

**Economie  
& Institutions**

**Économie et institutions**

17 | 2011  
Varia

---

## Un siècle de kibboutz : un regard institutionnaliste sur une institution atypique

Philippe Broda

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ei/470>

DOI : 10.4000/ei.470

ISSN : 2553-1891

### Éditeur

Association Économie et Institutions

### Référence électronique

Philippe Broda, « Un siècle de kibboutz : un regard institutionnaliste sur une institution atypique », *Économie et institutions* [En ligne], 17 | 2011, mis en ligne le 31 janvier 2013, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ei/470> ; DOI : 10.4000/ei.470

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

Revue Économie et institutions

---

# Un siècle de kibboutz : un regard institutionnaliste sur une institution atypique

Philippe Broda

---

- 1 En octobre 1910, douze pionniers, dix hommes et deux femmes, fondaient le premier kibboutz, Degania, en s'installant sur une terre que le mouvement sioniste avait achetée deux ans plus tôt (Baratz, 1957, p. 47, 54). Un siècle plus tard, l'État d'Israël en dénombrait environ 270<sup>2</sup>. La définition du kibboutz comme « unité de peuplement dont les membres sont organisés en collectivité sur la base de la propriété commune des biens, préconisant le travail individuel, l'égalité entre tous et la coopération de tous les membres dans tous les domaines de la production, de la consommation et de l'éducation » (registre des sociétés coopératives) atteste qu'il s'agit d'une des formes les plus poussées de coopération envisageable. De ce point de vue, Martin Buber (1949) considérait, après simplement quelques décennies, que le kibboutz constituait « un non échec singulier ». La célébration du centenaire de cette institution atypique offre une occasion d'examiner avec davantage de recul historique ce qu'il est advenu des objectifs d'égalitarisme absolu et de collectivisme intégral qu'il avait revendiqués dans son enfance. Dans cette optique, le prisme de l'analyse institutionnaliste apparaît particulièrement pertinent.
- 2 On peut évidemment regretter que les pères fondateurs de la pensée institutionnaliste ne se soient pas directement penchés sur le sujet. Commons et Veblen<sup>3</sup> ont vécu à une époque où le kibboutz existait déjà et aurait pu susciter leur curiosité à des titres divers. Commons a ainsi exploré au début de sa carrière le fonctionnement de divers groupes sociaux afin de vérifier si un modèle de société reposant sur l'amour et la solidarité était viable. C'est d'ailleurs son séjour chez les chrétiens communistes de la Société Amana qui l'a convaincu que cette voie n'était pas praticable (1964, p. 50-51). D'après Goncè (1996, p. 641), le changement de perspective analytique de Commons daterait de 1899, antérieurement à la naissance du kibboutz. Quoi qu'il en soit, dans son cheminement vers la forme achevée de sa théorie, Commons semble n'avoir jamais dévié ou effectué de

retour en arrière, même bref, vers l'examen de micro-sociétés fondées sur la solidarité. Pour ce qui concerne Veblen, ses investigations ont parfois affleuré des éléments consubstantiels au kibboutz : il a écrit par exemple sur la question juive et le sionisme (1934). Sa défense des valeurs de solidarité à travers un instinct spécifique, le « sens de la communauté » (*parental bent*), sa lutte contre les « intérêts établis », l'influence d'auteurs socialistes utopistes sur sa pensée (Edgell et Tillman, 1989) auraient pu également l'amener à s'intéresser au kibboutz. Il n'en a rien été non plus.

- 3 De ce fait, l'approche institutionnaliste dont il est question est plus indirecte. Elle consiste à emprunter un dispositif théorique qui se rattache à l'institutionnalisme. En l'occurrence, la grille de lecture qui est mobilisée dans cet article s'appuie sur la distinction entre l'instrumental et le cérémonial. Elle est issue de l'antagonisme affirmé par Veblen entre les emplois industriels et pécuniaires (1904), tel qu'il a été interprété par Ayres (1944). En raison des multiples différences et nuances existant entre les disciples de ce dernier (Bush Foster, Junker, Tool et d'autres), c'est la synthèse réalisée par Bush (1987) qui servira de fil conducteur. La théorie du changement institutionnel qui la caractérise permet une lecture de l'évolution historique du kibboutz, depuis l'égalitarisme absolu de ses origines jusqu'à sa remise en cause actuelle, parce qu'elle est axée sur les conflits de valeurs. C'est pourquoi il est important que les fondements idéologiques du kibboutz avec leur traduction institutionnaliste soient exposés dans un premier temps (1) avant que les tensions entre certaines de ses valeurs ne puissent ensuite être mises au jour (2).

## 1. La naissance du kibboutz

- 4 Les inventeurs du kibboutz souhaitaient mettre en place un modèle de société idéal. Leur conception de cette exemplarité étant tributaire de leurs orientations idéologiques, la première section de cette partie traitera des doctrines politiques auxquels se référaient les fondateurs du kibboutz. Ce préalable est d'autant plus indispensable qu'il ressort que les origines socialistes du projet, aussi bien que son ancrage nationaliste, exigeaient des performances de la part du kibboutz. Le postulat d'égalitarisme absolu entre les membres du kibboutz était donc soumis dès le départ à cette contrainte forte de résultats (1.1). À partir de là, la deuxième section s'efforcera de traduire en termes d'analyse institutionnaliste les conséquences de ce constat, laissant entrevoir les évolutions à venir (1.2).

### 1.1. Un Dessein Ambitieux

- 5 Le concept du kibboutz vient puiser, en fait, à deux sources idéologiques différentes, le sionisme et le socialisme. Le sionisme vise à ramener sur sa terre le peuple juif dispersé dans le monde depuis environ deux millénaires. Il s'agit donc d'un projet nationaliste s'inscrivant dans un mouvement beaucoup plus vaste qui a embrassé le continent européen pendant le dix-neuvième siècle. À cet égard, les Juifs ne se distinguent aucunement des Grecs, des Hongrois, des Italiens ou des Polonais par exemple (Bensoussan, 2002, p. 499-503 ; Charbit, 2009, p. 28). Mais, pour une nation sans terre et sans langue commune, il a fallu davantage que le « printemps des peuples » pour expliquer le succès de son mouvement nationaliste. Les brimades et persécutions subies en diaspora par le peuple juif ont également joué un rôle considérable (Gavron, 2000,

p. 17 ; Laurens, 1999, p. 110). Le sionisme se caractérise donc aussi par la croyance qu'une intégration authentique au sein des pays d'accueil sera toujours refusée aux Juifs.

- 6 Les sionistes désiraient s'affranchir d'un passé douloureux, construire un « homme nouveau ». Dans son pays d'origine, dans un nouvel environnement, le Juif cesserait d'être colporteur, petit boutiquier, prêteur sur gage, métiers auxquels il était souvent cantonné. Il se transformerait fondamentalement, d'où une attirance assez prononcée envers le travail régénérateur de la terre. Ce souci de modifier le cadre de vie de l'homme afin de lui offrir des conditions d'expression et de développement plus dignes permet d'établir des ponts entre le sionisme et le socialisme. En effet, cette logique dans laquelle l'environnement est déterminant est très présente dans les analyses socialistes. D'ailleurs, Gordon, qui forma en 1905 le parti Hapoel Hatsair (Jeune Ouvrier) et incarne une figure emblématique du mouvement kibboutzique s'inspira lui-même de l'œuvre de Tolstoï et du socialisme populiste.
- 7 Evidemment, les sources de préoccupation des auteurs socialistes diffèrent foncièrement de celles évoquées par les sionistes. Leur insatisfaction, leur colère est dirigée vers le fonctionnement du système capitaliste et l'exploitation de l'homme par l'homme qui en résulte. Chez ceux que l'on a qualifiés de socialistes utopistes, les divergences sont parfois flagrantes. Pour illustration, il suffit de comparer les « coopératives de production » de Buchez aux « ateliers sociaux » de Blanc et aux « phalanstères » de Fourier pour s'en convaincre. Dans le même ordre d'idée, Théodore Zeldin (1994, p. 98) note : « Owen (...) espérait transformer la nature humaine en modifiant son milieu, Fourier souhaitait adapter le milieu à la nature humaine ». Il n'empêche qu'ils partagent une ferme volonté d'instaurer un cadre général plus favorable à l'épanouissement humain.
- 8 Le constat vaut pour les auteurs affiliés à la mouvance marxiste. Ils insistent également sur le fait que l'exploitation doit être éliminée, qu'une nouvelle société doit voir le jour et remplacer l'ordre ancien. Le matérialisme historique n'est pas incompatible avec la notion de téléologie. En fait, Marx et Engels substituent à sa conception métaphysique traditionnelle une vision plus moderne des fins ultimes de la société (Lecourt, 1983, p. 238). L'approche marxiste des théories de l'évolution est centrée sur la notion d'adaptation. Elle confirme que le perfectionnement de l'être humain, son amélioration, se trouvent au cœur des préoccupations des marxistes (Hodgson, 2006, p. 13-14 ; Lecourt, 1983, p. 236). Certaines de leurs erreurs ou mêmes dérives sont symptomatiques de cet état d'esprit : accepter l'hérédité des caractères acquis permettait d'envisager avec sérénité l'avènement de l'« homme nouveau ».
- 9 Autrement dit, les influences sionistes et socialistes ont agi de conserve pour rendre le modèle du kibboutz ambitieux. Son intention est de participer à l'édification d'une société nouvelle. On sort du simple cadre de l'économie sociale qui est caractérisée de manière générale par deux traits distinctifs : un pouvoir déconnecté de la détention du capital et une règle de répartition qui n'en dépend pas (Gueslin, 1987, p. 5). De surcroît, les stratégies coopératives ont d'ordinaire pour vocation de permettre aux plus faibles de s'organiser, de ne pas être broyés par la rudesse de la machine économique. C'est pourquoi le phénomène de la coopération ne concerne pas uniquement le monde des ouvriers ou des artisans. Comme l'indique Patricia Toucas (2005, p. 70), l'existence de coopératives de commerçants traduit une « reconnaissance implicite de la pratique associative par les acteurs les plus fragiles du système capitaliste ». Les objectifs habituels de la coopération sont donc plus modestes que ceux du kibboutz.

- 10 Les fondateurs du kibboutz n'ignoraient pas l'ampleur du défi à relever. De plus, les conditions naturelles ne semblaient pas idéales à la culture (problème de l'eau, qualité du sol, climat...). Depuis 1882, plusieurs tentatives de colonisation agricole en Palestine avaient déjà été effectuées par des immigrants sionistes. Et toutes avaient échoué, les unes après les autres. De surcroît, le plus souvent, les pionniers du kibboutz n'avaient pas acquis de connaissance ou d'expérience de l'agriculture dans leur vie antérieure. Leur amour de la terre et du travail agricole était purement théorique. La dimension volontariste du kibboutz - nul n'est obligé de s'y installer ou d'y rester - doit également être soulignée. Au bout du compte, tous ces éléments ont concouru à l'émergence d'un modèle caractérisé par une recherche systématique d'efficacité productive, à une quasi obsession de la performance économique, cela par des membres extrêmement motivés, peu avares des efforts à consentir et sans trop de certitudes sur les moyens à employer pour toucher au but.

## 1.2. La lecture institutionnaliste

- 11 Une investigation du changement institutionnel éclairée par l'œuvre de Veblen peut sembler, au premier abord, inappropriée au cas du kibboutz. Il faut se souvenir que Veblen se pose en ennemi déclaré des « intérêts établis » (vested interests). Son clivage entre institutions pécuniaires et industrielles vise prioritairement à dénoncer les dysfonctionnements du système capitaliste. La perspective industrielle est collective, parce qu'elle s'appuie sur la technologie qui appartient à la communauté, alors que la logique pécuniaire consiste, selon lui, à perturber cette belle mécanique, à la « saboter », afin d'en extraire des bénéfices individuels (Veblen, 1971). Veblen se concentre surtout sur la critique du capitalisme. Il reste assez évasif sur le type d'organisation productive qui devrait lui succéder. Son « Mémoire pour un soviet des techniciens » (1971, chapitre VI) demeure particulièrement vague.
- 12 Les fondateurs du kibboutz se situent déjà au-delà de cette problématique. La naissance du kibboutz représente en soi une victoire contre les « intérêts établis », certes partielle parce qu'il ne s'agit que d'une micro-société, mais une victoire tout de même. Les pionniers du kibboutz ne se trouvent plus dans la stigmatisation mais dans l'action. De surcroît, le kibboutz instaure une véritable rupture avec l'ordre existant. Cette création ex nihilo par des individus qui ne paraissent assujettis à aucune forme de déterminisme semble assez mal convenir au cadre analytique veblenien. Dans celui-ci, les institutions sont définies comme des « habitudes de pensée » (Veblen, 1990a, p. 38-39). Elles sont caractérisées par leur stabilité et leur inertie. La notion d'« accoutumance » (habitation) y occupe une place prépondérante. Ce qui signifie que son horizon est la longue période.
- 13 Pour toutes ces raisons, la perspective de Bush se révèle plus adéquate. Les institutions y deviennent des « ensemble(s) de modèles socialement prescrits de comportements corrélés » (1987, p. 1076) tandis que, de leur côté, les « modèles de comportement » intègrent eux-mêmes une intentionnalité et des « valeurs » qui remplissent une fonction de critère de jugement permettant de corréliser non seulement les comportements à l'intérieur d'un modèle de comportement mais aussi les modèles de comportement entre eux (p. 1077-1078). Ce schéma théorique ménage un espace à l'action des individus et à leurs initiatives. Dans le même registre, Foster (1981, p. 933) avait écrit plus tôt :

« les modèles de relations humaines que nous appelons institutions sont "constitués" d'actions et d'attitudes habituelles, mais ils ne sont pas déterminés par l'habitude. Leur détermination est affaire d'actions orientées et délibérées. L'accoutumance suit ; elle ne précède pas ».

- 14 À partir de là, Bush dissocie deux catégories de valeurs, celles qui appartiennent à l'ordre de l'instrumental et celles qui ressortent du cérémonial. Chacune dispose de sa propre méthode de validation. L'instrumental et la technologie renvoient à la résolution de problèmes, pour le bien-être de la collectivité. Son critère d'évaluation est celui de l'efficacité. Le cérémonial concerne les « distinctions iniques » (*invidious distinctions*) dont les modalités « prescrivent les statuts, les privilèges différentiels et les relations du type maître-serviteur et légitiment le pouvoir qu'une classe sociale exerce sur une autre » (1987, p. 1079). En appliquant ces principes au cas du kibboutz, il se dessine une image où la logique instrumentale est vigoureusement privilégiée : les objectifs de ses fondateurs consistent à mettre en place un système productif et opérant, dont les fruits appartiennent indistinctement à la communauté. La vie quotidienne des membres du kibboutz est aiguillonnée par cette quête d'absolu. Le modèle du kibboutz ne pouvait être évalué qu'à l'aune de ses performances économiques.
- 15 Ce tropisme instrumental était renforcé par l'égalitarisme radical affiché fièrement par le kibboutz. Avant de revenir au fameux « à chacun ses besoins », il fut ainsi décrété que chaque membre devait recevoir les mêmes produits - y compris les chauves un peigne, insistait-on. Les femmes ne devaient pas être distinguées des hommes - un pamphlet allant jusqu'à stigmatiser « la regrettable différence physique » existant entre eux. Quant aux diplômes, certains les jugeaient dangereux car vecteurs potentiels de hiérarchisation. Or, selon le point de vue institutionnaliste, la dynamique technologique est d'ordinaire entravée par les effets de la « dominance cérémoniale ». Pour qu'un modèle de comportement praticable au niveau instrumental parvienne à être absorbé par la société, il convient qu'il satisfasse aux canons du cérémonial. Bush qualifie d'« encapsulation cérémoniale » cette situation qui est génératrice de gaspillage ou d'une perte d'efficacité technologique (1987, p. 1091-1093). En l'absence de hiérarchie sociale, personne n'est supposé chercher à défendre ses petits privilèges vis-à-vis des autres individus. Il est difficile d'imaginer un contexte plus bienveillant à l'essor de la technologie.
- 16 Les pionniers du kibboutz le reconnaissent eux-mêmes : ses premiers pas furent le résultat d'une démarche expérimentale, d'un processus de tâtonnement, plus que l'application d'un plan conçu à l'avance. Confier l'éducation des enfants au groupe en décomposant au passage la structure familiale traditionnelle aurait pu se justifier théoriquement par l'amour de la communauté. Mais, en l'occurrence, à Degania, la naissance du premier enfant n'obéit à aucun schéma de ce type. La mère l'emmena au travail et tout le monde s'en occupa spontanément (Baratz, 1957, p. 83). Il serait facile de multiplier ce genre d'illustrations. Le respect manifesté envers les premiers établissements agricoles viables du mouvement sioniste était tel qu'il incitait parfois à la simple réplique des modèles qui étaient supposés avoir assuré leur succès. Ainsi, certains déduisirent que le nombre optimal de membres, pour un groupe qui se créait, était de douze, cela simplement parce que Degania avait été fondé par douze personnes (Laqueur, 1973, p. 320).
- 17 Cette description des premiers pas encourageants du kibboutz permet en même temps de saisir que des tensions se profilaient à l'horizon. D'un côté, la soif de productivité, couplée à une forme de *tabula rasa*, était singulièrement propice à la réalisation de prouesses en

termes d'efficacité productive. Le kibboutz représentait le terreau idéal à la diffusion des meilleures technologies grâce à un processus de « greffe » institutionnelle, qui est mentionné par Veblen (1990b, p. 50-51) et qui constitue un formidable accélérateur de progrès. Mais, de l'autre, cette dynamique risquait de remettre en question le caractère intangible du postulat d'égalitarisme absolu et de conduire imperceptiblement à une hiérarchisation des individus à partir de leur rôle dans la sphère productive. En somme, les forces générées par le mouvement technologique risquaient de susciter des effets indésirables et donc de se heurter à des facteurs de blocage, à une forme de conservatisme.

- 18 Dans ces circonstances, une légère révision la définition du cérémonial peut être justifiée. Il suffit de considérer que les valeurs dont il est porteur représentent, non pas des exagérations dans les comparaisons interpersonnelles, mais tout modèle de comportement qui dessert la logique instrumentale, l'efficacité au profit du bien commun. Alors, un égalitarisme qui ne tolère aucune sorte de différenciation sociale, même si elle est préconisée par la perspective technologique, relève du cérémonial. Il est étayé par sa propre mythologie, sa chanson de geste. En se polarisant sur un mode de fonctionnement susceptible d'apparaître inadapté, cet égalitarisme préfère en réalité ne pas prendre le risque d'ouvrir une boîte de Pandore. En aucune manière, des strates sociales ne doivent émerger. La dialectique entre l'instrumental et le cérémonial rejailit avec davantage de clarté puisque toute évolution de la technologie induit des modifications dans le classement des aptitudes les plus précieuses à la mise en place du changement. Ce qui est supposé déteindre sur la hiérarchisation des individus.

## 2. L'évolution et ses ambivalences

- 19 « Faire fleurir le désert », hâter l'avènement d'un « homme nouveau » faisaient partie des rêves des fondateurs du kibboutz. Un siècle plus tard, un mouvement de privatisation, qui semble inéluctable, s'est enclenché dans nombre de structures. À ce propos, il doit être souligné que, lorsque ce choix est effectué, il l'est toujours afin de sauvegarder la base solidaire du kibboutz. Il n'est surtout pas perçu comme une volte-face. L'adaptation du mouvement kibboutzique vers ce modèle moins ambitieux qui est le sien de nos jours n'a pas été linéaire. C'est pourquoi, pour rendre compte de cette évolution avec une grille de lecture institutionnaliste, la décomposition des problèmes rencontrés par le kibboutz est féconde. Ces difficultés correspondent quasiment à deux périodes distinctes, tout d'abord celle qui est antérieure à la crise des années quatre-vingts (2.1) et puis celle qui lui succède (2.2).

### 2.1. Le modèle de croissance

- 20 La logique instrumentale, l'objectif d'efficacité, qui prévalaient à l'intérieur du mouvement kibboutzique, permettent de comprendre la direction suivie par son processus de développement : une stratégie de culture intensive ; l'introduction de la mécanisation facilitée par la collectivisation des moyens de production ; l'étroite collaboration avec des instituts de recherche agronomiques stimulant l'innovation ; puis l'industrialisation, qui procura de nouvelles opportunités économiques, fournit du travail aux membres dont la mécanisation dans l'agriculture supprimait l'activité ainsi qu'à ceux dont la constitution n'était pas suffisamment solide pour exécuter des tâches trop



physiques, tout en procédant à une régulation des activités économiques qui étaient perturbées par la saisonnalité du travail agricole. Pourtant, cette voie n'était pas tracée d'avance. Pour réussir à la suivre, le kibboutz fut amené à effectuer des choix.

- 21 En fait, dès ses premiers pas, le kibboutz fut confronté à un débat crucial qui allait conditionner son devenir et mettre à l'épreuve son principe d'égalitarisme radical : quelle devait être sa dimension optimale ? Les défenseurs d'une structure de petite taille, la kvoutza, s'opposaient à ceux qui préconisaient le développement d'une structure plus conséquente, le kibboutz. Précurseurs en un sens d'Olson (1978), les partisans de la kvoutza appuyaient leur raisonnement sur l'existence d'une asymétrie entre le grand groupe et le petit groupe. Dans ce dernier, les individus étaient supposés être plus motivés et les comportements de « passager clandestin » (free rider) plus rares. Darin-Drabkin (1970, p. 53) fait ainsi état de données statistiques selon lesquelles le revenu net par famille à Degania était égal à celui d'une petite ferme de Galilée alors que la surface cultivée y était deux fois moindre. Cette plus grande productivité pouvait s'expliquer par l'effort individuel et la polyvalence des membres du groupe, qui risquaient de se diluer dans de plus grandes structures. Dans ce type de configuration, l'égalitarisme serait certainement mieux préservé.
- 22 De leur côté, les tenants de la structure de grande taille, le kibboutz, escomptaient tirer parti des bienfaits d'une meilleure organisation du travail, d'économies d'échelle et de réduction des coûts fixes unitaires. C'est leur opinion qui a fini par s'imposer. Adam Smith, qui a été le premier auteur à avoir proposé un examen économique de la division du travail, affirmait qu'elle était limitée par l'étendue du marché. D'une certaine façon, les kibboutzim ont adhéré à cette idée puisqu'ils ont très vite abandonné les projets d'autarcie qui avaient initialement habité le mouvement. Ils ont multiplié les activités autant que leurs débouchés les y autorisaient. Cependant, une différence mérite d'être signalée. Chez Smith, une extension du marché signifiait un meilleur découpage des tâches dans l'entreprise qui suscitait, par exemple, une plus grande habileté des travailleurs. Autrement dit, les avantages liés à la division du travail provenaient du perfectionnement de l'homme. Dans l'univers du kibboutz, ces gains provenaient, au bout du compte, de la mécanisation et d'aspects organisationnels.
- 23 Hé et Boissin (2006) conduisent à prolonger la réflexion en se référant aux analyses de Marshall et Young plutôt que celles de Smith. Alors que ce dernier considérait que la division du travail débouchait forcément sur une hyperspécialisation et même sur une forme d'aliénation, Marshall était convaincu que, grâce à la mécanisation, elle engendrait le résultat contraire : elle menait plutôt à une standardisation des pratiques. En d'autres termes,
- « le premier enseignement retiré par (Marshall était) de montrer qu'un processus de substitution capital-travail s'accompagne d'un accroissement de compétences générales et polyvalentes plus que routinières » (2006, p. 126).
- 24 Dans ce contexte, Young estimait que des rendements croissants dépendaient beaucoup plus de la spécialisation entre activités économiques que celle qui se déroulait entre individus (p. 128). Ces réflexions peuvent manifestement s'appliquer au cas du kibboutz.
- 25 Toutefois, même en admettant les effets positifs induits par la mécanisation, la complexité croissante des activités a entraîné une déstabilisation du modèle du kibboutz. Le problème n'est pas tant venu de la division horizontale du travail que de la division verticale qu'il a subie. Avec le développement du système productif, certaines tâches de direction requièrent une longue période d'apprentissage pour pouvoir être exécutées de la



meilleure manière. Procéder à des rotations fréquentes des postes risquait alors de s'avérer contre-productif. Face à la situation, guidé par les exigences technologiques, le kibboutz ne manqua pas de s'adapter. Quelques fonctions économiques finirent par échapper à une répartition non stratégique : elles furent pourvues pour une durée plus conséquente. L'organisation institutionnelle du kibboutz devenant également plus complexe, les mandats politiques suivirent ce chemin d'extension. La classe de dirigeants, qui émergea, créa une brèche dans le dogme égalitaire mais l'augmentation de la productivité profita à l'ensemble de la communauté. Selon la terminologie de Bush, ce changement institutionnel peut être qualifié de « progressiste » puisque « des modèles cérémoniaux de comportement sont déplacés par des modèles instrumentaux » (Bush, 1987, p. 1101).

- 26 En examinant ce phénomène de stratification sociale au kibboutz, Delouya (1982, p. 69) n'hésite pas à forger l'expression « clique de managers ». Certes, des garde-fous évitaient une hiérarchisation trop prononcée entre membres du kibboutz. Ainsi, leur différenciation ne s'accompagnait pas de gratification économique. D'autre part, le manager n'avait pas le droit d'obliger un « camarade » à lui obéir en se référant à une autorité dont il était le prétendu dépositaire. Enfin, il n'était pas dispensé de l'accomplissement de corvées élémentaires afin que ses compétences ne lui fassent pas perdre le contact avec les réalités de la vie quotidienne. Néanmoins, cela n'empêcha pas ces distinctions, justifiées à l'origine par l'intérêt général, de déborder de leur cadre initial et de se répandre à l'intérieur du kibboutz. De nouveaux clivages dérivèrent de ces écarts de positionnement. Des statuts sociaux apparaissaient. Des familles au sens large se constituaient. Il s'agissait de regroupement de cellules familiales partageant des préoccupations communes et s'apparentant à des coalitions d'intérêt. Cette observation vient tempérer le diagnostic posé sur le caractère progressiste du changement institutionnel.
- 27 Si des distinctions sociales ont été imposées par le processus technologique, d'autres ont plus simplement découlé de la difficulté éprouvée par les membres du kibboutz à se débarrasser de certains préjugés. La situation des femmes témoigne de ce constat. Des différences de capacités physiques ou intellectuelles pouvaient légitimer une différenciation des tâches : puisque l'on travaille jusqu'à un âge avancé en kibboutz, le bon sens exige que les activités des plus anciens tiennent compte de cette donnée et soient adaptées. En revanche, aucune affirmation de ce type n'a jamais été avancée afin de justifier la manière dont les femmes ont été traitées au sein du kibboutz (Palgi, 1993). Malgré l'égalitarisme qui était affiché, la division du travail les a affectées très tôt à des emplois - services généraux et domestiques - longtemps jugés improductifs, c'est-à-dire considérés comme subalternes. L'élan instrumental du mouvement kibboutzique a visiblement épargné cet aspect du cérémonial.
- 28 Concernant le recours au travail salarié, la position du kibboutz est longtemps restée consensuelle. Elle se traduisait par un refus absolu d'utiliser cette option. En raison du risque d'introduction d'une logique d'exploitation par ce biais, les kibboutzim rejetaient unanimement toute embauche d'individus extérieurs au kibboutz, y compris en cas de pénurie de main d'œuvre. Ce principe a cédé face à la pression de la logique économique (Barkai, 1977, p. 221-222). D'ailleurs, aujourd'hui, plus de deux tiers des travailleurs en usine sont des salariés extérieurs au kibboutz. L'interprétation institutionnaliste de cette évolution dépend de la façon dont on perçoit la notion de communauté. Si l'on considère qu'elle se limite au kibboutz et que les relations avec le monde extérieur doivent être

régies par des valeurs différentes de celles qui animent ses membres, l'utilisation d'une main d'œuvre étrangère est éminemment pertinente du point de vue instrumental. Mais si on estime, au contraire, que les salariés extérieurs appartiennent à la collectivité, un problème insoluble se pose. Deux ouvriers effectuant le même travail n'auront pas les droits selon qu'ils sont membres ou non du kibboutz. Leur différentiel de traitement n'étant pas justifié par l'organisation de la production, c'est l'ordre du cérémonial qui règne.

- 29 À la fin des années soixante-dix, avec environ 40 % de la production agricole du pays, 5 % de sa production industrielle et 5,5 % de ses exportations, le kibboutz semblait avoir gagné son pari économique. Il faisait également office de modèle au regard de sa contribution à la vie publique d'Israël avec, par exemple, un pourcentage d'officiers de haut rang largement supérieur à sa part dans la population totale. Pourtant, il allait soudainement déchanter. La décennie suivante plongea le kibboutz dans une crise existentielle dont les causes relèvent autant du politique que de l'économique. Le déclin de l'État travailliste et du « socialisme constructiviste » dont il était l'un des symboles, ne peuvent être passés sous silence ; le plan de lutte gouvernemental contre l'inflation, qui fut à l'origine d'une hausse exponentielle de l'endettement des kibboutzim, non plus (Rosolio, 1999).

## 2.2 Les effets de la crise

- 30 Tout au long de son histoire, le kibboutz a été obligé de trouver des compromis entre d'éventuels gains économiques et ses valeurs. Toutefois, la crise a agi comme un véritable électrochoc au regard de cette problématique. Sur l'injonction des banques, il a dû réfléchir plus en profondeur à l'amélioration de son modèle. L'absence d'un véritable marché du travail avec des rémunérations liées à la productivité, tout comme le refus de mettre en place des mécanismes de coercition, qui représentaient l'esprit du kibboutz, a fait partie des principaux points de questionnement. Ne s'agissait-il pas d'une anomalie ? N'était-on pas en présence d'un gisement de gains de productivité ? Dans cet environnement particulièrement tendu, c'est-à-dire favorable aux innovations et aux changements (Russell, Hanneman et Getz, 2000), la pression qui s'est exercée sur les valeurs du kibboutz a alors été immense.
- 31 Le paradoxe est que le niveau de productivité du kibboutz était plutôt élevé dans l'ensemble (Barkai, 1977, p. 133-137 ; Darin-Drabkin, 1970, p. 227-237). Pour ce qui est de la performance spécifique des dirigeants d'usines, selon Simons et Ingram (2008, p. 303-304), la relativement courte durée des mandats n'était pas un obstacle rédhibitoire. Les gaspillages liés à la nécessaire période d'apprentissage des nouveaux dirigeants, ainsi qu'aux changements de style de management, étaient normalement compensés par le fait que la fréquence de rotation accrue évitait une forme d'« oubli organisationnel ». Dans la mesure où les anciens dirigeants ne quittaient pas la branche dont ils avaient eu la charge, pour y travailler à un niveau subalterne, leur expérience n'était pas perdue. Ce qui militait également en faveur de cette assertion. Cet argument est néanmoins plus discutable puisque les dirigeants préféraient habituellement conserver le même niveau de responsabilités, en changeant seulement de domaine d'activité, plutôt que de rester dans la même industrie. Leur mobilité se voulait plus horizontale que verticale (Hellman, 1994, p. 28).

- 32 Mais il serait exagéré de faire peser exclusivement sur des facteurs externes, les banques ou l'État, la responsabilité des mesures que le kibboutz a alors mises en place. La logique institutionnelle est mue par sa propre dynamique. Les interactions entre les perspectives technologique et cérémoniale débouchent sur une évolution des mentalités, sur de nouvelles attentes ou valeurs. Les fissures dans la solidarité du groupe ne se limitent pas à l'émergence d'une classe de dirigeants et à l'apparition de grandes familles dont la raison d'être est de défendre leurs intérêts - résultats qui ont déjà relevés. Elles se traduisent aussi par un réveil des penchants individualistes. Abramitzky (2008, p. 1136) assure que plus un kibboutz est riche, plus le niveau d'égalité l'est également, ajoutant que la probabilité que les membres les plus productifs du kibboutz se décident à quitter la structure est plus élevée dans un contexte de privation matérielle que d'opulence. L'idée que le revenu est indépendant de la contribution aux activités productives paraît devenue moins acceptable en comparaison des premières décennies.
- 33 Les changements récents enregistrés dans l'organisation du travail illustrent la convergence entre l'exigence de rationalisation, pour ne pas dire de rentabilité, et les aspirations individualistes - qu'il s'agisse de la généralisation de l'emploi de salariés extérieurs, de l'encouragement à travailler hors du kibboutz pour les plus productifs, de la désignation de directeurs professionnels permanents d'unités productives ou même de la différenciation des rémunérations qui est pratiquée dans environ 5 % des kibboutzim. Mais c'est à travers l'évolution de la consommation que l'individualisation est la plus frappante. Barkai (1977) dissocie trois approches de la consommation : les biens gratuits, le rationnement et le système de points. Les biens gratuits sont considérés comme possédant une dimension collective, même si leur consommation pourrait être individualisée. Les repas communs au réfectoire en font partie. Leur accès est libre. Les biens rationnés tels que l'habillement sont soumis à des restrictions individuelles. Le système de points, avec des critères comme l'ancienneté, s'applique surtout aux biens durables - le logement pour illustration. La consommation des biens rationnés s'est singulièrement individualisée. D'un simple usage de vêtements tous identiques, dont le kibboutz assurait le remplacement une fois sales, à la propriété de tenues standard puis au versement d'un revenu monétaire afin de permettre l'acquisition d'habits différenciés, le cas de l'habillement en témoigne.
- 34 Il n'est nullement prétendu ici que cette tendance à l'individualisation est apparue avec la crise. Elle lui est bien antérieure. Cette attirance vers une consommation personnalisée peut d'ailleurs être interprétée comme une forme de rattrapage après de longues années d'ascèse. Les membres veulent profiter des richesses qu'ils ont créées ensemble. Mais, avec la crise, l'accélération du phénomène a été perceptible. L'attitude envers les biens gratuits est devenue défiante. Lieu de vie et de partage, le réfectoire est probablement l'endroit qui évoque le mieux la dimension communautaire du modèle kibboutzique. La figure de la salle à manger, accessible en libre-service selon le principe d'« à chacun ses besoins », s'estompe progressivement pour laisser la place à une logique individualiste supposée éviter de coûteux gaspillages. Désormais, les membres du kibboutz perçoivent le plus fréquemment un revenu monétaire et se voient offrir la possibilité de payer leur repas au réfectoire ou de prendre leur repas chez eux. Selon un partisan de la privatisation à Netivim :
- « avant, les gens rapportaient de la nourriture à la maison, parfois jusqu'à sept poulets pour le week-end. Maintenant (...) les poubelles sont vides. La quantité de pain a diminué de moitié » (Weiller Médioni, 2006, p. 164).

- 35 Depuis l'époque où le kibboutz a atteint un certain niveau de richesse matérielle, les gaspillages ont été récurrents dans son réfectoire. C'est uniquement le regard envers les membres qui adoptent des attitudes irrespectueuses envers le bien commun qui a changé. La prise de conscience est récente. La mise en place de solutions s'appuyant sur la responsabilité de chacun a été imposée par la fin du règne de l'abondance mais rendue possible par la progression de l'individualisme.
- 36 De tels dysfonctionnements renvoient au modèle d'Olson (1978), déjà brièvement évoqué. Celui-ci s'applique aux biens collectifs. Cela le rend donc a priori pertinent au cadre du kibboutz qui s'est construit dans cette perspective. Dans une structure de grande taille, des comportements de « passagers clandestins » sont susceptibles de se faire jour. Des individus risquent d'être incités à économiser leurs efforts, comptant sur le travail des autres. En fait, « plus la fraction du bénéfice que reçoit chaque personne travaillant dans l'intérêt commun est réduite, moins la récompense est adéquate à l'activité déployée en faveur de la collectivité, et plus celle-ci est éloignée d'obtenir un montant optimal du bien collectif, en admettant qu'elle en obtienne quelque chose » (Olson 1978, p. 71).
- 37 L'analyse d'Olson peut, malgré tout, être nuancée. L'idéologie atténue les dangers de l'« aléa moral » (moral hazard). Son érosion chez les plus jeunes générations n'empêche pas que le ralliement aux valeurs égalitaires constitue encore un facteur de sélection à propos de l'appartenance au kibboutz. Les membres sont motivés. L'estime du groupe, le sentiment d'appartenance à la communauté, sont des facteurs de conditionnement. Les coûts de sortie - on quitte le kibboutz sans propriété personnelle - font éventuellement office de piqûre de rappel à ce propos (Abramitzky, 2008, p. 1148-1149).

## Conclusion

- 38 En un siècle, une forme de renversement a été constatée dans le fonctionnement du kibboutz. L'égalité était une condition de départ tandis que la croissance économique pouvait être assimilée à un objectif. Aujourd'hui, c'est le niveau des richesses qui constitue le préalable à l'égalité. L'approche institutionnaliste retenue dans cet article propose une exploration de cette évolution qui repose sur les conflits entre systèmes de valeurs discordants et leur dynamique propre. La logique instrumentale des premiers temps du kibboutz se déploie dans un contexte favorable. Elle s'émancipe rapidement du principe d'égalitarisme radical qui n'était pas complètement compatible avec ses exigences d'efficacité. La dynamique institutionnaliste « progressiste » n'évite cependant pas des effets indésirables qui se traduisent par une résurgence, même partielle, de l'optique cérémoniale. Les activités productives ont entraîné des clivages à l'intérieur du kibboutz. Des groupes d'intérêts sont apparus. De manière plus indirecte, des penchants individualistes se sont développés en même temps que le niveau de vie s'améliorait.
- 39 Dans une célèbre formule, Renan (1997) définissait la nation comme « un plébiscite de tous les jours ». En ressortait une volonté de vivre ensemble, un engagement à partager un destin commun. Le kibboutz s'est bâti sur des principes similaires. Mais il est quasiment impossible de maintenir une société dans un état de fusion permanente. Une usure finit par se faire ressentir. Et puis, sans même parler des écarts de génération, les individus d'une même génération évoluent différemment. Oz (1995, p. 140) le résume ainsi :

« Il y a des gens à qui la vie en groupe, le réfectoire, les soirées et les danses, les commissions et les potins procurent de la joie, et qui, à soixante-dix ans, jouissent encore d'une jeunesse prolongée. Et d'autres, qui ont travaillé tout aussi dur, n'ont pas été moins souvent de service et ont accompli tout autant de tâches supplémentaires, ne reçoivent même pas le dixième de cette adrénaline, la vieillesse leur saute dessus, la solitude et la honte les tuent. La honte de ne pas pouvoir donner un appartement au fils qui a quitté le kibboutz ou lui payer des études à l'université, ou même un Compact Disc ».

- 40 Toutefois, le bilan ne doit pas être exagérément assombri. Bien que le sentiment de solidarité ait été affecté, il ne s'est pas entièrement évanoui. Selon Leviatan (2002), il suffirait de renforcer l'adhésion aux valeurs du groupe, de réactiver par l'éducation la solidarité entre les membres pour que le modèle redémarre.
- 41 Veblen (1990b, p. 36-37 et chap. III) expliquait que l'ère sauvage, caractérisée par la solidarité entre individus et un véritable attachement à la communauté, avait débouché sur l'apparition d'un surplus et d'une concurrence entre membres du groupe. Le progrès technique rendu possible par les relations sociales pacifiques avait provoqué une apparition de penchants individualistes. Si l'on excepte son analyse des instincts, Veblen s'est montré peu disert sur cette transition. Il n'a guère présenté d'éléments historiques pour soutenir cette thèse. En un sens, le développement du kibboutz vient combler ce manque. Il décrit un modèle solidaire qui se lézarde et autorise l'émergence d'une forme d'individualisme. Le rapprochement factuel du kibboutz avec la pensée de Veblen est assurément limité. Les valeurs du kibboutz semblent interdire une dégénérescence vers la barbarie. Néanmoins, le scénario veblenien selon lequel que l'homme devrait pouvoir se débarrasser des scories du cérémonial grâce à la discipline de la machine n'est pas garanti. La logique de l'instrumental déclenche en réaction le mouvement de forces « régressives » et l'issue de ces combats de valeurs est hautement incertaine.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abramitzky Ran (2008), « The Limits of Equality: Insights From the Israeli Kibbutz », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 123, n° 3, p. 1111-1159.
- Askhenazi Eli (2007), « Degania A, first kibbutz in Israel, to undergo privatization », [www.haaretz.com](http://www.haaretz.com), 17 février.
- Ayres Clarence E. (1944), *The Theory of Economic Progress*, Chapel Hill, University of North Carolina Press.
- Baratz Joseph (1957), *Mon village en Israël*, Plon, Paris.
- Barkai Haim (1977), « Growth Patterns of the Kibbutz Economy », North-Holland, Amsterdam, New York et Oxford.
- Ben-Rafael Eliezer (1988), *Crisis and Transformation: The Kibbutz at Century's End*, State University of New York Press, Albany.
- Bettelheim Bruno (1969), *Les enfants du rêve*, Robert Laffont, Paris.

- Buber Martin (1949), *Paths in Utopia*, Routledge, Londres.
- Brette Olivier (2004), *Un réexamen de l'économie « évolutionniste » veblienne*, Thèse de Doctorat, Université Lyon II.
- Bush Paul D. (1987), « Theory of Institutional Change », *Journal of Economic Issues*, septembre, p. 1075-1116.
- Buican Denis (1978), *L'éternel retour de Lyssenko*, Copernic, Paris.
- Charbit Denis (2009), « Les sionismes au XX<sup>e</sup> siècle, entre contextes et contingences », *Vingtième siècle*, n° 103, p. 27-46.
- Commons John R. (1964, [1934]), *Myself*, The University of Wisconsin Press.
- Darin-Drabkin Haïm (1970), *Le kibboutz société différente*, Plon, Paris.
- Delouya Arrik (1982), *Le kibboutz ou l'utopie vivante*, Publications Orientalistes de France, Paris.
- Desroche Henri (ed.) (1966), *Coopération agricole et développement rural*, Mouton, Paris-La Haye.
- Edgell Stephen et Tillman Rick (1989), « The Intellectual Antecedents of Thorstein Veblen: A Reappraisal », *Journal of Economic Issues*, vol. 23, n° 4, p. 1003-1026.
- Foster John Fagg (1981), « Syllabus for Problems of Modern Society: The Theory of Institutional Adjustment », *Journal of Economic Issues*, vol. 15, n° 4, p. 929-935.
- Gavron Daniel (2000), *The Kibbutz. Awakening from Utopia*, Rowman et Littlefield, Lanham.
- Gonce Richard A. (1996), « The Social Gospel, Ely and Commons's Initial Stage of Thought », *Journal of Economic Issues*, volume XXX, n° 3, p. 641-665.
- Hellman Amir (1994), « Privatization and the Israeli Kibbutz Experience », *Journal of Rural Cooperation*, 22, p. 19-30.
- Etzioni Amitai (1959), « The Functional Differentiation of Elites in the Kibbutz », *American Journal of Sociology*, volume 64, n° 5, p. 476-487.
- Gueslin André (1987), *L'invention de l'économie sociale*, Economica, Paris.
- Hé Yong et Boissin Olivier (2006), « Spécialisation individuelle et division sociale du travail : Une lecture dynamique d'A. Smith, A. Marshall et A. Young », *Cahiers d'économie politique*, n° 50, p. 123-135.
- Hodgson Geoffrey M. (2006), *Economics in the Shadows of Darwin and Marx. Essays on Institutional and Evolutionary Themes*, Edward Elgar, Northampton.
- Joubert Jean-Marc (2006), « La nature selon Aharon David Gordon », in *Yod*, n° 10, Editions de l'Inalco, Paris, p. 31-50.
- Kessel Joseph (2010), *Reportages, romans*, Tallandier.
- Kriegel Blandine (1998), *Philosophie de la République*, Plon, Paris, p. 235-278.
- Kroll Yoram and Polovin Avraham (1997), « Productivity and Consumption in the Kibbutz System at System at a Time of Crisis: Measurement and Comparison to National Statistics », *Journal of Rural Cooperation*, vol. 25, p. 21-31.
- Laqueur Walter (1973), *Histoire du sionisme*, Calmann Levy, Paris.
- Laurens Henry (1999), *La question de Palestine. L'invention de la terre sainte*, Fayard, Paris, tome1.
- Lecourt Dominique (1983), « Aberrations marxistes » in *De Darwin au darwinisme : science et idéologie*, Conry Yvette (ed.), Vrin, Paris, p. 227-249.

- Leviatan Uriel (2002), « Is It the End of Utopia? The Israeli Kibbutz at the 21th Century », *The Institute For Study and Research of the Kibbutz*, University of Haïfa, n° 88, p. 1-37.
- Mossé Claude (1986), « La démocratie athénienne » in *La Grèce ancienne*, in Mossé Claude (ed.), Le Seuil, Paris, p. 115-129.
- Olson Mancur (1978, [1965]), *Logique de l'action collective [trad. de : The Logic of Collective Action]*, PUF, Paris.
- Oz Amos (1995), *Les deux morts de ma grand-mère*, Calmann Levy, Paris.
- Palgi Michal (1993), « Kibbutz women: gender roles and status », *Israel Social Science Research*, vol. 8, n° 1, p. 108-121.
- Renan Ernest (1997, [1882]), *Qu'est-ce qu'une nation ?*, Mille et une nuits, Paris.
- Rosolio Dani (1999), « The Rise and Fall of the Labour State in Israel and its Two Pillars: the Histadruth and the Kibbutz », *The Institute For Study and Research of the Kibbutz*, University of Haïfa, n° 86, p. 1-26.
- Russell Raymond, Hanneman Robert et Getz Shlomo (2000), « Processes of Desinstitutionalization and Reinstitutionalization Among Israeli Kibbutzim, 1990-1998 », communication présentée au colloque de l'*American Sociological Association*, Washington, 12-16 août, p. 1-15.
- Sachar Abram L. (1973), *Histoire des Juifs*, Flammarion, Paris, p. 391-427.
- Satt Ehud (2002), « The Comparison of Kibbutz Productivity to National Statistics Analysis and Remarks », *Journal of Rural Cooperation*, volume 30, p. 135-157.
- Simons Tal et Ingram Paul (1997), « Organization and Ideology: Kibbutzim and Hired Labor, 1951-1965 », *Administrative Science Quarterly*, volume 42, p. 784-813.
- Simons Tal et Ingram Paul (2000), « The Kibbutz for Organizational Behavior », *Research in Organizational Behaviour*, volume 22, p. 283-343.
- Smith Adam (1991, [1776]), *La richesse des nations [trad. de: The Wealth of Nations]*, GF-Flammarion, Paris, tome 1.
- Toucas Patricia (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratiques coopératives*, Michel Dreyfus (ed.), L'atelier, Paris.
- Veblen Thorstein (1990a, [1908]), « The Evolution of the Scientific Point of View » *The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays*, Transaction, New Brunswick et Londres, p. 32-53.
- Veblen Thorstein (1990b, [1914]), *The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial Arts*, Transaction, New Brunswick et Londres.
- Veblen Thorstein (1934, [1919]), « The Intellectual Preeminence of the Jews in Modern Europe », in Leon Ardroni (ed.), *Essays in Our Changing Order*, Viking Press, New York, p. 219-231.
- Veblen Thorstein (1971, [1921]), *Les ingénieurs et le capitalisme [trad. de: The Engineers and the Price System]*, Gordon et Breach, Paris, Londres et New York.
- Villey Daniel et Nême Colette (1996), *Petite histoire des grandes doctrines économiques*, Litec, Paris.
- Weiller Médioni Danielle (2006), *Revivim. Regards sur un kibboutz du Néguev*, Editions PC, Paris.
- Zeldin Theodore (1994), *Histoire des passions françaises*, Payot, Paris, tome 2.



## ANNEXES

année	nombre	population	population moyenne
1910	1	12	12
1920	12	805	67.1
1930	29	3 900	134.5
1940	82	26 550	323.8
1950	214	67 550	315.6
1960	229	77 950	340.4
1970	229	85 100	371.6
1980	255	111 200	436.1
1990	270	125 100	463.3
1998	269	116 500	433.1
2003	260	116 200	446.9
2006	267	119 800	448.7

source Centre de Recherche et de Documentation *Yad Tabenkin*

## NOTES

2. Voir annexe. Sauf indication contraire, tous les données statistiques de cet article proviennent du Centre de Documentation et de Recherche *Yad Tabenkin*.

3. Mitchell, autre grande figure de l'institutionnalisme, n'a pas été à l'origine d'un corpus théorique spécifique. Il sera laissé de côté ici.

---

## RÉSUMÉS

Depuis son apparition, le modèle du kibboutz n'a cessé de fasciner. Cette expérimentation sur la terre d'Israël d'une micro-société égalitaire et solidaire, rejetant vigoureusement la logique capitaliste, vient de fêter ses cent ans. À la différence de nombreux autres projets utopistes, le kibboutz a survécu. Cependant, pour ce faire, il a été contraint d'évoluer. Le collectivisme intégral des premiers temps s'est effrité. Une forme de différenciation entre les individus y est admise, voire encouragée de nos jours - cela, afin de sauvegarder la base solidaire. L'objectif de cet article est de poser un regard sur les changements enregistrés à l'intérieur du kibboutz. Comme la réflexion se focalisera sur la rencontre entre ses valeurs et la réalité économique, elle s'appuiera sur la branche de l'institutionnalisme mettant l'accent sur la distinction entre le cérémonial et l'instrumental, qui semble parfaitement adaptée à cette intention.

From the beginning, the kibbutz model never ceased to fascinate. This experiment on the land of Israel of a micro-society based on equality and solidarity, firmly rejecting the capitalist logic, has just celebrated its first century. Unlike numerous other utopian projects, the kibbutz could survive. Yet, this institution had to evolve. Integral collectivism has crumbled. Nowadays, a kind of differentiation among individuals is admitted and even encouraged, this in order to keep the basic solidarity. This article explores the changes that took place within the kibbutz. Since it addresses the confrontation between its values and its economic development, it relies on the branch of institutionalism bringing out a distinction between ceremonial and instrumental values, which seems to be fitted to this purpose.

## INDEX

**Mots-clés** : kibboutz, institutionnalisme, évolution, technologie, cérémonial

**Keywords** : kibbutz, institutionalism, evolution, technology, ceremonial

**Code JEL** P32 - Collectives • Communes • Agriculture, N35 - Asia including Middle East

## AUTEUR

**PHILIPPE BRODA**

Enseignant-chercheur à Novancia, 3 rue Armand Moisant, 75015 Paris, tel. : 01 55 65 52 27, pbroda [at]novancia.fr