

L'expérience du kibboutz peut-elle servir à d'autres ?

Klitzmann J.

Le développement

Paris : CIHEAM
Options Méditerranéennes; n. 11

1972
pages 66-69

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI010725>

To cite this article / Pour citer cet article

Klitzmann J. *L'expérience du kibboutz peut-elle servir à d'autres ?*. *Le développement*. Paris : CIHEAM, 1972. p. 66-69 (Options Méditerranéennes; n. 11)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Joseph KLATZMANN

Professeur à l'Institut
National Agronomique
Paris-Grignon

L'expérience du Kibboutz peut-elle servir à d'autres ?

Qui n'a entendu parler du Kibboutz ? Les moins informés ont sur cette institution des idées très naïves : « Connaissez-vous vos enfants ? » demandent parfois aux membres de kibboutzim des touristes américains en visite. D'autres, savent que le kibboutz est une communauté de vie, égalitaire et démocratique ; ils le considèrent comme une expérience passionnante, mais tellement spécifique à Israël, qu'on ne saurait guère en tirer d'enseignements valables pour d'autres pays.

Mais le kibboutz ne présente pas d'intérêt seulement du point de vue sociologique. C'est aussi une exploitation agricole de grandes dimensions, sans avoir une taille gigantesque. A l'époque des grands débats sur « la taille optimale » de l'exploitation agricole, il n'est pas sans intérêt de voir comment fonctionnent et quels résultats obtiennent des entreprises de ce type.

Enfin, le kibboutz est aujourd'hui un village qui combine le plus souvent deux types d'activité : l'agriculture et l'industrie. Or, la décentralisation industrielle et plus particulièrement l'industrialisation des régions rurales, sont parmi les grandes préoccupations des spécialistes de l'aménagement du territoire. Ceux-ci ont, dans le kibboutz, un exemple vivant de l'installation réussie de l'usine au village.

LE KIBBOUTZ EXPLOITATION AGRICOLE DE GRANDES DIMENSIONS

Baucoup d'économistes tendent à admettre aujourd'hui que, dans l'agriculture, on peut atteindre un niveau d'efficacité économique élevé dans des « ateliers » de productions spécialisées, disposant d'assez de terres ou de têtes de bétail pour occuper pleinement une équipe de quelques travailleurs utilisant les techniques et le matériel les plus modernes. Ainsi, dans le cas de la France, quelques centaines d'hectares de céréales, cultivés par une demi-douzaine de travailleurs, permettraient d'obtenir les coûts de production les plus bas. Contrairement à certaines branches industrielles, l'agriculture n'aurait pas besoin d'entreprises gigantesques pour atteindre l'optimum économique. Mais si l'on veut

éviter les risques inhérents à toute production agricole spécialisée, il faut grouper plusieurs ateliers du type que nous venons de décrire, spécialisé chacun dans une branche de production différente.

Le kibboutz est précisément un exemple de ce modèle (au sens neutre du terme) d'entreprise agricole. Un kibboutz moyen emploie en effet quelques dizaines de travailleurs dans les activités agricoles, répartis dans des branches de productions variées. Ainsi, le kibboutz de Maagan-Mikhael comprend les branches de productions suivantes : cultures végétales annuelles, orangerie, bananeraie, aviculture, production laitière, élevage de bétail à viande et pisciculture (élevage de carpes en étang). Aucune de ces branches n'emploie moins de trois travailleurs.

Il faut souligner que le nombre de travailleurs dans chaque branche ou atelier de production n'est pas, en lui-même, un critère de l'efficacité économique. Il ne suffit pas de réunir quelques travailleurs pour que la division du travail produise immédiatement des effets bénéfiques. Il est indispensable que ces travailleurs disposent d'un matériel perfectionné, aient les connaissances techniques suffisantes pour le mettre en œuvre et, surtout, aient suffisamment de terres à cultiver ou de bétail à élever pour que leur matériel et leur travail soient utilisés pleinement (c'est pour cela que l'on ne peut espérer résoudre les problèmes de l'agriculture française en créant des GAEC formé chacun de plusieurs petites exploitations : si chaque famille n'a pas assez de terres à sa disposition, le manque de terres est plus sensible encore pour l'exploitation regroupée).

Les avantages théoriques de la grande exploitation occupant plusieurs dizaines de travailleurs avec un système de production varié, sont évidents. Chaque branche peut travailler dans des conditions économiques satisfaisantes. La multiplicité des branches permet d'assurer une certaine régularité de revenus : on ne court pas les risques de la monoculture. L'importance de l'effectif de chaque branche et la possibilité de faire passer temporairement des travailleurs d'une branche à l'autre, pour des activités non spécialisées, permet à la fois d'assurer le repos hebdomadaire des travailleurs et d'éviter l'arrêt de la production en cas de maladie. « Je n'ai pas

le droit d'être malade » disent souvent les agriculteurs individuels, lors d'enquêtes sociologiques réalisées en France. Le membre du kibboutz, lui, peut se faire soigner s'il est malade, sans redouter une catastrophe dans la branche de production où il travaille.

Le fait est que le niveau économique moyen des kibboutzim est élevé. Les meilleurs d'entre eux obtiennent des résultats excellents. Tous les économistes qui, à travers le monde, étudient le fonctionnement de grandes exploitations agricoles de divers types devraient donc ajouter le kibboutz à la liste des catégories d'entreprises à analyser.

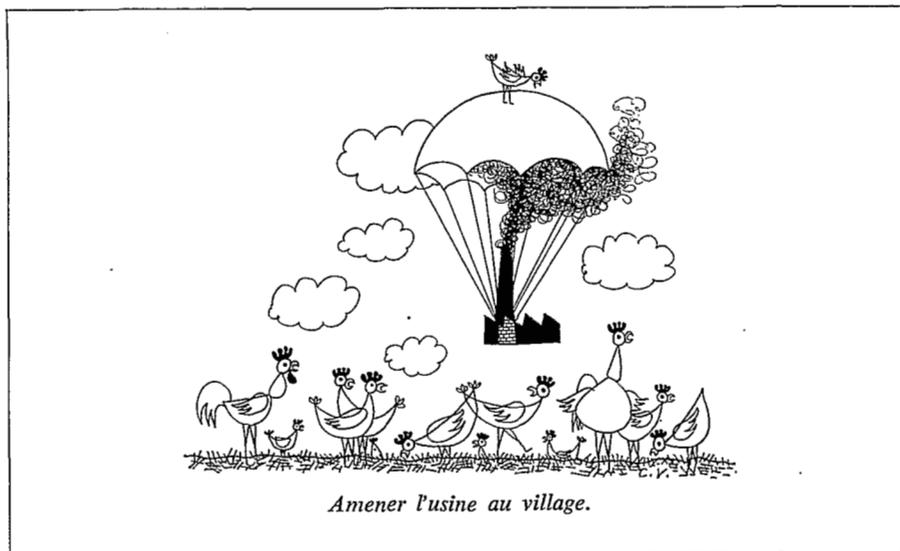
LE KIBBOUTZ, ENTREPRISE GÉRÉE COLLECTIVEMENT

Les grandes exploitations agricoles qui obtiennent de bons résultats économiques ne sont cependant pas rares dans le monde. Il est hélas plus difficile de trouver des exploitations collectives qui présentent le double caractère d'être gérées démocratiquement, donc d'être réellement collectives, et de donner de bons résultats économiques. L'analyse de cet aspect du kibboutz est donc tout aussi intéressante, mais on commence à entrer ici dans la spécificité israélienne : ce qui est vrai dans ce pays ne le sera pas nécessairement dans d'autres conditions.

La gestion démocratique et collective de l'entreprise se manifeste au kibboutz sous deux aspects principaux. La direction (à la fois de l'entreprise et de la communauté) est élue par l'ensemble des membres et obligatoirement renouvelée (2 ou 3 ans, en général). Tous les problèmes — et en particulier les projets d'investissements — sont discutés dans les assemblées générales de membres, qui ont lieu une fois par semaine. Mais il faut bien se rendre compte que l'institution ne suffit pas en elle-même à assurer la démocratie. Tout dépend de la réalité de la participation. Et il peut arriver que quelques membres seulement soient en mesure de discuter efficacement de tel ou tel projet d'investissement. On ne peut donc espérer un fonctionnement « parfait » du système. Cependant, il est certain que, dans la génération des fondateurs, beaucoup de membres ont un niveau intellectuel élevé. Quant aux jeunes, ils font tous des études secondaires. Ils ont de plus, dès leur enfance, le sentiment profond d'appartenir à une communauté. On peut donc penser que peu d'entre eux se désintéresseront des divers aspects de la vie de leur communauté.

LE KIBBOUTZ ET LA DÉCENTRALISATION INDUSTRIELLE

Après une période de développement intense de l'agriculture, beaucoup de kibboutzim se sont trouvés face à des



Amener l'usine au village.

problèmes difficiles. D'une part, les besoins en main-d'œuvre ont diminué. Le progrès technique permet de cultiver une superficie donnée avec un nombre de plus en plus faible de travailleurs. Et l'intensification de la production agricole a des limites : on ne peut transformer tout Israël en un vaste champ de fleurs. Il fallait donc trouver des emplois pour la main-d'œuvre disponible. A cela s'est ajouté, dans beaucoup de cas, un problème démographique. Les kibboutzim ont été fondés généralement par des hommes jeunes, appartenant à peu près à la même génération. Vingt ou trente ans plus tard, la population active de tels kibboutzim présente une forte proportion d'hommes encore capables de travailler, mais déjà usés par les efforts antérieurs et ne pouvant plus exécuter les travaux physiques pénibles de l'agriculture. Enfin des femmes, lasses de travailler uniquement dans les activités de services (cuisine, blanchisserie, etc...), aspiraient à d'autres emplois. Tous ces facteurs ont incité les kibboutzim à créer, à côté de l'agriculture, des activités productrices non agricoles dans le village. Dans certains cas, c'est la construction d'un hôtel pour touristes qui a résolu le problème. Plus souvent, c'est une usine qui a fourni les emplois nécessaires. Aujourd'hui, la majorité des kibboutzim possèdent leur usine. Pour qui connaît l'esprit d'initiative des kibboutzim, les conditions dans lesquelles s'est réalisée cette industrialisation n'ont rien de surprenant. Tout a été soigneusement étudié à l'avance ; choix de la branche de production, des techniques. On n'a pas reculé devant un endettement important, pour acquérir un matériel moderne ? Alors que les kibboutzim rassemblent 3 % environ de la population d'Israël, ils fournissent aujourd'hui 6 % peut-être de la production industrielle du pays. Les branches d'activités sont très variées : fabrication de meubles, d'objets en matière plastique, d'objets métalliques, etc... Actuellement, c'est l'électronique qui se développe rapidement : certaines productions de l'industrie électronique peuvent en effet être réparties sans inconvénients entre des

ateliers spécialisés dispersés dans le pays.

L'évolution est rapide : la production industrielle représente déjà 40 % du chiffre d'affaire global de l'ensemble des kibboutzim, contre 60 % dans l'agriculture. Certains estiment que, d'ici cinq ans, les proportions seront inversées. L'image du kibboutz, village agricole, subsistera sans doute dans les esprits. Mais le kibboutz sera devenu, d'abord, un centre de production industrielle.

Le résultat est qu'une part non négligeable de l'activité industrielle d'Israël est aujourd'hui purement rurale. Les efforts du gouvernement ont déjà réussi à disperser l'industrie dans les différentes régions du pays et, en particulier, dans de nombreuses petites villes de quelques milliers d'habitants. Par ses initiatives, le mouvement kibboutzique a permis d'atteindre un nouveau stade dans la décentralisation de l'industrie : celui de la construction de l'usine au village. Si certains aspects de cette industrialisation sont spécifiques à Israël ou au kibboutz, d'autres, comme le choix des branches de production, ont une portée beaucoup plus générale. Il faut en effet, pour amener l'usine au village, trouver des productions qui peuvent être réalisées économiquement dans des entreprises de taille petite ou moyenne, groupant seulement quelques dizaines de travailleurs. Dans les cas les plus favorables, de telles entreprises peuvent employer les techniques les plus modernes. Ainsi, l'usine de produits en matières plastiques du kibboutz de Maagan Mikhaël, qui semble aux visiteurs américains un petit atelier, utilise des presses perfectionnées — et fort coûteuses — qui permettent d'obtenir, en employant une cinquantaine de travailleurs seulement, une production très importante.

Certes, l'industrialisation des kibboutzim pose bien des problèmes, tant sur le plan économique que sur le plan social. Le succès même est source de difficultés : pour répondre à une demande qui croît rapidement, il faut embaucher des salariés, ce qui est contraire aux principes. Une des préoccupations des kibboutzim, actuellement, est de réussir

Photo UNESCO



Usine de détergent au kibboutz Dalia.

à faire fonctionner les entreprises industrielles en employant essentiellement des membres de la communauté et le moins possible de travailleurs salariés (1).

Du point de vue de l'économie et de l'aménagement du territoire, le grand problème est que l'industrialisation rurale sous la forme de l'usine au village a ses limites. Il n'y a pas tellement d'activités industrielles qui peuvent être exercées efficacement dans des établissements isolés employant seulement quelques dizaines de travailleurs. Certaines activités exigent des établissements plus importants, pour obtenir des bas prix de revient. D'autres impliquent l'existence d'un environnement industriel. C'est pourquoi la poursuite de l'industrialisation des kibboutzim implique désormais la création d'entreprises ou de complexes industriels « inter-kibboutziques ». Il existe déjà plusieurs complexes de ce type. Ainsi, Nilouot, à une vingtaine de kilomètres au nord de Haïfa, est un centre industriel non habité, qui comprend plusieurs usines toutes liées à l'agriculture. La main-d'œuvre y vient chaque jour des kibboutzim voisins.

Mais le stade de l'entreprise ou du complexe industriel régional implique

(1) Le problème n'est pas simple. Le potentiel de travail disponible n'augmente que modérément dans les kibboutzim et si l'utilisation de salariés est contraire aux principes et pose des problèmes délicats de relations avec les membres, elle présente par contre l'avantage de fournir des emplois supplémentaires aux populations rurales voisines.

une coordination à l'échelon national. Si l'on veut éviter un développement anarchique, il faut que les réalisations prennent place dans un plan national d'aménagement du territoire.

Certes, l'industrie kibboutzique n'est pas le seul exemple d'industrialisation rurale dans le monde, pas plus que l'entreprise agricole du kibboutz n'est le seul exemple de grande exploitation. Mais les réalisations économiques, dans l'un et l'autre domaine, méritent certainement d'être étudiées de près.

LE KIBBOUTZ, COMMUNAUTÉ DE VIE

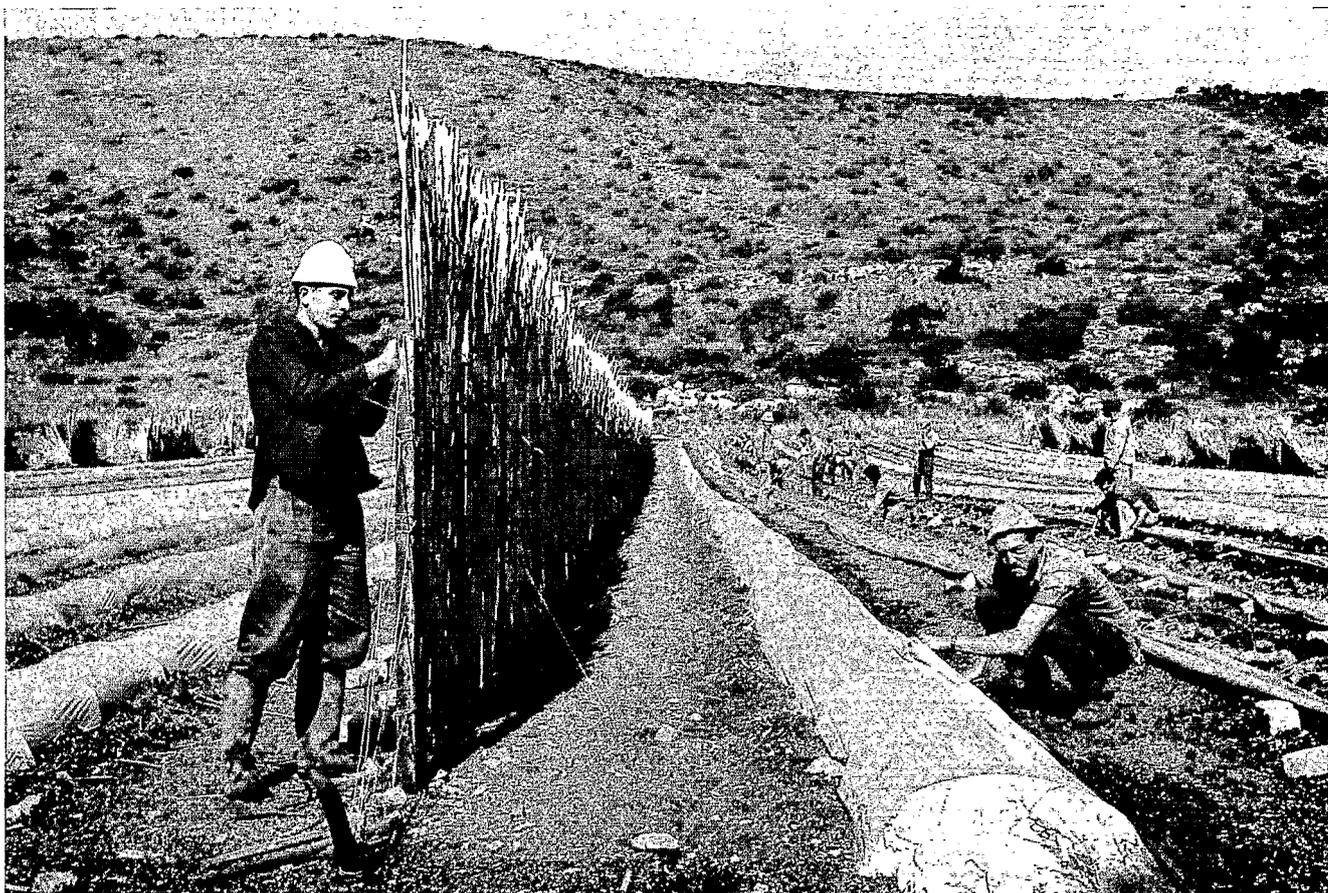
Nous avons insisté jusqu'ici sur les aspects économiques du kibboutz et sur son rôle dans l'aménagement du territoire, parce que c'est dans ces deux domaines que l'on peut le plus facilement tirer des conclusions de portée générale. Il n'en reste pas moins que c'est en tant que communauté de vie que le kibboutz est le plus attachant. Des centaines d'hommes et de femmes vivent un peu comme dans une grande famille. Les repas sont pris à la salle à manger commune. Les enfants sont élevés dans leurs maisons. Chaque couple dispose d'un tout petit appartement (il n'a pas besoin de plus). C'est la communauté qui décide de tout : quelle sera l'affectation des revenus, quelle part des ressources totales sera attribuée à l'achat de vêtements, quels jeunes poursuivront des études à l'université, etc... La répartition est strictement égalitaire : chacun a droit au même type d'appartement, au même budget pour les vêtements, etc.

Nous avons déjà indiqué, à propos de l'exploitation agricole, que la communauté est représentée par une direction élue et renouvelable et que la démocratie est assurée par l'assemblée générale hebdomadaire. Tous les problèmes économiques et sociaux sont soumis à celle-ci. L'égalité dans la répartition ne suffit pas : pour éviter la formation d'une « classe » de dirigeants, chaque membre de la direction redevient périodiquement un simple travailleur de l'entreprise et, est comme tel, soumis à toutes les corvées — comme par exemple le service dans la salle à manger.

Certes, il serait vain d'espérer qu'un tel système fonctionne d'une façon parfaite. Malgré le désir d'égalité totale, il est inévitable que certains hommes passent une grande partie de leur carrière dans des fonctions de direction, des missions à l'étranger, etc. Les cadeaux de parents vivant hors du kibboutz apportent quelques avantages à certains membres. Tous ne participent pas également aux discussions des assemblées hebdomadaires. Mais, dans l'ensemble, il est permis de dire que le kibboutz constitue un exemple unique de communauté égalitaire gérée démocratiquement.

Si les analyses du kibboutz et les critiques sont fort nombreuses, il en est une qui, à notre connaissance, n'a pas été formulée souvent : l'égalité rigou-

Photo Office National Israélien de Tourisme.



Kibboutz Roch Hanikra : Grâce au travail en commun, ce qui était naguère un sol inculte est devenu une terre fertile .

reuse dans la répartition n'est qu'une égalité apparente. C'est la communauté qui décide, nous l'avons dit, la part des ressources totales qui sera affectée à l'achat de vêtements. Le membre qui, s'il avait eu le libre choix, aurait précisément consacré cette même part de ressources à l'achat de vêtements, obtient le maximum de satisfaction. Celui qui serait prêt à sacrifier d'autres biens de consommation pour avoir plus de vêtements est lésé. A cet égard, le mochav chitoufi représente une formule apparemment meilleure. Dans le mochav chitoufi, la répartition est égalitaire, comme au kibboutz, mais chaque famille reçoit une certaine somme d'argent qu'elle utilise comme bon lui semble. L'égalité des ressources monétaires coïncide mieux, dans ce cas, avec l'égalité souhaitée des satisfactions. Mais il faut bien constater que le mochav n'a pas réussi à prendre une grande place dans la société israélienne : cette institution rassemble moins de 5 000 personnes, contre plus de 80 000 dans les kibboutzim (2).

On dit — et c'est vrai — que le kibboutz est une pépinière de cadres. Partout, dans l'administration et dans l'armée israéliennes, et même dans certaines usines, on trouve à des postes importants des membres de kibboutzim. Leur

(2) Ajoutons la critique relative à « l'égalité apparente » est valable surtout pour le passé, les périodes de pénurie. La situation change avec l'accroissement du niveau de vie et la diversification des liens de consommation.

salaires appartient à leur communauté. Ils reçoivent seulement une indemnité qui leur permet de vivre dans leur lieu d'emploi. Le jour du repos hebdomadaire, ils rentrent à leur kibboutz, où ils sont astreints aux mêmes corvées que les autres membres. Ce sont bien des cadres d'un type unique que le kibboutz fournit à Israël.

Mais cette description même montre bien le caractère tout à fait spécifique du kibboutz, né et développé dans les conditions propres à Israël. Pour attachante et séduisante que soit cette expérience, elle paraît difficilement transposable à d'autres pays. Imagine-t-on 3 % des Français, c'est-à-dire 1 500 000 personnes, vivant dans des communautés de ce type ?

Cependant, il faut se garder aussi des conclusions trop négatives. Nous connaissons un membre de kibboutz, ancien ambassadeur (le gouvernement israélien puise aussi des ambassadeurs parmi les membres des kibboutzim) qui soutient une thèse différente. Selon lui, les traditions communautaires dans certaines régions d'Afrique noire offrent une base pour la création d'institutions présentant certaines analogies avec le kibboutz. Il envisage de rédiger une thèse de doctorat sur ce sujet. Notons, en passant, que le fait qu'un ambassadeur veuille préparer un doctorat n'est pas typiquement « kibboutzique », mais plus généralement israélien : dans ce pays, il n'est pas rare de trouver sur les bancs des Universités des officiers supérieurs et

d'autres adultes de quarante ou cinquante ans. Les horaires des cours sont même aménagés en fonction de cette situation.

Bien sûr, il n'y aura sans doute toujours qu'une infime minorité d'habitants du globe disposés à vivre dans des communautés analogues au kibboutz. De ce point de vue, il s'agit donc bien d'une expérience spécifique. Mais on ne saurait en dire autant de certains aspects économiques du kibboutz, exploitation agricole de grandes dimensions ou village alliant les activités agricoles et industrielles. Même si le moindre aspect de l'expérience israélienne présente des caractères spécifiques, il n'est pas douteux qu'il y ait des leçons à retenir, au moins pour les pays économiquement évolués — et sans doute aussi pour les autres — de cette expérience.