sauf qu'on aurait enlevé la carapace hiérarchique. Dans l'entreprise contemporaine, on impose aux gens un travail qui leur est étranger et sur lequel ils n'ont rien à dire. L'étonnant n'est pas qu'ils s'y opposent, mais qu'ils ne s'y opposent pas infiniment plus que ce n'est le cas. On ne peut croire un seul instant que leur attitude à l'égard du travail resterait la même lorsque leur relation à leur travail sera transformée et qu'ils commenceront à en devenir les maîtres. D'autre part, même dans l'entreprise contemporaine, il n'y a pas *une* discipline, mais *deux*. Il y a la discipline qu'à coups de contrainte et de sanctions financiè-

res ou autres l'appareil hiérarchique essaie constamment d'imposer. Et il y a la discipline, beaucoup moins apparente mais non moins forte, qui surgit au sein des groupes de travailleurs d'une équipe ou d'un atelier, et qui fait pas exemple que ni ceux qui en font trop, ni ceux qui n'en font pas assez ne sont tolérés. Les groupes humains n'ont jamais été et ne sont jamais des conglomerats chaotiques d'individus uniquement mus par l'égoïsme et en lutte les uns contre les autres, comme veulent le faire croire les idéologues du capitalisme et de la bureaucratie qui n'expriment ainsi que leur propre mentalité. Dans les groupes, et en particulier ceux qui sont attelés à une tâche commune permanente, surgissent toujours des normes de comportement et une pression collective qui les fait respecter.

### *Autogestion, compétence et décision*

Venons-en maintenant à l'autre fonction essentielle de la hiérarchie, qui apparaît comme indépendante de la structure sociale contemporaine : les fonctions de décision et de direction. La question qui se pose est la suivante : pourquoi les collectivités concernées ne pourraient-elles pas accomplir elles-mêmes cette fonction, se diriger d'elles-mêmes et décider pour elles-mêmes, pourquoi faudrait-il qu'il y ait une couche particulière de gens, organisés dans un appareil à part, qui décident et qui dirigent ? A cette question, les défenseurs du système actuel fournissent deux sortes de réponses. L'une s'appuie sur l'invocation du « savoir » et de la « compétence » : il faut que ceux qui savent, ou ceux qui sont compétents, décident. L'autre affirme, à mots plus ou moins couverts, qu'il faut de toute façon que quelques uns décident, parce qu'autrement ce serait le chaos, autrement dit parce que la collectivité serait incapable de se diriger elle-même.

Personne ne conteste l'importance du savoir et de la compétence, ni, surtout, le fait qu'aujourd'hui *un certain savoir* et *une certaine compétence* sont réservés à une minorité. Mais, ici encore, ces faits ne sont invoqués que pour couvrir des sophismes. Ce ne sont pas ceux qui ont le plus de savoir et de compétence en général qui dirigent dans le système actuel. Ceux qui dirigent, ce sont ceux qui se sont montrés capables de monter dans l'appareil hiérarchique, ou ceux qui, en fonction de leur origine familiale et sociale, y ont été dès le départ mis sur les bons rails, après avoir obtenu quelques diplômes. Dans les deux cas, la « compétence » exigée pour se maintenir ou pour s'élever dans l'appareil hiérarchique concerne beaucoup plus la capacité de se défendre et de vaincre dans la concurrence que se livrent individus, cliques et clans au sein de l'appareil

hiérarchique-bureaucratique, que l'aptitude à diriger un travail collectif. En deuxième lieu, ce n'est pas parce que quelqu'un ou quelques uns possèdent un savoir ou une compétence technique ou scientifique, que la meilleure manière des les utiliser est de leur confier la direction d'un ensemble d'activités. On peut être un excellent ingénieur dans sa spécialité, sans pour autant être capable de « diriger » l'ensemble d'un département d'une usine. Il n'y a du reste qu'à constater ce qui se passe actuellement à cet égard. Techniciens et spécialistes sont généralement confinés dans leur domaine particulier. Les « dirigeants » s'entourent de quelques conseillers techniques, recueillent leurs avis sur les décisions à prendre (avis qui souvent divergent entre eux) et finalement « décident ». On voit clairement ici l'absurdité de l'argument. Si le « dirigeant » décidait en fonction de son « savoir » et de sa « compétence », il devrait être savant et compétent à propos de tout, soit directement, soit pour décider lequel, parmi les avis divergents des spécialistes, est le meilleur. Cela est évidemment impossible, et les dirigeants tranchent en fait arbitrairement, en fonction de leur « jugement ». Or ce « jugement » d'un seul n'a aucune raison d'être plus valable que le jugement qui se formerait dans une collectivité autogérée, à partir d'une expérience réelle infiniment plus ample que celle d'un seul individu.

### *Autogestion, spécialisation et rationalité*

Savoir et compétence sont par définition spécialisés, et le deviennent davantage chaque jour. Sorti de son domaine spécial, le technicien ou le spécialiste n'est pas plus capable que n'importe qui d'autre de prendre une bonne décision. Même à l'intérieur de son domaine particulier, du reste, son point de vue est fatalement limité. D'un côté, il ignore les autres domaines, qui sont nécessairement en interaction avec le sien, et tend naturellement à les négliger. Ainsi, dans les entreprises comme dans les administrations actuelles, la question de la coordination « horizontale » des services de direction est un cauchemar perpétuel. On en est venu, depuis longtemps, à créer des spécialistes de la coordination pour coordonner les activités des spécialistes de la direction – qui s'avèrent ainsi incapables de se diriger eux-mêmes. D'un autre côté et surtout, les spécialistes placés dans l'appareil de direction sont de ce fait même séparés du processus réel de production, de ce qui s'y passe, des conditions dans lesquelles les travailleurs doivent effectuer leur travail. La plupart du temps, les décisions prises par les bureaux après de savants calculs, parfaites sur le papier, s'avèrent inapplicables telles quelles, car elles n'ont pas tenu suffisamment



compte des conditions réelles dans lesquelles elles auront à être appliquées. Or ces conditions réelles, par définition, seule la collectivité des travailleurs les connaît. Tout le monde sait que ce fait est, dans les entreprises contemporaines, une source de conflits perpétuels et d'un gaspillage immense.

Par contre, savoir et compétence peuvent être rationnellement utilisés si ceux qui les possèdent sont replongés dans la collectivité des producteurs, s'ils deviennent une des composantes des décisions que cette collectivité aura à prendre. L'autogestion exige la coopération entre ceux qui possèdent un savoir ou une compétence particuliers, et ceux qui assument le travail productif au sens strict. Elle est totalement incompatible avec une séparation de ces deux catégories. Ce n'est que si une telle coopération s'instaure, que ce savoir et cette compétence pourront être pleinement utilisés ; tandis que, aujourd'hui, ils ne sont utilisés que pour une petite partie, puisque ceux qui les possèdent sont confinés à des tâches limitées, étroitement circonscrites par la division du travail à l'intérieur de l'appareil de direction. Surtout, seule cette coopération peut assurer que savoir et compétence seront mis effectivement au service de la collectivité, et non pas de fins particulières.

Une telle coopération pourrait-elle se dérouler sans que des conflits surgissent entre les « spécialistes » et les autres travailleurs ? Si un spécialiste affirme, à partir de son savoir spécialisé, que tel métal, parce qu'il possède telles propriétés, est le plus indiqué pour tel outil ou telle pièce, on ne voit pas pourquoi et à partir de quoi cela pourrait soulever des objections gratuites de la part des ouvriers. Même dans ce cas, du reste, une décision rationnelle exige que les ouvriers n'y soient pas étrangers – par exemple, parce que les propriétés du matériau choisi jouent un rôle pendant l'usinage des pièces ou des outils. Mais les décisions vraiment importantes concernant la production comportent toujours une dimension essentielle relative au rôle et à la place des hommes dans la production. Là-dessus, il n'existe – par définition aucun savoir et aucune compétence qui puisse primer le point de vue de ceux qui auront à effectuer réellement le travail. Aucune organisation d'une chaîne de fabrication ou d'assemblage ne peut être, ni rationnelle, ni acceptable, si elle a été décidée sans tenir compte du point de vue de ceux qui y travailleront. Parce qu'elles n'en tiennent pas compte, ces décisions sont actuellement presque toujours bancales, et si la production marche quand même, c'est parce que les ouvriers s'organisent entre eux pour la faire marcher, en transgressant les règles et les instructions « officielles » sur l'organisation du travail. Mais, même si on les suppose « rationnelles » du point de vue étroit de l'efficacité productive,

ces décisions sont inacceptables précisément parce qu'elles sont, et ne peuvent qu'être, exclusivement basées sur le principe de l' « efficacité productive ». cela veut dire qu'elles tendent à subordonner intégralement les travailleurs au processus de fabrication, et à les traiter comme des pièces du mécanisme productif. Or cela n'est pas dû à la méchanceté de la direction, à sa bêtise, ni même simplement à la recherche du profit. (A preuve que l' « Organisation du travail » est rigoureusement la même dans les pays de l'Est et les pays occidentaux). Cela est la conséquence directe et inévitable d'un système où les décisions sont prises par d'autres que ceux qui auront à les réaliser ; un tel système *ne peut pas* avoir une autre « logique ».

Mais une société autogérée ne peut pas suivre cette « logique ». Sa logique est toute autre, c'est la logique de la libération des hommes et de leur développement. La collectivité des travailleurs peut très bien décider – et, à notre avis, elle aurait raison de le faire - que pour elle, des journées de travail moins pénibles, moins absurdes, plus libres et plus heureuses sont infiniment préférables que quelques bouts supplémentaires de camelote. Et, pour de tels choix, absolument fondamentaux, il n'y a aucun critère « scientifique » ou « objectif » qui vaille : le seul critère est le jugement de la collectivité elle-même sur ce qu'elle préfère, à partir de son expérience, de ses besoins et de ses désirs.

Cela est vrai à l'échelle de la société entière. Aucun critère « scientifique » ne permet à qui que ce soit de décider qu'il est préférable pour la société d'avoir l'année prochaine plus de loisirs plutôt que plus de consommation ou l'inverse, une croissance plus rapide ou moins rapide, etc. Celui qui dit que de tels critères existent est un ignorant ou un imposteur. Le seul critère qui dans ces domaines a un sens, c'est ce que les hommes et les femmes formant la société veulent, et cela, eux seuls peuvent le décider et personne à leur place.

## AUTOGESTION ET HIERARCHIE DES SALAIRES ET DES REVENUS

*Il n'y a pas de critères objectifs  
qui permettent de fonder une hiérarchie des rémunérations.*

Pas plus qu'elle n'est compatible avec une hiérarchie du commandement, une société autogérée n'est compatible avec une hiérarchie des salaires et des revenus.

D'abord, la hiérarchie des salaires et des revenus correspond actuellement avec la hiérarchie du commandement – totalement, dans les pays de l'Est, pour une très bonne partie, dans les pays occidentaux. Encore faut-il voir comment cette hiérarchie est-elle recrutée. Un fils de riche sera un homme riche, un fils de cadre a toutes les chances de devenir cadre. Ainsi, pour une grande partie, les couches qui occupent les étages supérieurs de la pyramide hiérarchique se perpétuent héréditairement. Et cela n'est pas un hasard. Un système social tend toujours à s'auto-reproduire. Si des couches sociales ont des privilèges, leurs membres feront tout ce qu'ils peuvent –et leurs privilèges signifient précisément qu'ils peuvent énormément à cet égard– pour les transmettre à leurs descendants. Dans la mesure où, dans un tel système, ces couches ont besoin d' « hommes nouveaux » parce que les appareils de direction s'étendent et prolifèrent-elles sélectionnent, parmi les descendants des couches « inférieures », les plus « aptes » pour les coopter en leur sein. Dans cette mesure, il peut apparaître que le « travail » et les « capacités » de ceux qui ont été cooptés ont joué un rôle dans leur carrière, qui récompense leur « mérite ». Mais, encore une fois, « capacités » et « mérite » signifient ici essentiellement la capacité de s'adapter au système régnant et de mieux le servir. De telles capacités n'ont pas de sens pour une société autogérée et de son point de vue.

Certes, des gens peuvent penser que, même dans une société autogérée, les individus les plus courageux, les plus tenaces, les plus travailleurs, les plus « compétents », devraient avoir droit à une « récompense » particulière, et que celle-ci devrait être financière. Et cela nourrit l'illusion qu'il pourrait y avoir une hiérarchie des revenus qui soit justifiée.

Cette illusion ne résiste pas à l'examen. Pas plus que dans le système actuel, on ne voit pas sur quoi on pourrait fonder logiquement et justifier de manière chiffrée des différences de rémunération. Pourquoi telle compétence devrait valoir à son possesseur quatre fois plus de revenu qu'à un autre, et non pas deux ou douze ? Quel sens cela a de dire que la compétence d'un bon chirurgien vaut exactement autant – ou plus, ou moins que celle d'un bon ingénieur ? Et pourquoi ne vaut-elle pas exactement autant que celle d'un bon conducteur de train ou d'un bon instituteur ?

Une fois sortis de quelques domaines très étroits, et privés de signification générale, il n'y a pas de critères objectifs pour mesurer et comparer entre eux les compétences, les connaissances et le savoir d'individus différents. Et, si c'est la société qui supporte les frais d'acquisition du savoir par un individu – comme c'est pratiquement déjà maintenant le cas on ne voit pas pourquoi l'individu qui a déjà bénéficié une fois du privi-

lège que cette acquisition constitue en elle-même, devrait en bénéficier une deuxième fois sous forme d'un revenu supérieur. La même chose vaut du reste pour le « mérite » et « l'intelligence ». Il y a certes des individus qui naissent plus doués que d'autres relativement à certaines activités, ou le deviennent. Ces différences sont en général réduites, et leur développement dépend surtout du milieu familial, social et éducatif. Mais en tout cas, dans la mesure où quelqu'un a un « don », l'exercice de ce « don » est en lui-même une source de plaisir s'il n'est pas entravé. Et, pour les rares individus qui sont exceptionnellement doués, ce qui importe n'est pas une « récompense » financière, mais de créer ce qu'ils sont irrésistiblement poussés à créer. Si Einstein avait été intéressé par l'argent, il ne serait pas devenu Einstein et il est probable qu'il aurait fait un patron ou un financier assez médiocre.

On met parfois en avant cet argument incroyable, que sans une hiérarchie des salaires la société ne pourrait pas trouver des gens qui acceptent d'accomplir les fonctions les plus « difficiles » et l'on présente comme telles les fonctions de cadre, de dirigeant, etc. On connaît la phrase si souvent répétée par les « responsables » : « si tout le monde gagne la même chose, alors je préfère prendre le balai. » Mais dans des pays comme la Suède, où les écarts de salaire sont devenus beaucoup moindres qu'en France, les entreprises ne fonctionnent pas plus mal qu'en France, et l'on n'a pas vu les cadres se ruer sur les balais.

Ce que l'on constate de plus en plus dans les pays industrialisés, c'est plutôt le contraire : les personnes qui désertent les entreprises, sont celles qui occupent les emplois vraiment les plus difficiles c'est-à-dire les plus pénibles et les moins intéressants. Et l'augmentation des salaires du personnel correspondant n'arrive pas à arrêter l'hémorragie. De ce fait, ces travaux sont de plus en plus laissés à la main d'oeuvre immigrée. Ce phénomène s'explique si l'on reconnaît cette évidence, qu'à moins d'y être contraints par la misère, les gens refusent de plus en plus d'être employés à des travaux idiots. On n'a jamais constaté le phénomène inverse, et l'on peut parier qu'il continuera d'en être ainsi. On arrive donc à cette conclusion, d'après la logique même de cet argument, que ce sont les travaux les plus intéressants qui devraient être le moins rémunérés. car, sous toutes les conditions, ce sont là les travaux les plus attirants pour les gens, c'est-à-dire que la motivation pour les choisir et les accomplir se trouve déjà, pour une grande partie, dans la nature même du travail.

Mais à quoi reviennent finalement tous les arguments visant à justifier la hiérarchie dans une société autogérée, quelle est l'idée cachée sur laquelle ils se fondent ? C'est que les gens ne choisissent un travail et ne le font que pour gagner plus que les autres. mais cela, présenté comme une vérité éternelle concernant la nature humaine, n'est en réalité que la mentalité capitaliste qui a plus ou moins pénétré la société (et qui, comme le montre la persistance de la hiérarchie des salaires dans les pays de l'Est, reste aussi dominante là-bas). Or cette mentalité est une des conditions pour que le système actuel existe et se perpétue et inversement, elle ne peut exister que pour autant que le système continue. Les gens attachent une importance aux différences de revenu, parce que de telles différences existent, et parce que, dans le système social actuel, elles sont posées comme importantes. Si l'on peut gagner un million par mois plutôt que cent mille francs, et si le système social nourrit par tous ses aspects l'idée que celui qui gagne un million vaut plus, est meilleur que celui qui ne gagne que cent mille francs alors effectivement, beaucoup de gens (pas tous du reste, même aujourd'hui) seront motivés à tout faire pour gagner un million plutôt que cent mille. Mais si une telle différence n'existe pas dans le système social ; s'il est considéré comme tout aussi absurde de vouloir gagner plus que les autres que nous considérons aujourd'hui absurde (du moins la plupart d'entre nous) de vouloir à tout prix faire précéder son nom d'une particule, alors d'autres motivations, qui ont, elles, une valeur sociale vraie, pourront apparaître ou plutôt s'épanouir : l'intérêt du travail lui-même, le plaisir de bien faire ce que l'on a soi-même choisi de faire, l'invention, la créativité, l'estime et la reconnaissance des autres. Inversement, aussi longtemps que la misérable motivation économique sera là, toutes ces autres motivations seront atrophiées et estropiées depuis l'enfance des individus.

Car un système hiérarchique est basé sur la concurrence des individus, et la lutte de tous contre tous. Il dresse constamment les hommes les uns contre les autres, et les incite à utiliser tous les moyens pour « monter ». Présenter la concurrence cruelle et sordide qui se déroule dans la hiérarchie du pouvoir, du commandement, des revenus, comme une « compétition » sportive où les « meilleurs » gagnent dans un jeu honnête, c'est prendre les gens pour des imbéciles et croire qu'ils ne voient pas comment les choses se passent réellement dans un système hiérarchique, que ce soit à l'usine, dans les bureaux, dans l'Université, et même de plus en plus dans la re-

cherche scientifique depuis que celle-ci est devenue une immense entreprise bureaucratique. L'existence de la hiérarchie est basée sur la lutte sans merci de chacun contre tous les autres et elle exacerbe cette lutte. C'est pourquoi d'ailleurs la jungle devient de plus en plus impitoyable au fur et à mesure que l'on monte les échelons de la hiérarchie et que l'on ne rencontre la coopération qu'à la base, là où les possibilités de « promotion » sont réduites ou inexistantes. Et l'introduction artificielle de différenciations à ce niveau, par la direction des entreprises, vise précisément à briser cette coopération. Or, du moment où il y aurait des privilèges d'une nature quelconque, mais particulièrement de nature économique, renaîtrait immédiatement la concurrence entre individus, en même temps que la tendance à s'agripper aux privilèges que l'on possède déjà, et, à cette fin, à essayer aussi d'acquérir plus de pouvoir et à le soustraire au contrôle des autres. Dès ce moment-là, il ne peut plus être question d'autogestion.

Enfin, une hiérarchie des salaires et des revenus est tout autant incompatible avec une organisation rationnelle de l'économie d'une société autogérée. Car une telle hiérarchie fausse immédiatement et lourdement l'expression de la demande sociale.

Une organisation rationnelle de l'économie d'une société autogérée implique, en effet, aussi longtemps que les objets et les services produits par la société ont encore un « prix » aussi longtemps que l'on ne peut pas les distribuer librement, et que donc il y a un « marché » pour les biens de consommation individuelle, que la production est orientée d'après les indications de ce marché, c'est-à-dire finalement par la demande solvable des consommateurs. Car il n'y a pas, pour commencer, d'autre système défendable. Contrairement à un slogan récent, que l'on ne peut approuver que métaphoriquement, on ne peut pas donner à tous « tout et tout de suite ». Il serait d'autre part absurde de limiter la consommation par rationnement autoritaire qui équivaldrait à une tyrannie intolérable et stupide sur les préférences de chacun : pourquoi distribuer à chacun un disque et quatre tickets de cinéma par mois, lorsqu'il y a des gens qui préfèrent la musique aux images, et d'autres le contraire sans parler des sourds et des aveugles ? Mais un « marché » des biens de consommation individuelle n'est vraiment défendable que pour autant qu'il est vraiment démocratique à savoir, que les bulletins de vote de chacun y ont le même poids. Ces bulletins de vote, sont les revenus de chacun. Si ces revenus sont inégaux, ce vote est immédiatement truqué : il y a des gens dont la voix compte beaucoup plus que celles des autres. Ainsi aujourd'hui, le « vote » du riche pour une villa sur la Côte d'Azur ou un avion personnel pèse beaucoup

plus que le vote d'un mal logé pour un logement décent, ou d'un manoeuvre pour un voyage en train seconde classe. Et il faut se rendre compte que l'impact de la distribution inégale des revenus sur la structure de la production des biens de consommation est immense.

Un exemple arithmétique, qui ne prétend pas être rigoureux, mais est proche de la réalité en ordre de grandeur, permet de l'illustrer. Si l'on suppose que l'on pourrait grouper les 80 % de la population française aux revenus les plus bas autour d'une moyenne de 20 000 par an après impôts (les revenus les plus bas en France, qui concernent une catégorie fort nombreuse, les vieux sans retraite ou avec une petite retraite, sont de loin inférieurs au S.M.I.C.) et les 20 % restants autour d'une moyenne de 80 000 par an après impôts, on voit par un calcul simple que ces deux catégories se partageraient par moitié le revenu disponible pour la consommation. Dans ces conditions, un cinquième de la population disposerait d'autant de pouvoir de consommation que les autres quatre cinquièmes. Cela veut dire aussi qu'environ 35 % de la production de biens de consommation du pays sont *exclusivement* orientés d'après la demande du groupe le plus favorisé et destinés à sa satisfaction, *après* satisfaction des besoins « élémentaires » de ce même groupe ; ou encore, que 30 % de toutes les personnes employées travaillent pour satisfaire les « besoins » *non essentiels* des catégories les plus favorisées (en supposant que le rapport consommation/investissement est de 4 à 1 - ce qui est en gros l'ordre de grandeur observé dans la réalité).

On voit donc que l'orientation de la production que le « marché » imposerait dans ces conditions ne refléterait pas les besoins de la société, mais une image déformée, dans laquelle la consommation non essentielle des couches favorisées aurait un poids disproportionné. Il est difficile de croire que, dans une société autogérée, où ces faits seraient connus de tous avec exactitude et précision, les gens toléreraient une telle situation ; ou qu'ils pourraient, dans ces conditions, considérer la production comme leur propre affaire, et se sentir concernés sans quoi il ne pourrait une minute être question d'autogestion.

La suppression de la hiérarchie des salaires est donc le seul moyen d'orienter la production d'après les besoins de la collectivité, d'éliminer la lutte de tous contre tous et la mentalité économique, et de permettre la participation intéressée, au vrai sens du terme, de tous les hommes et de toutes les femmes à la gestion des affaires de la collectivité.\_

## LA HIÉRARCHIE DES SALAIRES ET DES REVENUS

---

Publié dans *C.F.D.T. Aujourd'hui*, n° 5 (janvier-février 1974),  
repris dans « *Le contenu du socialisme* », UGE 10/18, 1979

1. Depuis quelques années, et surtout depuis mai 1968, l'idée de *l'autogestion*, de la gestion effective de la production par la collectivité des producteurs, a cessé d'être une conception « utopique » entretenue par quelques individus et groupuscules, pour devenir objet de discussions publiques fréquentes et passionnées et position programmatique d'une organisation syndicale importante comme la C. F. D. T. Elle s'est imposée au point que ceux qui étaient jusqu'à hier ses adversaires les plus acharnés sont graduellement réduits à des positions défensives (« ce n'est pas possible tout de suite », ou « pas tout à fait », « cela dépend de ce que l'on entend par là », « on pourrait tenter quelques expériences », etc.)

Il faudra sans doute un jour se pencher sérieusement sur les raisons de ce changement. On peut pour l'instant remarquer que l'on retrouve ici le destin réservé aux idées novatrices dans tous les domaines, et tout particulièrement dans le domaine social et politique. Leurs adversaires commencent par affirmer qu'elles sont absurdes, continuent en disant que tout dépend de la signification qu'on leur donne et finissent par affirmer qu'ils en avaient toujours été de chauds partisans. Il ne faut jamais perdre de vue qu'une telle « acceptation » en paroles d'une idée est un des meilleurs moyens de lui faire perdre sa virulence. Si ceux qui, jusqu'à hier encore, étaient ses ennemis acharnés, l'adoptent et se chargent de l'« appliquer », on peut être certain que dans la grande majorité des cas, et quelles que soient leurs intentions, le résultat sera d'en émasculer la réalisation. La société contemporaine, en particulier, fait preuve d'une virtuosité sans pareille dans l'art de la récupération ou du détournement des idées.

Mais dans le cas de l'autogestion, d'autres facteurs importants ont facilité l'accueil « intéressé », dans les deux sens du mot, que l'idée semble rencontrer auprès de milieux que rien n'y prédestinait, comme certains dirigeants d'entreprise ou certains personnages politiques. Ces facteurs sont relatifs à la crise profonde que traverse le système industriel moderne, l'organisation du travail et la technique qui lui correspond. D'une part, il est de plus en plus difficile de faire accepter aux travailleurs des tâches parcellisées, abrutissantes, privées du moindre intérêt. D'autre part, il y a longtemps que la division du travail poussée à l'absurde, le taylorisme, la tentative de fixer d'avance jusqu'au moindre détail les opérations du travailleur afin de mieux les contrôler, ont



dépassé le point optimal du point de vue de l'entreprise elle-même et créent un manque à gagner énorme, en même temps qu'ils exacerbent le conflit quotidien dans la production entre les travailleurs et les représentants du système qu'on leur impose - conflit qui de plus en plus souvent explose au grand jour, par exemple avec les grèves autour des « conditions du travail ». Ce conflit, les entreprises constatent qu'elles ne peuvent plus l'atténuer par l'octroi d'augmentations de salaire ; et, devant l'effondrement des rêves de l'automatisation intégrale, elles sont amenées à envisager l'introduction de quelques modifications partielles dans l'organisation du travail. D'où les projets et les tentatives autour de l'« enrichissement des tâches », de l'autonomie des équipes de travail etc. Les opinions sur le sens véritable et les résultats possibles de ces tentatives peuvent diverger. Mais deux choses sont certaines : d'une part, qu'un processus de ce type, une fois déclenché, pourrait bien acquérir une dynamique propre, dont il n'est pas du tout sûr qu'elle pourrait être contrôlée par les dirigeants actuels des entreprises et de l'État. D'autre part, que l'organisation actuelle de la société pose à de telles tentatives des limites bien précises ; il ne saurait être question de toucher au pouvoir de l'appareil dirigeant de l'entreprise, c'est-à-dire de la bureaucratie hiérarchisée qui accomplit aujourd'hui, dans toute entreprise tant soit peu importante, les fonctions réelles du patron ; et, encore moins, de mettre en cause le pouvoir dans la société, sans un changement duquel toute modification à l'intérieur de l'entreprise ne pourrait avoir qu'une signification très limitée. En tout cas, il n'y a pour l'instant qu'un moyen de combattre cette récupération, ce détournement de l'idée d'autogestion par le système établi. C'est de la laisser le moins possible dans le vague, d'en tirer toutes les conséquences. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut montrer la différence qui sépare l'idée d'une gestion collective de la production par les producteurs - et de la société par tous les hommes et les femmes - de ses caricatures vides et trompeuses.

2. Or, il est précisément caractéristique que, dans toutes les discussions sur l'autogestion, un aspect fondamental de l'organisation actuelle de l'entreprise et de la société n'est presque jamais évoqué : celui de la *hiérarchie*, aussi bien comme hiérarchie du pouvoir et du commandement, que comme hiérarchie économique, des salaires et des revenus. Pourtant, dès que l'on envisage l'autogestion au-delà des limites de l'équipe de travail, la hiérarchie du pouvoir et du commandement telle qu'elle existe à présent dans l'entreprise est nécessairement mise en question, et, par voie de conséquence, la hiérarchie des salaires aussi. Car l'idée qu'une autogestion effective et véritable de l'entreprise par la collectivité des producteurs pourrait coexister avec la structure actuelle du pouvoir et du commandement est une contradiction dans les termes. Quelle signification pourrait-on en effet accorder au terme d'autogestion de l'entreprise,

s'il continuait d'y exister la pyramide actuelle des postes de commandement, par laquelle une minorité de dirigeants, de différents grades, *gère* le travail de la majorité des producteurs, réduits à des simples tâches d'exécution ? En quel sens les travailleurs pourraient-ils gérer effectivement la production et l'entreprise, si un appareil de direction séparé d'eux-mêmes gardait entre ses mains le pouvoir de décision ? Et surtout, comment les travailleurs pourraient-ils manifester un intérêt actif pour la vie et la marche de l'entreprise, se sentir vraiment responsables et concernés par tout ce qui s'y passe, considérer qu'il s'agit là de leurs propres affaires - sans quoi, toute tentative d'autogestion est vouée à s'effondrer de l'intérieur - si, d'une part, ils sont condamnés à la passivité par le maintien d'un appareil de direction qui décide seul en dernière instance, si, d'autre part, la persistance des inégalités économiques les persuade que finalement la marche de l'entreprise n'est pas leur affaire, puisqu'elle profite surtout à une petite partie du personnel ?

De même, à une échelle plus vaste, comme la marche de l'entreprise dépend de mille façons de la marche de l'ensemble de l'économie et de la société, on ne voit pas comment l'autogestion de l'entreprise pourrait acquérir un contenu véritable sans que les organes collectifs des producteurs et de la population assument les fonctions de coordination et d'orientation générale qui sont à présent entre les mains des différents pouvoirs politiques et économiques.

**3.** Certes, l'existence d'une hiérarchie du commandement, des salaires et des revenus est présentée actuellement comme justifiée par une foule d'arguments. Avant de discuter ceux-ci, il faut remarquer, d'une part, qu'ils ont très nettement un caractère *idéologique* : ils sont faits pour justifier, avec une logique qui n'est qu'apparente, une réalité avec laquelle ils n'ont que peu de rapport, et cela à partir de présupposés qu'ils laissent dans l'ombre. D'autre part, ils subissent les effets de ce qui arrive à l'ensemble de l'idéologie officielle de la société depuis quelques décennies. Cette idéologie se décompose, ne peut plus présenter un visage cohérent, n'ose plus invoquer des valeurs que personne désormais n'accepte, ne peut pas en inventer d'autres. Le résultat en est une foule de contradictions : ainsi, par exemple, sommes-nous arrivés en France, au nom de la « participation » gaullienne, au pouvoir absolu et incontrôlé du président de la République. Ainsi aussi, les arguments invoqués pour justifier la hiérarchie se contredisent entre eux, ou s'appuient, selon les cas, sur des bases différentes et incompatibles, ou devraient conduire, en bonne logique, à des conclusions pratiques diamétralement opposées à ce qui se fait dans la réalité.

**4.** Le point central de l'idéologie officielle présente en matière de hiérarchie

est la justification de la hiérarchie des salaires et des revenus sur la base de la hiérarchie du commandement, qui est à son tour défendue comme reposant sur une hiérarchie ou une échelle du « savoir » ou de la « qualification » ou des « capacités » ou des « responsabilités » ou de la « pénurie » de la spécialisation considérée. On peut immédiatement remarquer que ces échelles ne coïncident pas entre elles, et ne correspondent pas, ni en logique, ni dans la réalité : il peut y avoir (et il y a) pénurie de boueux et pléthore de professeurs ; de grands savants n'ont aucune « responsabilité », cependant que des travailleurs avec très peu de « savoir » ont quotidiennement la responsabilité de la vie et de la mort de centaines ou de milliers de personnes. En deuxième lieu, toute tentative de faire une « synthèse » de ces différents critères, de les « pondérer », est nécessairement et fatalement arbitraire. Enfin, tout autant arbitraire, et sans l'ombre de justification possible, est le passage d'une telle échelle, supposée établie, à une différenciation des salaires : pourquoi une année d'études, ou un diplôme de plus, vaut-il 100 F de plus par mois, et non pas 10 ou 1 000 ? Mais considérons ces « arguments » un par un.

5. On dit que la hiérarchie du commandement et des revenus serait justifiée par et fondée sur une hiérarchie ou échelle du savoir. Mais dans l'entreprise (comme dans la société) contemporaine, ce ne sont pas ceux qui ont le plus de « savoir » qui commandent et qui ont les revenus les plus élevés. Il est vrai que la partie supérieure de la hiérarchie se recrute surtout parmi ceux qui ont des « diplômes ». Mais, outre qu'il serait ridicule d'identifier le savoir et les diplômes, ce ne sont pas ceux qui ont « le plus de savoir » qui montent sur l'échelle du commandement et des salaires, mais ceux qui sont les plus habiles dans la compétition et la lutte qui se déroulent au sein de la bureaucratie qui dirige l'entreprise. Une entreprise industrielle n'est pratiquement jamais dirigée par le plus « savant » de ses ingénieurs : celui-ci est le plus souvent cantonné dans un bureau d'études et de recherches. Et, à l'échelle de la société, on sait que les savants, grands ou non, n'ont aucun pouvoir et ne sont payés qu'une petite fraction de ce qu'est payé le dirigeant d'une firme moyenne. Ni dans l'entreprise, ni dans la société contemporaines le pouvoir et les revenus élevés ne vont à ceux qui « ont le plus grand savoir » ; ils sont entre les mains d'une bureaucratie, au sein de laquelle la promotion n'a rien à voir avec le « savoir », ou les « capacités techniques », mais est déterminée par la capacité de surnager dans les luttes entre cliques et clans (capacité qui n'a aucune valeur économique ou sociale, sauf pour son propriétaire) et par les liens que l'on a avec le grand capital (dans les pays occidentaux) ou avec le parti politique dominant (dans les pays de l'Est).

6. Ce que l'on vient de dire montre aussi ce qu'il faut penser de l'argument

justifiant la hiérarchie par les différences entre les « capacités » des gens. Lorsque l'on considère les différences de salaire et de pouvoir qui sont vraiment importantes - non pas celles entre un O.S. et un ouvrier, mais celles entre l'ensemble des travailleurs manuels d'un côté, et les sommets de l'appareil dirigeant de l'entreprise, de l'autre - on voit que ce qui est « récompensé » n'est pas la capacité de bien faire un travail, mais la capacité de miser sur le bon cheval. Mais l'idéologie officielle prétend aussi que la hiérarchie des salaires correspond à une capacité bien spécifique, et qui serait une capacité de « diriger », d' « organiser », ou même de « concevoir et vendre un produit ». Il est pourtant évident que ces « capacités » n'ont de sens que par rapport au système actuel et dans son contexte. La « capacité de diriger », telle qu'on l'entend actuellement, n'a un sens et une valeur que pour un système qui sépare et oppose exécutants et dirigeants - ceux qui travaillent et ceux qui dirigent le travail des autres. C'est l'organisation actuelle de l'entreprise et de la société qui fait exister une fonction de « direction » séparée de la collectivité des producteurs et opposée à ceux-ci, et qui en a besoin. La même chose est vraie pour l'« organisation du travail ». Et la même chose est encore vraie pour ce qui est de la « capacité de concevoir et de vendre un produit » ; car ce n'est que dans la mesure où la production contemporaine s'appuie de plus en plus sur la fabrication artificielle de « besoins » et la manipulation des consommateurs qu'une telle fonction, et la « capacité » correspondante, ont un sens et une valeur.

En deuxième lieu, ces fonctions ne sont plus accomplies, dans l'entreprise contemporaine, par des individus. Ce sont des appareils de plus en plus importants et de plus en plus impersonnels qui sont chargés de l'« organisation » du travail et de la production, de la publicité et des ventes, et même des décisions les plus importantes concernant le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise (investissements, nouvelles fabrications, etc.). Le plus important, d'ailleurs, c'est que dans une grande entreprise moderne - de même que dans l'État - *personne* ne dirige vraiment : les décisions sont prises au bout d'un processus complexe, impersonnel et anonyme, de telle sorte qu'il est impossible, la plupart du temps, de dire *qui* et *quand* a décidé telle ou telle chose. Il faut ajouter qu'au sein de l'appareil de direction de l'entreprise (comme des autres institutions contemporaines, et notamment de l'État), il y a une différence énorme entre la manière dont les choses sont censées se passer et la manière dont elles se passent effectivement, entre la procédure *formelle* et la procédure *réelle* de la prise de décisions ; de même que dans l'atelier il y a une différence énorme entre la manière dont les ouvriers sont supposés faire leur travail, et la manière dont ils se débrouillent pour le faire réellement. Formellement, c'est par exemple une réunion d'un Conseil d'administration qui doit décider de telle chose ; dans la réalité, la

décision est déjà prise dans les coulisses avant la réunion, ou bien elle sera ensuite modifiée par ceux qui ont effectivement à l'exécuter.

7. Les arguments justifiant la hiérarchie à partir des « responsabilités » ne pèsent pas plus lourd. Il faut d'abord se demander : quels sont les cas où la responsabilité peut être vraiment localisée et, le cas échéant, sanctionnée ? Étant donné le caractère de plus en plus collectif de la production et des activités dans la société moderne, ces cas sont rarissimes et ne se rencontrent, en général, qu'aux échelons les plus bas de la hiérarchie : on sanctionnera le garde-barrière supposé responsable d'un accident de chemin de fer, mais il n'est pas question de sanctionner les responsables de l'incendie du C.E.S. Édouard-Pailleron (en fait, il n'est pratiquement pas possible de les trouver) : la « responsabilité », dans ce dernier cas, s'est diluée dans les milliers de dossiers de l'administration. Et qui a-t-on « sanctionné » pour les milliards gaspillés dans l'affaire des abattoirs de La Villette ? Ici encore, il n'y a aucun rapport entre la logique de l'argument et ce qui se passe effectivement. Un garde-barrière ou un contrôleur de la navigation aérienne ont entre leurs mains la vie de plusieurs centaines de personnes chaque jour ; ils sont payés des dizaines de fois moins que les P.D.G. de la S.N.C.F. ou d'*Air France* qui n'ont entre leurs mains la vie de personne.

8. On ne peut guère discuter sérieusement l'argument selon lequel la hiérarchie des salaires s'explique et se justifie par la pénurie relative des différentes qualifications ou types de travail. Cette pénurie, lorsqu'elle existe, peut pousser pour une période, courte ou longue, les rémunérations d'une catégorie plus haut qu'auparavant, elle ne les fait jamais sortir de certaines limites étroites. Quelle que soit la « pénurie » relative d'O. S. et la « pléthore » relative d'avocats, les seconds seront toujours payés beaucoup plus que les premiers.

9. Non seulement aucun de ces arguments ne tient logiquement, et ne correspond à ce qui se passe dans la réalité, mais ils sont incompatibles les uns avec les autres. Si on les prenait au sérieux, l'échelle des salaires correspondant au « savoir » (ou plutôt aux diplômes) serait tout à fait différente de celle qui correspond aux « responsabilités », et ainsi de suite. Les systèmes de rémunération actuels prétendent faire une « synthèse » des facteurs supposés de la rémunération, par le moyen d'une « évaluation » du travail accompli dans tel poste ou telle place (*job evaluation*). Mais une telle synthèse est une grossière mystification : on ne peut ni mesurer vraiment chaque facteur pris séparément, ni les ajouter, sauf d'une manière arbitraire (avec des « pondérations » qui ne correspondent à aucun élément objectif). Il est déjà absurde de mesurer le savoir par des diplômes (quelle que soit la qualité de ceux-ci et du système d'éducation). Il est impossible

de comparer entre elles des « responsabilités », sauf dans des cas banals et sans intérêt : il y a des conducteurs de trains-voyageurs et de trains-marchandises ; combien de tonnes de charbon vaut une vie humaine ? Les mesures farfelues établies pour chacun des facteurs sont ensuite « additionnées », comme des chèvres et des choux, à l'aide de coefficients de pondération qui ne correspondent à rien sauf à l'imagination de ceux qui les inventent.

La meilleure illustration du caractère mystificateur de ce système est fournie par les résultats de son application. D'une part, on aurait été en droit de prévoir que, venant après deux siècles de fixation « non scientifique » des rémunérations dans l'industrie, la *job évaluation* aurait provoqué un bouleversement de la structure existante des rémunérations : il est en effet difficile de croire que, sans savoir pourquoi, les entreprises appliquaient déjà des échelles de salaire qui, miraculeusement, correspondaient à ce que cette nouvelle « science » allait découvrir. Or en fait les modifications qui ont résulté de l'application de la nouvelle méthode ont été infimes - ce qui fait comprendre que la méthode a été ajustée de manière à perturber le moins possible ce qui se faisait déjà, et à lui fournir une justification pseudo-scientifique. D'autre part, l'introduction de la *job évaluation* n'a en rien diminué l'intensité des conflits sur les rémunérations absolues et relatives qui remplissent la vie quotidienne des entreprises.

**10.** Plus généralement, on ne saurait trop insister sur la duplicité et la mauvaise foi de toutes ces justifications, qui invoquent toujours - des facteurs relatifs à la nature du *travail* pour fonder la différence des salaires et des revenus - cependant que les différences de loin les *moins* importantes sont celles qui existent entre *travailleurs*, et les *plus* importantes celles qui existent entre la masse des travailleurs, d'un côté, et les différentes catégories de *dirigeants* de l'autre (qu'il s'agisse de dirigeants économiques ou politiques). Mais l'idéologie officielle obtient ainsi au moins un résultat : contrairement à toute raison et à leurs propres intérêts, les travailleurs eux-mêmes semblent attacher autant et plus d'importance aux différences minimales qui existent entre eux, qu'aux différences énormes qui les séparent des couches supérieures de la hiérarchie. On reviendra sur cette question plus loin.

**11.** Tout cela concerne ce que nous avons appelé *l'idéologie* de la justification de la hiérarchie. Il existe aussi un discours en apparence plus « respectable », celui de la science économique, académique ou marxiste. On ne peut pas en entreprendre ici la réfutation détaillée. Disons sommairement que, pour l'économie académique, le salaire est supposé correspondre au « produit marginal du travail », c'est-à-dire à ce qu' « ajoute » au produit l'heure de travail d'un travailleur supplémentaire (ou, ce qui revient au même, à ce qui serait retranché

du produit si on enlevait de la production un travailleur). Sans entrer dans la discussion théorique de cette conception en général - on peut facilement prouver qu'elle est intenable - on peut montrer immédiatement son absurdité dans le cas qui nous intéresse, de la rémunération différenciée des différentes qualifications, à partir du moment où il y a division du travail et interdépendance des différents travaux, ce qui est le cas général de l'industrie moderne. Si, dans une locomotive à charbon, on supprime le conducteur, on ne « diminue pas un peu » le produit (le transport), on le supprime tout à fait ; et la même chose est vraie, si l'on supprime le chauffeur. Le « produit » de cette équipe indivisible, conducteur et chauffeur, obéit à une loi de tout ou rien, et il n'y a pas de « produit marginal » de l'un que l'on puisse séparer de celui de l'autre. La même chose vaut dans un atelier, et finalement pour l'ensemble de l'usine moderne, où les travaux sont étroitement interdépendants.

Pour l'économie marxiste, d'autre part, le salaire doit être déterminé lui-même par la « loi de la valeur-travail », c'est-à-dire en fait être équivalent au coût de production et de reproduction de cette marchandise qu'est, sous le capitalisme, la force de travail. Par conséquent, les différences de salaire entre travail non qualifié et travail qualifié devraient correspondre aux différences de frais de formation de ces deux catégories (dont l'essentiel est représenté par l'entretien du futur travailleur pendant ses années « improductives » d'apprentissage). Il est facile de calculer que, sur cette base, les différences de rémunération pourraient difficilement excéder la proportion de 1 à 2 (entre le travail absolument privé de toute qualification et celui qui exige 10 ou 15 ans de formation préparatoire). Or on en est très au-dessus dans la réalité, aussi bien dans les pays occidentaux que dans les pays de l'Est (où la hiérarchie des salaires est pratiquement aussi ouverte que dans les pays occidentaux).

Il faut en plus souligner fortement que, même si la théorie académique ou marxiste offraient une *explication* des différenciations de salaire, elles ne pourraient en aucun cas en fournir une *justification*. Car, dans les deux cas, on accepte comme *donnée* non discutée et non discutable l'existence de qualifications différentes, qui n'est en fait que le *résultat* du système économique et social global et de sa reproduction continue. Si le travail qualifié « vaut » plus, ce serait, par exemple, dans la conception marxiste, parce que la famille de ce travailleur a dépensé plus pour sa formation (et, théoriquement, doit en « récupérer les frais » - ce qui signifie dans la pratique que le travailleur qualifié pourra à son tour financer la formation de ses enfants, etc.). Mais pourquoi a-t-elle pu dépenser plus - ce que d'autres familles ne pouvaient pas faire ? Parce qu'elle était déjà privilégiée du point de vue des revenus. Tout ce que ces « explications » disent donc, à la rigueur, c'est que si une différenciation hiérarchique existe au départ,

elle se perpétuera par ce mécanisme. Ajoutons que si ce n'est plus le travailleur lui-même ou sa famille mais la société qui assume ces frais de formation (comme c'est de plus en plus le cas), il n'y a aucune raison pour que celui qui a déjà bénéficié, aux frais de la société, d'une formation lui assurant un travail plus intéressant, moins pénible, etc., en profite une deuxième fois sous forme d'un revenu plus élevé.

**12.** Mais la véritable difficulté du problème de la hiérarchie, aussi bien du commandement que des salaires, n'est pas touchée par ces discussions, qui sont plutôt un écran de fumée devant le vrai problème. Elle concerne des facteurs sociologiques et psychologiques très profonds, qui déterminent l'attitude des individus face à la structure hiérarchique. Ce n'est un secret pour personne, et il n'y a aucune raison de le cacher : L'on rencontre chez beaucoup de travailleurs une acceptation et même une valorisation de la hiérarchie aussi prononcée que chez les couches privilégiées. Il est même douteux que les travailleurs se trouvant tout au bas de l'échelle hiérarchique soient davantage opposés à la hiérarchie que les autres (la situation réelle globale est évidemment d'une grande complexité et varie avec le temps). Et il faut s'interroger sérieusement sur les raisons de cet état de choses. Cela exige une étude longue et difficile, qui de toute évidence devrait être faite avec la participation la plus ample possible des travailleurs eux-mêmes. Ici, il ne s'agit que de consigner quelques réflexions.

**13.** On peut toujours dire que l'idéologie officielle de la hiérarchie a pénétré à la longue les classes travailleuses, et c'est vrai ; encore faut-il se demander comment et pourquoi a-t-elle pu y parvenir, puisque l'on sait qu'à ses origines et longtemps après, en France aussi bien qu'en Angleterre, le mouvement ouvrier était très fortement égalitariste. C'est vrai aussi que de toute façon le système capitaliste n'aurait pas pu continuer à fonctionner, et surtout n'aurait pas pu prendre sa forme bureaucratique moderne, si la structure hiérarchique n'était pas non seulement acceptée, mais « valorisée » et « intériorisée » ; il faut bien qu'une partie non négligeable de la population accepte de jouer à fond ce jeu, pour que le jeu soit jouable. Pourquoi le joue-t-elle ? En partie, sans doute, parce que, dans le système contemporain, la seule « raison de vivre » que la société est capable de proposer, le seul appât qu'elle offre, c'est une consommation, donc un revenu, plus élevés. Dans la mesure où les gens mordent à cet appât - et pour l'instant, ils semblent y mordre presque tous - dans la mesure aussi où les illusions de la « mobilité » et de la « promotion », comme la réalité de la croissance économique, leur font voir dans les échelons plus élevés des niveaux auxquels ils aspirent et espèrent de parvenir, ils attachent peut être moins d'importance aux différenciations de revenu qu'ils ne le feraient dans une situation statique. On est



tenté de rapprocher de ce facteur ce qu'il faut bien appeler la volonté de s'illusionner sur l'importance réelle des différences de salaire que semble manifester la majorité de la population ; des enquêtes récentes ont révélé que les gens sous-estiment à un degré fantastique les différences de revenus existant en France.

Mais il y a aussi sans doute un facteur plus profond et plus difficile à formuler qui joue ici le rôle principal. Le triomphe de la bureaucratisation graduelle de la société a été en même temps, et nécessairement, le triomphe d'une représentation imaginaire de la société - à laquelle tout le monde participe plus ou moins - comme pyramide ou système de pyramides hiérarchiques. Pour parler brutalement : il semble pour ainsi dire impossible à l'homme contemporain de se représenter une société dans laquelle les individus seraient véritablement *égaux* en droits et obligations, où les différences entre individus correspondraient à autre chose que les différences de leurs positions sur une échelle de commandement et de revenu. Et cela est relié au fait que chacun ne peut *se représenter soi-même*, être quelque chose à ses propres yeux (ou, comme diraient les psychanalystes, établir ses repères identificatoires), qu'en fonction de la place qu'il occupe dans une structure hiérarchique, fût-ce même à un de ses échelons les plus bas. En poussant à la limite, on peut dire que c'est là le seul moyen que la société capitaliste bureaucratique contemporaine laisse aux hommes pour qu'ils se sentent *être* quelqu'un, quelque chose d'à peu près déterminé - puisque toutes les autres déterminations, tous les autres points d'ancrage de la personne, tous les repères sont de plus en plus vidés de leur contenu. Dans une société où le travail est devenu absurde dans ses objectifs et dans la manière dont il est fait, où il n'y a plus de collectivités vivantes véritables, où la famille se rétrécit et se disloque, où tout s'uniformise par les *mass média* et la course à la consommation, le système ne peut offrir aux hommes, pour masquer le vide de la vie qu'il leur fait, que le hochet dérisoire de la place qu'ils occupent dans la pyramide hiérarchique. Il n'est pas alors incompréhensible que beaucoup s'y accrochent, et que les rivalités catégorielles et professionnelles soient loin d'être disparues.

C'est donc aussi ces facteurs et ces attitudes qu'il faudrait examiner si l'on veut - comme on doit le faire - mettre en avant une critique radicale de la hiérarchie ; et c'est dans cette optique qu'il faudrait essayer de voir dans quelle mesure, déjà aujourd'hui, cette représentation hiérarchique de la société ne commence pas à s'user et à être mise en question, en particulier par les jeunes. \_

# Les ouvriers

---

## face à la bureaucratie

Publié dans la revue "*Socialisme ou Barbarie*" n°18 (janvier-mars 1956), repris dans « *L'expérience du mouvement ouvrier, Tome 1 ; Comment Lutter ?* », ed. 10 / 18, 1979, pp. 333 - 356

Les textes qui précèdent<sup>1</sup> donnent une description qu'on a voulu aussi complète que possible des principales luttes ouvrières de 1955, en France, en Angleterre et aux Etats-Unis. Ce n'est pas un souci d'information qui justifie leur étendue, ni le nombre des participants à ces luttes, leur combativité physique ou les concessions arrachées. C'est que ces luttes revêtent à nos yeux une signification historique de par leur contenu. Pour le lecteur qui a parcouru les pages qui précèdent, ce n'est pas anticiper sur les conclusions de cet article que de dire qu'en cet été 1955 le prolétariat s'est manifesté, d'une façon nouvelle. Il a déterminé de façon autonome ses objectifs et ses moyens de lutte ; il a posé le problème de son organisation autonome ; il s'est enfin défini face à la bureaucratie et séparé de celle-ci d'une manière grosse de conséquences futures.

---

<sup>1</sup> [dont « Les grèves sauvages de l'industrie automobile américaine » et « Les grèves des dockers anglais », repris aujourd'hui dans « *L'expérience du mouvement ouvrier, Tome 1 ; Comment Lutter ?* », ed. 10 / 18, 1979, pp. 279 à 232.]

Le premier signe d'une nouvelle attitude du prolétariat devant la bureaucratie a été sans doute la révolte du prolétariat de Berlin-Est et d'Allemagne Orientale en juin 1953 contre la bureaucratie stalinienne au pouvoir. Pendant l'été 1955, la même séparation entre le prolétariat et la bureaucratie « ouvrière » est clairement apparue dans les principaux pays capitalistes occidentaux. L'important, c'est qu'il s'agit désormais d'une séparation active. Le prolétariat ne se borne plus à refuser la bureaucratie par l'inaction, à comprendre passivement l'opposition entre ses intérêts et ceux des dirigeants syndicaux et politiques, ou même d'entrer en lutte, malgré les directives bureaucratiques. Il entre en lutte contre la bureaucratie en personne (Angleterre, Etats-Unis) ou mène sa lutte comme si la bureaucratie n'existait pas, en la réduisant à l'insignifiance et à l'impuissance par l'énorme poids de sa présence active (France).

Un court retour en arrière est nécessaire pour situer les événements dans leur perspective. Il y a quelques années, les « marxistes » de tout acabit étaient en gros d'accord pour ignorer en fait le problème des rapports du prolétariat et de la bureaucratie « ouvrière ». Les uns considéraient, qu'il n'y a pas de prolétariat en dehors des organisations bureaucratiques, donc en dehors de la bureaucratie. D'autres, que les ouvriers ne pouvaient que suivre servilement la bureaucratie, ou autrement se résigner dans l'apathie, et qu'il fallait en prendre son parti. D'autres encore, plus vaillants, prétendaient que les ouvriers avaient tout oublié, qu'il fallait rééduquer leur conscience de classe. Différente dans sa motivation, mais non dans ses conséquences pratiques, était la paranoïa des trotskistes « orthodoxes », pour qui la bureaucratie n'était que le produit d'un concours fortuit des circonstances, voué à éclater dès que les ouvriers entreraient en lutte, ce pour quoi il suffisait de reprendre les bons vieux mots d'ordre bolcheviks et de proposer aux ouvriers un parti et un syndicat « honnêtes ».

On a toujours affirmé, dans cette Revue, face à la conspiration des mystificateurs de toutes les obédiences, que le véritable problème de l'époque actuelle était celui des relations entre les ouvriers et la bureaucratie : qu'il s'agissait pour le prolétariat, d'une expérience inédite qui allait se poursuivre pendant longtemps, la bureaucratie « ouvrière », fortement enracinée dans le développement économique, politique et social du capitalisme, ne pouvant pas s'écrouler du jour au lendemain ; que les ouvriers traverseraient nécessairement une période de maturation silencieuse, car il ne pouvait pas être question de reprendre purement et simplement contre la bureaucratie les méthodes de lutte et les formes d'orga-

nisation traditionnellement utilisées contre le capitalisme ; mais aussi que cette expérience, historiquement nécessaire, amènerait la prolétariat à concrétiser définitivement les formes de son organisation et de son pouvoir.

Le développement de la société contemporaine sera de plus en plus dominé par la séparation et l'opposition croissante entre le prolétariat et la bureaucratie, au cours de laquelle émergeront les formes d'organisation permettant aux ouvriers d'abolir le pouvoir des exploités, quels qu'ils soient, et de reconstruire la société sur des nouvelles bases. Ce processus n'est encore qu'à sa phase embryonnaire ; mais ses premiers éléments apparaissent déjà. Après les ouvriers de Berlin-Est en juin 1953, les métallos de Nantes, les dockers de Londres et de Liverpool, les ouvriers de l'automobile de Detroit en 1955 ont clairement montré qu'ils ne compaient que sur eux-mêmes pour lutter contre l'exploitation.

### **La signification de la grève de Nantes**

Pour comprendre les luttes ouvrières de l'été 1955, en particulier celles de Nantes, il faut les placer dans le contexte du développement du prolétariat en France depuis 1945.

Par opposition à la première période consécutive à la « Libération », où les ouvriers suivent en gros la politique des organisations bureaucratiques et en particulier du P.C., on constate dès 1947-48 un « décolllement » de plus en plus accentué entre les ouvriers et ces organisations. A partir de son expérience de leur attitude réelle, le prolétariat soumet à une critique silencieuse les organisations et traduit cette critique dans la réalité en refusant de suivre sans plus leurs consignes. Ce « décolllement », ce refus prennent des formes bien distinctes qui se succèdent dans le temps :

a) De 1948 à 1952, le refus total et obstiné des ouvriers de suivre les mots d'ordre bureaucratiques s'exprime par l'inaction et l'apathie. Les grèves décidées par les staliniens ne sont pas suivies dans la grande majorité des cas, non seulement lorsqu'il s'agit de grèves « politiques », mais même dans le cas de grèves revendicatives. Il ne s'agit pas simplement de découragement ; il y a aussi la conscience de ce que les luttes ouvrières sont utilisées par le P.C., et détournées de leurs buts de classe pour servir la politique russe. La preuve en est que, dans les rares cas où « l'unité d'action » entre syndicats staliniens, réformistes et chrétiens se réalise, les ouvriers sont

prompts à entrer en action - non pas parce qu'ils attachent une valeur à cette unité comme telle - mais parce qu'ils y voient la preuve que la lutte considérée pourra difficilement être détournée vers des buts bureaucratiques et qu'ils ne s'y trouveront pas divisés entre eux-mêmes.

b) En août 1953, des millions de travailleurs entrent spontanément en grève, sans directives des bureaucraties syndicales ou à l'encontre de celles-ci. Cependant, une fois en grève, ils en laissent la direction effective aux syndicats et la grève elle-même est « passive »<sup>2</sup> ; les cas d'occupation des locaux sont rarissimes, aux réunions des grévistes la base ne se manifeste presque jamais autrement que par ses votes.

c) En été 1955, les ouvriers entrent à nouveau en lutte spontanément ; mais ils ne se limitent plus à cela. A Nantes, à Saint-Nazaire, en d'autres localités encore, ils ne sont pas simplement en grève, ni même ne se contentent d'occuper les locaux. Ils passent à l'attaque, appuient leurs revendications par une pression physique extraordinaire, manifestent dans les rues, se battent contre les C.R.S. Ils ne laissent pas non plus la direction de la lutte aux bureaucrates syndicaux ; aux moments culminants de la lutte, à Nantes, ils exercent par leur pression collective directe, un contrôle total sur les bureaucrates syndicaux, à tel point que dans les négociations avec le patronat ceux-ci ne jouent plus qu'un rôle de commis, mieux : de porteurs<sup>3</sup> et que les véritables dirigeants sont les ouvriers eux-mêmes.

Il est impossible de confondre les significations différentes de ces attitudes successives. Leur est commun le détachement par rapport aux directions traditionnelles ; mais la conscience de l'opposition entre les intérêts ouvriers et la politique bureaucratique, en se développant, se traduit par un comportement concret des ouvriers de plus en plus actif. Exprimée au départ par un simple refus conduisant à l'inaction, elle s'est concrétisée en 1955 dans une action ouvrière tendant à contrôler sans intermédiaire tous les aspects de la lutte. On peut le voir en clair en réfléchissant sur les événements de Nantes.

---

<sup>2</sup> A l'exception de quelques localités, dont Nantes est la plus importante.

<sup>3</sup> Nous nous référons ici à la phase ascendante du mouvement: son déclin a signifié une certaine " reprise en mains " de la part des bureaucrates - toute relative d'ailleurs.

On a voulu voir dans les grèves de Nantes et de Saint-Nazaire essentiellement une manifestation de la violence ouvrière, les uns pour s'en féliciter, les autres pour s'en affliger. Et certes on peut, on doit même, commencer par constater que des luttes ouvrières atteignant un tel niveau de violence sont rares en période de stabilité du régime. Mais, beaucoup plus que le degré de violence, importe la manière dont cette violence a été exercée, son orientation, les rapports qu'elle a traduits entre les ouvriers d'un côté, l'appareil de l'Etat capitaliste et les bureaucraties syndicales de l'autre. Plus exactement, le degré de la violence en a modifié le contenu, et a porté l'ensemble de l'action ouvrière à un autre niveau. Les ouvriers de Nantes n'ont pas agi violemment en suivant les ordres d'une bureaucratie - comme cela s'était produit dans une certaine mesure en 1948, pendant la grève des mineurs<sup>4</sup>. Ils ont agi *contre* les consignes syndicales. Cette violence a signifié la présence permanente et active des ouvriers dans la grève et dans les négociations, et leur a ainsi permis non pas d'exercer un contrôle sur les syndicats, mais de *dépasser* carrément ceux-ci d'une manière absolument imprévue. Il n'y a le moindre doute sur la volonté des directions syndicales, pendant toute la durée de la grève, de limiter la lutte dans le temps, dans l'espace, dans la portée des revendications, dans les méthodes employées, d'obtenir le plus rapidement possible un accord, de faire tout rentrer dans l'ordre. Pourtant devant 15.000 métallos occupant constamment la rue, ces « chefs » irremplaçables se sont faits tout petits ; leur « action » pendant la grève est invisible à l'œil nu, et ce n'est que par des misérables manœuvres de coulisse qu'ils ont pu jouer leur rôle de saboteurs. Pendant les négociations mêmes, ils n'ont rien été de plus qu'un fil téléphonique, transmettant à l'intérieur d'une salle de délibérations des revendications unanimement formulées par les ouvriers eux-mêmes - jusqu'au moment où les ouvriers ont trouvé que ce fil ne servait à rien et ont fait irruption dans la salle.

Certes, on ne peut ignorer les carences ou les côtés négatifs du mouvement de Nantes. Dépassant dans les faits les syndicats, le mouvement ne les a pas éliminés comme tels. Il y a dans l'attitude des ouvriers nantais une contestation radicale des syndicats, puisqu'ils ne leur font confiance ni pour définir les revendications, ni pour les défendre, ni pour les négocier, et qu'ils ne comptent que sur eux-mêmes. Cette méfiance totale, exprimée dans les actes, est infiniment plus importante de ce que ces

---

<sup>4</sup> Il y a eu alors, dans certains endroits, de véritables opérations de guerre civile entre les mineurs et la police.

mêmes ouvriers pouvaient “ penser “ ou “ dire ” au même moment (y compris ce qu'ils ont pu voter au cours des élections législatives récentes). N'empêche qu'il y a des contradictions dans l'attitude des ouvriers : d'abord, entre cette “ pensée ” qui se manifeste lors de discussions, de votes syndicaux ou politiques antérieurs ou ultérieurs à la grève, et cette “ action ”, qui est la grève même. Là, le syndicat est ne serait-ce que toléré comme moindre mal, - ici, il est ignoré. Même au sein de l'action, des contradictions subsistent ; les ouvriers sont pour ainsi dire à la fois “ en deçà ” et “ au-delà ” du problème de la bureaucratie. En deçà, dans la mesure où ils laissent la bureaucratie en place, ne l'attaquent pas de front, ne lui substituent pas leurs propres organes élus. Au-delà, car sur le terrain où ils se placent d'une lutte totale faite de leur présence permanente, le rôle de la bureaucratie devient mineur. A vrai dire, ils s'en préoccupent très peu : occupant massivement la scène, ils laissent la bureaucratie s'agiter comme elle peut dans les coulisses. Et les coulisses ne comptent guère pendant le premier acte. Les syndicats ne peuvent pas encore nuire ; les ouvriers en sont trop détachés.

Ce détachement n'aboutit pas pourtant, dira-t-on, à se cristalliser positivement dans une forme d'organisation propre, indépendante des syndicats ; il n'y a même pas de comité de grève élu représentant les grévistes, responsable devant eux, etc.

On peut dresser plusieurs de ces constats de carence ; ils n'ont qu'une portée limitée. On peut dire en effet que le mouvement n'est pas parvenu à une forme d'organisation autonome ; mais c'est qu'on a une certaine idée de l'organisation autonome derrière la tête. *Il n'y a aucune forme d'organisation plus autonome que quinze mille ouvriers agissant unanimement dans la rue.* Mais, dira-t-on encore, en n'élisant pas un comité de grève, directement responsable devant eux et révocable, les ouvriers ont laissé les bureaucrates syndicaux libres de manœuvrer. Et c'est vrai. Mais comment ne pas voir que même sur un comité de grève élu les ouvriers n'auraient pas exercé davantage de contrôle qu'ils n'en ont exercé sur les représentants syndicaux le 17 août, qu'un tel comité n'aurait alors rien pu faire de plus que ce que ces derniers ont fait sous la pression des ouvriers ? Lorsque la masse des ouvriers, unie comme un seul corps, sachant clairement ce qu'elle veut et décidée à tout pour l'obtenir, est constamment présente sur le lieu de l'action, que peut offrir de plus un comité de grève élu ?

L'importance d'un tel comité se trouverait ailleurs : il pourrait d'un côté essayer d'étendre la lutte en dehors de Nantes, d'un autre, pendant la période de recul du mouvement, permettre aux ouvriers de mieux se défendre contre les manœuvres syndicales et patronales. Mais il ne faut pas se faire d'illusions sur le rôle réel qu'il aurait pu jouer : l'extension du mouvement dépendait beaucoup moins des appels qu'aurait pu lancer un comité de Nantes et beaucoup plus d'autres conditions qui ne se trouvaient pas réunies. La conduite des négociations pendant la phase de déclin du mouvement avait relativement une importance secondaire, c'était le rapport de forces dans la ville qui restait décisif et celui-ci devenait de moins en moins favorable.

Nous sommes loin, évidemment, de critiquer la notion d'un comité de grève élu en général, ou même dans le cas de Nantes. Nous disons simplement que, dans ce dernier cas et vu le niveau atteint par la lutte ouvrière, l'importance de son action aurait été de toute façon secondaire. Si l'action des ouvriers de Nantes n'a pas été couronnée par une victoire totale, c'est qu'elle se trouvait placée devant des contradictions objectives, auxquelles l'élection d'un comité de grève n'aurait rien changé.

La dynamique du développement de la lutte à Nantes avait abouti en effet à une contradiction que l'on peut définir ainsi : des méthodes révolutionnaires ont été utilisées dans une situation et pour des buts qui ne l'étaient pas. La grève a été suivie de l'occupation des usines ; les patrons ripostèrent en faisant venir des régiments de C.R.S. ; les ouvriers ripostèrent en attaquant ceux-ci. Cette lutte pouvait-elle aller plus loin ? Mais qu'y avait-il plus loin ? La prise du pouvoir à Nantes ? Cette contradiction serait en fait portée au paroxysme par la constitution d'organismes qui ne pouvaient, dans cette situation, qu'avoir un contenu révolutionnaire. Un comité qui aurait envisagé sérieusement la situation se serait démis, ou alors il aurait entrepris méthodiquement l'expulsion des C.R.S. de la ville - avec quelle perspective ? Nous ne disons pas que cette sagesse après coup était dans la tête des ouvriers nantais ; nous disons que la logique objective de la situation ne donnait pas grand sens à une tentative d'organisation permanente des ouvriers.

Mais cette perspective, dira-t-on, existait : c'était l'extension du mouvement. C'est encore une fois introduire subrepticement ses propres idées dans une situation réelle qui ne s'y conforme pas. Pour les ouvriers de Nantes, il s'agissait d'une grève locale, avec un objectif précis : les 40 francs d'augmentation. Elle n'était pas pour eux le premier acte d'une Révolution, il ne s'agissait pas pour eux de s'y installer. Ils ont cultivé des



moyens révolutionnaires pour faire aboutir cette revendication - c'est là l'essence même de notre époque ; mais cela ne veut pas dire que la révolution est possible à tout instant.

On a pourtant prétendu que cette extension était « objectivement possible ». Et certes, s'il a fallu à la bourgeoisie 8.000 C.R.S. pour résister à grande peine à 15.000 métallos de Nantes, on ne voit pas où elle aurait trouvé les forces nécessaires pour résister à cinq millions d'ouvriers dans le pays. Mais le fait est que la classe ouvrière française n'était pas prête à entrer dans une action décisive, et elle n'y est pas entrée. Les traits que nous avons analysés plus haut ne se rencontrent nettement que dans le mouvement de Nantes. Ils n'apparaissent, sous une forme embryonnaire, que dans quelques autres localités et forment un contraste impressionnant avec l'absence de tout mouvement important dans la région parisienne. Au moment même où se déroulent les luttes à Nantes, Renault à Paris donne l'image la plus classique de la dispersion et de l'impossibilité de surmonter le sabotage en douce des directions syndicales.

Dire, dans ces conditions, que le manque d'extension du mouvement est dû à l'attitude des centrales bureaucratiques, ne signifie rien. C'est dire que ces centrales ont accompli leur rôle. Aux trotskistes de s'en étonner, et de les maudire. Aux autres, de comprendre que les centrales ne peuvent jouer leur jeu, qu'aussi longtemps que les ouvriers n'ont pas atteint le degré de clarté et de décision nécessaires pour agir d'eux-mêmes. Si les ouvriers parisiens avaient voulu entrer en lutte, les syndicats auraient-ils pu les en empêcher ? Probablement non. La preuve ? Précisément - Nantes.

Il y a en fin de compte deux façons de voir la relation de l'action des ouvriers nantais et de l'inaction de la majorité du prolétariat français. L'une c'est d'insister sur l'isolement du mouvement de Nantes, et d'essayer à partir de là d'en limiter la portée. Cette vue est correcte s'il s'agit d'une appréciation de la conjoncture : il faut mettre en garde contre les interprétations aventuristes, rappeler que le prolétariat français n'est pas à la veille d'entreprendre une lutte totale. Mais elle est fautive s'il s'agit de la signification des modes d'action utilisés à Nantes, de l'attitude des ouvriers face à la bureaucratie, du sens de la maturation en cours dans la classe ouvrière. De ce point de vue, un révolutionnaire dira toujours : si les ouvriers nantais, isolés dans leur province, ont montré une telle maturité dans la lutte, alors, la majorité des ouvriers français, et en particulier les ouvriers Parisiens, créeront, lorsqu'ils entreront en mouvement, des formes d'organisation et d'action encore plus élevées, plus efficaces et plus radicales.

En agissant comme ils l'ont fait, comme masse cohérente, comme collectivité démocratique en mouvement, les ouvriers de Nantes ont réalisé pendant un long moment une forme autonome d'organisation qui contient en embryon, la réponse à la question : quelle est la, forme d'organisation prolétarienne capable de venir à bout de la bureaucratie et de l'état capitaliste ? La réponse est qu'au niveau élémentaire, cette forme n'est rien d'autre que la masse totale des travailleurs eux-mêmes. Cette masse n'est pas seulement, comme on a voulu le croire et le faire croire pendant longtemps, la puissance de choc, l'« infanterie » de l'action de classe. Elle développe, lorsque les conditions sont données, des capacités étonnantes d'auto-organisation et d'auto-direction ; elle établit en son sein les différenciations nécessaires des fonctions sans les cristalliser en différenciations de structure, une division de tâches qui n'est pas une division du travail : à Nantes, il y a bien eu des ouvriers qui fabriquaient des « bombes » pendant que d'autres effectuaient des liaisons, mais il n'a pas eu d'« état-major », ni officiel, ni occulte. Ce « noyau élémentaire » de la masse ouvrière s'est révélé à la hauteur des problèmes qui se posaient à lui, capable de maîtriser presque toutes les résistances qu'il rencontrait.

Nous disons bien : embryon de réponse. Non seulement parce que Nantes a été une réalité et non un modèle, et que donc, à côté de ces traits on en rencontre d'autres, traduisant les difficultés et les échecs de la masse ouvrière ; cela est secondaire, pour nous est en premier lieu important dans la réalité actuelle ce qui y préfigure l'avenir. Mais parce que les limitations de cette forme d'organisation dans le temps, dans l'espace et par rapport à des buts universels et permanents sont clairs. Aujourd'hui cependant, notre objet n'est pas là : avant d'aller plus loin, il faut assimiler la signification de ce qui s'est passé.

Quelles conditions ont permis au mouvement de Nantes de s'élever à ce niveau ?

La condition fondamentale a été l'unanimité pratiquement totale des participants. Cette unanimité, la véritable unité ouvrière, ne doit évidemment pas être confondue avec l'unité d'action des staliniens ou des trotskistes. Celle-ci, même lorsqu'elle prétend se préoccuper de la base, n'est en fait que l'unité des bureaucraties ; elle a existé à Nantes, mais elle a été le résultat de l'unité ouvrière, elle a été imposée à la bureaucratie par les ouvriers. Non pas que ceux-ci s'en soient occupés un instant, aient « demandé » à leurs directions de s'unir ; ils les ont en fait ignorés, et ont agi dans l'unanimité. Les bureaucrates comprirent alors que leur seule

chance de garder un minimum de contact avec le mouvement était de se présenter « unis ».

L'unanimité ouvrière s'est manifestée d'abord sur le plan de la définition de la revendication. Personne à ce jour, sauf erreur, ne sait " qui " a mis en avant le mot d'ordre de quarante francs d'augmentation pour tous. En tout cas pas les syndicats ; on chercherait en vain dans leurs programmes un tel objectif. Plus même, par son caractère non hiérarchisé, la revendication des ouvriers de Nantes va directement à l'encontre de tous les programmes syndicaux. L'unanimité qui s'est réalisée parmi des travailleurs aux rémunérations fortement différenciées sur la demande d'une augmentation uniforme pour tous n'en est que plus remarquable.

L'unanimité s'est manifestée également sur les moyens, et ceci tout au long de la lutte : à chaque transformation de la situation " tactique ", les travailleurs ont spontanément et collectivement apporté la réponse adéquate, passant de la grève illimitée, de l'occupation des usines, à l'action contre les C.R.S.

L'unanimité enfin a été totale sur le rôle propre des ouvriers : il n'y a rien à attendre de personne, sauf ce qu'on peut conquérir soi-même. De personne, y compris les syndicats et partis « ouvriers » : Ceux-ci ont été condamnés en bloc par les ouvriers de Nantes dans leur action.

Cette attitude face à la bureaucratie est évidemment le résultat d'une expérience objective profonde de celle-ci. Nous ne pouvons pas insister ici sur ce point, qui mérite à lui seul un long examen. Disons simplement que les conditions de cette expérience en France sont données dans un fait élémentaire : après 10 ans d' « action » et de démagogie syndicales, les ouvriers constatent qu'ils n'ont pu limiter la détérioration de leur condition que pour autant qu'ils se sont mis en grève. Et ajoutons que le succès, même partiel, des mouvements de Nantes et de Saint-Nazaire, fera faire un bond en avant à cette expérience, parce qu'il fournit une nouvelle contre-épreuve : ces mouvements ont fait gagner aux ouvriers, en quelques semaines, davantage que ne l'ont fait dix années de « négociations » syndicales.

L'analyse de ces conditions montre que la forme prise par le mouvement de Nantes n'est pas une forme aberrante, encore moins un reste de traits « primitifs », mais le produit de facteurs qui sont partout à l'œuvre et donnent à la société actuelle le visage de son avenir. La démocratie des masses à Nantes découlait de l'unanimité ouvrière ; celle-ci à son tour résultait d'une conscience des intérêts élémentaires et d'une expérience commune du capitalisme et de la bureaucratie, dont les prémisses sont amplifiées jour après jour par l'action même des capitalistes et des bureaucrates.

### **Les traits communs des grèves en France, en Angleterre et aux Etats-Unis**

Une analyse analogue à celle qu'on a tentée plus haut serait nécessaire dans le cas des grèves des dockers anglais et des ouvriers américains de l'automobile. Elle permettrait de dégager d'autres caractéristiques de ces mouvements également profondes et grosses de conséquences; pour n'en citer qu'une, l'importance croissante que prennent au fur et à mesure du développement concomitant du capitalisme et du prolétariat, des revendications autres que celles de salaire, et en premier lieu, celles relatives aux conditions de travail, qui mènent directement à poser le problème de l'organisation de la production et en définitive de la gestion. Nous ne pouvons pas entreprendre ici cette analyse, le lecteur pourra se reporter aux articles consacrés à ces luttes dans les pages qui précèdent.

Il importe cependant de définir, dès maintenant, les traits communs. à tous ces mouvements. Le principal est évident : c'est l'opposition ouverte et militante des ouvriers à la bureaucratie, c'est leur refus de « se laisser représenter ». Il a pris la forme la plus explicite possible en Angleterre : les dockers anglais ont fait grève pendant sept semaines contre la bureaucratie syndicale elle-même et personne d'autre. De même que les ouvriers d'Allemagne Orientale en 1953, les dockers anglais attaquèrent la bureaucratie - ici « socialiste », là « communiste » - en tant qu'ennemi direct. L'attaque a été à peine moins explicite aux Etats-Unis : les grèves des ouvriers de l'automobile, consécutives à la signature des accords C.I.O.-Ford-General Motors sur le salaire annuel garanti, étaient certes dirigées contre les patrons par le contenu des revendications posées, mais en même temps formaient une manifestation éclatante de la répudiation de la politique syndicale par les ouvriers. Elles équivalaient à dire aux syndicats : Vous ne nous représentez pas, ce qui vous préoccupe ne nous inté-

resse pas et ce qui nous intéresse, vous l'ignorez. On a vu enfin, qu'en France, les ouvriers nantais ont « laissé de côté » la bureaucratie pendant leur lutte, ou l'ont « utilisée » dans des emplois mineurs.

En deuxième lieu, il n'y a pas trace de « débordement » de la bureaucratie par les ouvriers dans aucun de ces mouvements. Ces luttes ne sont pas contenues pour ainsi dire au départ dans un cadre bureaucratique au sein duquel elles se développeraient et qu'elle finiraient par « déborder ». La bureaucratie est *dépassée* - le mouvement se situe *d'emblée* sur un terrain autre. Ceci ne veut pas dire que la bureaucratie est abolie, que le prolétariat évolue dans un monde où il ne peut plus la rencontrer ; elle est toujours là, et ses rapports avec elle sont non seulement complexes, mais confus : elle est à la fois mandataire, ennemi, objet de pression immédiat, quantité négligeable. Mais il y a une chose qu'elle n'est plus : direction acceptée et suivie lors des luttes, même à leur début : la conception trotskiste du débordement (théorisation de la pratique de Lénine face à la social-démocratie et en particulier de l'expérience de 1917) présupposait que les masses se situent au départ sur le même terrain que les directions « traîtres » et restent sous l'emprise de celles-ci jusqu'à ce que l'expérience acquise à l'aide du parti révolutionnaire au cours des luttes les en dégage. Or, l'expérience contemporaine - celle de 1955 en premier lieu, montre que les masses entrent en action à partir d'une expérience de la bureaucratie préalable à cette action elle-même, donc *indépendamment* de la bureaucratie - sinon, même *contre* celle-ci. C'est que la bureaucratie a entre temps acquis une existence objective comme partie intégrante du système d'exploitation. Le menchévisme en 1917 n'était qu'un discours ; le stalinisme, le travaillisme, le C.I.O. sont, à des degrés divers, des pouvoirs.

On est ainsi conduit à une troisième considération. De 1923 à 1953, les révolutionnaires en étaient réduits à contempler impuissants un cercle vicieux. La classe ouvrière ne pourrait faire définitivement l'expérience des directions bureaucratiques qu'au cours de la lutte ; mais l'existence même et l'emprise de ces directions signifiait soit que les luttes tout simplement ne démarraient pas, soit qu'elles étaient défaites, soit enfin qu'elles restaient jusqu'au bout sous le contrôle de la bureaucratie et utilisées par elle. Ce n'est pas là une théorie, mais la description condensée et fidèle des trente dernières années de l'histoire du mouvement ouvrier. L'existence même et l'emprise du stalinisme par exemple, empêchait que l'expérience du prolétariat au cours d'une crise ne se fasse dans un sens

révolutionnaire. Qu'on dise que cela était dû à l'absence d'un parti révolutionnaire ne change rien : l'emprise stalinienne signifiait la suppression de la possibilité d'un parti révolutionnaire, tout d'abord la suppression physique de ses militants éventuels<sup>5</sup>.

Or, les luttes de l'été 1955 sont un premier signe que ce cercle vicieux est rompu. Il est rompu par l'action ouvrière, à partir d'une expérience accumulée non pas tant du rôle de la bureaucratie comme direction « traître » des luttes révolutionnaires, mais de son activité quotidienne comme garde-chiourme de l'exploitation capitaliste. Pour que cette expérience se développe, il n'est pas indispensable que la bureaucratie accède au pouvoir ; le processus économique d'un côté, la lutte de classes élémentaire et quotidienne dans l'usine de l'autre, la poussent inexorablement à s'intégrer au système d'exploitation et dévoilent sa nature devant les ouvriers. Autant il était impossible de constituer une organisation révolutionnaire en expliquant aux ouvriers français la trahison stalinienne en Chine en 1927, autant il est possible de le faire en les aidant à organiser leur lutte quotidienne contre l'exploitation et ses instruments syndicaux et politiques « ouvriers ».

Quelles conclusions peut-on tirer de cette analyse pour ce qui est du problème de l'organisation du prolétariat et de l'avant-garde ?

Aussi bien la grève de Nantes que la grève des dockers anglais montrent la forme adéquate d'organisation des ouvriers pendant l'action. Nous ne reviendrons pas sur le contenu de cette forme, ni sur ses limitations éventuelles. Mais, par la nature même des choses et jusqu'à nouvel ordre, de telles formes ne sont ni ne peuvent être permanentes sous le régime capitaliste. Le problème de l'organisation de minorités ouvrières pendant les périodes d'inaction subsiste. Il se pose cependant de façon différente.

Il faut d'abord constater que le degré de maturation qu'ont révélé les luttes de 1955 interdit de poser les problèmes « revendicatifs » et « politiques » séparément les uns des autres. Il y a longtemps que l'on sait qu'ils sont indissociables objectivement. Ils le seront de plus en plus dans la conscience des ouvriers. Une minorité organisée dans une entreprise, qu'elle prenne la forme d'un comité de lutte, d'un groupe réuni autour d'un

---

<sup>5</sup> Au reste, les tenants trotskistes de cette position pourraient bien se demander - une fois n'est pas coutume - pourquoi un tel parti n'a pu se constituer pendant trente ans. Ils seraient ainsi ramenés, comme on dit, au problème précédent.

journal ouvrier, ou d'un syndicat autonome, devra dès le départ affirmer clairement cette unité. Nous n'entendons pas par là qu'elle devra se livrer aux prestidigitations trotskistes, tendant à faire surgir d'une demande d'augmentation de 5 francs la grève générale et la révolution, comme un lapin d'un haut-de-forme : elle devra au contraire soigneusement les éviter, et condamner, s'ils se présentent, les saltimbanques qui s'y livrent. 999 fois sur 1.000, une grève pour cinq francs est une grève pour 5 fr. et rien de plus. Ou plutôt, le plus qu'elle contient ne vient pas de ce qu'elle conduit à la lutte pour le pouvoir, mais de ce qu'elle se heurte, sous une forme ou sous une autre, à l'appareil de domination capitaliste *intérieure* à l'usine et incarné par la bureaucratie « ouvrière ». L'organisation de la lutte contre celle-ci est impossible si on ne met pas en lumière sa nature *totale*, à la fois économique, politique et idéologique. Simultanément, les ouvriers ne peuvent se mouvoir efficacement au milieu des multiples contradictions que suscite même la lutte revendicative la plus élémentaire dans les conditions du capitalisme décadent - contradictions qu'on a indiquées plus haut sur l'exemple de Nantes - que s'ils arrivent à situer leurs luttes dans une perspective plus générale. Apporter cette perspective est la fonction essentielle des minorités organisées.

Mais il faut également comprendre que, même lorsqu'il s'agit de luttes élémentaires, les minorités organisées ont pour tâche d'aider l'éclosion des formes d'organisation collectives-démocratiques de la masse des ouvriers, dont Nantes a fourni l'exemple, formes d'organisation qui s'avèrent déjà les seules efficaces, et qui s'avèreront de plus en plus les seules possibles.\_

---

Les thèmes abordés dans ce texte sont développés dans de nombreux autres articles de C.Castoriadis. Ceux qui sont (ré)édités sont répartis en plusieurs volumes chez Seuil, certains autres paraissent en brochures. On pourra lire par exemple :

**En Brochures :** « *Autogestion et hiérarchie* » ; « *Mai 68 : la révolution anticipée* » ; « *'Socialisme' et société autonome* » ; « *Racines et logique du projet révolutionnaire* » ; « *Entretiens (1973 - 1996)* » ; « *La question de l'histoire du mouvement ouvrier* » ; « *Crise économique, sociale et politique* » ; etc...

- **Sur l'état actuel de la société :** « *Une 'démocratie' sans la participation des citoyens* », in *Une société à la dérive*, 2005 ; « *L'époque du conformisme généralisé* » in *Le monde morcelé* 1990 ; « *Le délabrement de l'occident* », « *La crise des sociétés occidentales* » & « *La crise du processus identificatoire* » in *La montée de l'insignifiance*, 1996 ; « *L'industrie du vide* » in *Domaine de l'homme*, 1986 ; ...

- **Sur la révolution :** « *Théorie et projet révolutionnaire* » in *L'institution imaginaire de la société*, 1975 ; « *La révolution devant les théologiens* » & « *L'idée de révolution* » in *Le monde morcelé*, 1990 ; « *Héritage et révolution* » in *Figures du pensable*, 1999 ; « *Nature et valeur de l'égalité* » in *Domaine de l'homme*, 1986 ; « *Valeur, égalité, justice, politique, ...* » in *Les carrefours du labyrinthe*, 1978 ; ...

- **Sur le capitalisme :** « *La « rationalité » du capitalisme* » in *Figures du pensable*, 1999 ; « *L'époque du conformisme généralisé* » & « *Voie sans issue* » in *Le monde morcelé* 1990 ; « *La crise des sociétés occidentales* », in *La montée de l'insignifiance*, 1996, « *Marx aujourd'hui* » & « *Réflexions sur le « développement » et la « rationalité »* » in *Domaine de l'homme*, 1986 ; ...

- **Sur les errances des mouvements d'émancipation :** « *Mai 68 : La révolution anticipée* » in *La brèche*, 2008 ; « *Les mouvements des années soixante* » & « *Marxisme-léninisme : la pulvérisation* » in *La montée de l'insignifiance*, 1996 ; « *Sur la dégénérescence de la révolution russe* » in *La société bureaucratique*, 1990 ; « *Le marxisme : bilan provisoire* » in *L'institution imaginaire de la société*, 1975 ; ...

- **Sur la démocratie :** « *Quelle démocratie ?* » in *Figures du pensable*, 1999 ; « *La polis grecque et la création de la démocratie* » & « *Nature et valeur de l'égalité* » in *Domaines de l'homme*, 1986, « *Imaginaire politique grec et moderne* » & « *La démocratie comme procédure et comme régime* » in *La montée de l'insignifiance*, 1996 ; « *Transformation sociale et création culturelle* » in *Une société à la dérive*, 2005 ; ...

Contact : [quentin@no-log.org](mailto:quentin@no-log.org)