



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## Autogestion et techniques de décision

P. Cordonnier

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Cordonnier P. Autogestion et techniques de décision. In: Économie rurale. N°111, 1976. Agriculture et développement socialiste (Première partie ) pp. 51-52;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1976.2397>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1976\\_num\\_111\\_1\\_2397](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1976_num_111_1_2397)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

# AUTOGESTION ET TECHNIQUES DE DÉCISION <sup>(1)</sup>

P. CORDONNIER

*Laboratoire d'Economie Rurale INRA Grignon*

Le groupe de travail a demandé à M. Radovic de présenter et de commenter les organes de l'autogestion ouvrière du Combinat PK Belgrade dans leur composition, leur mode d'élection et de renouvellement, leur rôle. Il apparaît que ces organes se situent à trois niveaux : l'unité technique, l'OOUR (Organisation de base du travail associé), l'entreprise. A chacun de ces niveaux, l'assemblée des travailleurs est affirmée comme l'organe souverain, d'où partent les délégations aux différentes instances économiques et sociales, internes et externes.

1. — Au premier niveau, la « **réunion de l'unité de travail** » regroupe les travailleurs de l'unité technique. Sa compétence est limitée aux aspects pratiques de l'organisation du travail. Le conseil élu de l'unité de travail assure une certaine permanence auprès de la direction de l'unité.

2. — Au second niveau, la « **réunion des travailleurs de l'OOUR** » regroupe l'ensemble des travailleurs des unités de travail qui la compose. De cette lourde assemblée est issu par élection le conseil exécutif de l'OOUR, dont certains membres constituent le comité exécutif, ces assemblées restreintes examinant et proposant à l'assemblée générale les décisions de gestion couvrant les aspects techniques et économiques de la vie de l'Organisation.

3. — Au troisième niveau, l'organe délibératif est l'**assemblée ouvrière du Combinat**, constituée des délégués des réunions de travailleurs des OOOR, qui élit elle-même un comité exécutif. La fonction des organes centraux du Combinat est de coordonner l'action des OOOR, mais les décisions prises doivent être soumises à l'acceptation préalable des OOOR. La « conférence des autogestionnaires du Combinat », assemblée de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, ne se réunit pratiquement pas, sauf exception, pour discuter de problèmes graves touchant à l'existence et aux fondements de l'entreprise (dissolution, restructuration, etc.).

A ce schéma du système autogestionnaire, correspond un schéma d'administration qui comporte aux trois niveaux, un Responsable représentant l'unité (Directeur général de l'Entreprise, Directeur de l'OOOR et Chef de l'Unité technique) assisté d'adjoints et de services chargés de préparer les dossiers et de faire exécuter les décisions.

De ceci et de la discussion qui a suivi l'exposé, ont été dégagées les données suivantes sur l'autogestion en Yougoslavie.

## REALITE DU POUVOIR DEMOCRATIQUE

1. — Juridiquement et formellement le **pouvoir de décision appartient aux OOOR**. Ainsi il apparaît que le pouvoir est donné aux plus petites unités de base disposant d'une autonomie financière. Il n'appartient pas à une admi-

nistration extérieure à l'entreprise ou même à une direction autonome située à la tête de l'entreprise.

Les OOOR sont des unités de base dites « du travail associé » composées de 200 à 600 travailleurs et subdivisées en unités de travail pour des raisons purement techniques (atelier). La réalité de ce pouvoir repose essentiellement sur l'autonomie financière de l'OOOR, et l'approbation par elle de toute décision prise au niveau de l'entreprise et affectant la vie de l'unité.

2. — Toutes décisions dans leur préparation et leur contrôle sont approuvées nécessairement par les Conseils ouvriers. Les décisions de gestion courante élaborées par les services de direction sont examinées par les Conseils et Comités et approuvées par les Assemblées ; le contrôle appartient ainsi en dernier ressort aux travailleurs. Des commissions spéciales attachées aux conseils exécutifs peuvent être formés pour examiner des aspects particuliers de la vie des entreprises (élections des directeurs, partage des revenus...).

3. — Le Directeur général et ses adjoints sont élus par l'Assemblée ouvrière de l'entreprise et non plus nommés par des instances extérieures à l'entreprise (2).

4. — Tous les participants de l'activité de l'entreprise sont rémunérés exclusivement par celle-ci.

## POIDS DES TECHNO-STRUCTURES

Il est notable. Il apparaît d'autant plus fort dans les Organisations qu'il y a disparité de formation et qu'il n'y a pas de communications suffisantes entre les responsables et les agents d'exécution. Toutefois sur ces deux aspects les informations suivantes ont été apportées :

1. — Des facilités (bourses, congés...) sont données aux agents de l'entreprise qui veulent améliorer leurs formation professionnelle ou poursuivre leurs études en s'engageant à faire carrière dans l'entreprise.

Des recyclages sont organisés dans les entreprises du secteur socialiste. Dans les organismes de coopération, des cycles de formation complémentaire sont également organisés au profit des ouvriers.

2. — Les communications entre les membres des organisations sont facilitées par la diffusion de documents sur la vie de l'entreprise et par les procédures de transmission des dossiers, études et plans avant les discussions dans les Comités ou Assemblées, au cours de séances préalables de travail.

(1) Le compte rendu des activités du groupe présidé par M. RADOVIC a été préparé par M. CORDONNIER.

(2) M. KOULYTCHIZKY a souligné à ce sujet une différence importante existant là par rapport au système pratiqué en Algérie.

3. — La mobilité considérable des cadres, la multiplicité et le renouvellement régulier des fonctions de délégués contribuent à donner une expérience large des problèmes de l'entreprise à un grand nombre d'agents.

### **REGULATEURS. MEDIATION**

Dans les organisations économiques et socio-économiques sont établis des organes élus du Syndicat, de la Ligue, des Jeunesses communistes et de l'Alliance socialiste. Ils expriment leur avis sur les projets en cours. Ils interviennent notamment dans la phase d'élaboration des plans.

Une commission d'arbitrage est chargée de régler les conflits qui peuvent naître dans la vie de l'entreprise à l'occasion de la gestion courante assurée par les Organes exécutifs en place.

### **INTERESSEMENT**

L'échelle des salaires est assez étroite, de 1 à 5 ou 6. La permanence des rémunérations est assurée en Agriculture par un fonds spécial de l'entreprise. L'utilisation de ces fonds est faite au profit d'unités en difficultés. Elle est décidée par l'Assemblée ouvrière de l'entreprise.

### **AUTOGESTION ET INTERET COLLECTIF**

On constate que, dans les dernières années, le renforcement de l'autogestion a été accompagné d'une accentuation du phénomène de concentration. Une hypothèse avancée est que, dans la mesure où les pouvoirs accordés aux Unités de base se renforcent, on tend par compensation à donner une plus grande ampleur aux Organisations. Une plus grande efficacité économique résulterait de cette libéralisation des Unités (initiative individuelle) et de cette restructuration (stratégie d'ensemble) de l'activité dans des ensembles économiques puissants. D'autre part, dans de tels ensembles, l'élaboration et la mise en œuvre des plans sont simplifiées alors que le pouvoir de l'administration dépérit et qu'au niveau des entreprises, les décisions sont décentralisées.

Le schéma d'élaboration du Plan présenté dans l'article sur la planification en Voïvodine, peut servir d'illustration à la relation existant entre autogestion et intérêt collectif : un système complexe de délégation provenant des unités de base et de concertation entre ces délégations et les organes de la Ligue du Syndicat, et des Chambres économiques, fonctionne dans la phase de préparation des plans annuels et quinquennaux.