



Petit lexique critique : autogestion

Pour une réappropriation collective du travail



Petit lexique critique pour une réappropriation collective du travail

Le travail est dans nos sociétés une expérience centrale. Elle mérite réflexion sur son évolution récente et surtout sur son futur, ses futurs. Après avoir réuni des réflexions et des productions sur le phénomène d'atomisation du travail (télétravail, numérisation et automatisation, plate-forme digitale, etc.), le Centre Vidéo de Bruxelles a entamé le 1^{er} mai dernier la diffusion d'un deuxième volet, portant cette fois-ci sur la réappropriation collective du travail. Un site web est dédié au partage des multiples traces des activités organisées dans le cadre de cette campagne : www.nosfuturs.net.

En amont du lancement du deuxième volet, SAW-B a été sollicité pour apporter son regard et sa contribution à la réflexion. C'est ainsi qu'un événement a été organisé entre divers partenaires et avec la participation de Thomas Coutrot et de multiples acteurs¹. C'est aussi ainsi que l'idée d'un abécédaire ou lexique nous est venue. Dans les diverses réalisations audiovisuelles produites par le CVB, certains termes reviennent régulièrement. Or leur compréhension n'est pas toujours aisée et font souvent l'objet de discours et projections avec lesquelles nous sommes en désaccord. L'objectif des analyses que nous avons produites est donc à la fois de rendre accessible certains concepts, de permettre aux lecteur·rice·s de se les approprier, de se les figurer, tout en prenant position.

Les termes suivants ont fait l'objet chacun d'une analyse : autogestion, coopérative, intelligence collective (sociocratie, holocratie... démocratie réelle), entreprise libérée, gouvernance, travail. Pour atteindre ces objectifs, une réflexion a été menée sur la forme des textes à produire. La contrainte était que ceux-ci soient courts (pour être publiée sur le site web de la campagne²). Comme la brièveté d'un texte ne permet pas facilement la nuance et l'analyse critique, nous avons opté pour une multiplicité de textes courts pour chaque terme à analyser. Une mosaïque a ainsi été constituée autour de chaque terme avec pour chacun : deux images, une actualité, une définition, une citation, une interprétation, une histoire personnelle et un futur possible.

Les textes ainsi produits peuvent être lus ensemble ou séparément, dans un ordre ou un autre. Les liens entre eux sont doubles : la forme et la structuration est chaque fois identique, le fond est constitué de ce double questionnement : comment réorganiser le travail et quel sens donner au travail ainsi réorganisé?

Autogestion

Deux images



L'usine horlogère LIP à Besançon, occupée par ses travailleurs et travailleuses en 1973



Panneau placé à l'entrée du territoire autogéré par les rebelles zapatistes au Chiapas depuis leur insurrection en 1994, au Mexique

Actualité

Avez-vous déjà entendu parler de l'autogestion ? L'autogestion revient quelque peu sur le devant de la scène ces derniers temps. Certains documentaires récents jouent peut-être un rôle dans cette actualité d'un concept qui a plus de cinquante ans. Pensons à *Le Balai libéré. Ecoutez cette histoire que l'on m'a racontée* de Coline Grando, à *Les LIP, l'imagination au pouvoir* de Christian Rouaud ou encore *Demain l'usine* de Clara Teper. Les deux premiers films reviennent sur des expériences emblématiques française et belge des années 70 qui n'ont pas perduré jusqu'à aujourd'hui ; le troisième, sur une expérience plus récente et toujours existante à Marseille. Dans les trois cas³, il s'agit d'expériences d'autogestion nées en réaction à un acte violent et unilatéral du patronat (suppression de postes, licenciement collectif, réaffectation lointaine, délocalisation), dans un contexte de lutte, mêlant travailleur-euse-s, syndicats et sympathisant-e-s. Ces ingrédients donnent naissance à un possible qui n'était pas aperçu jusque-là, celui de se passer du patronat, celui de s'autogérer. Ainsi, les travailleuses de la future coopérative Le Balai libéré licencient par écrit leur patron. Ainsi, les travailleur-euse-s de l'usine horlogère LIP clament ce slogan qui résume assez bien l'autogestion : « C'est possible ! On fabrique, on vend, on se paie ! ». Quant aux occupant-e-s de l'usine marseillaise Fralib, fabricante du thé Éléphant intégrée au groupe Unilever, iels décident lors de la relance de l'activité de créer une nouvelle marque pour leur nouveau produit : « 1336 » qui est le nombre de jours de lutte qu'iels ont accumulés. Si ces expériences sont marquées par la lutte à leur naissance, c'est aussi le cas tout au long de leur histoire, car les obstacles surgis de leur environnement (plus précisément du patronat, de l'Etat, de certain-e-s client-e-s rompant la relation, etc.) ne manquent pas !

A côté de ces renouvellements, des collectifs se sont réclamés dès leur naissance de l'autogestion. Pensons par exemple en Belgique aux Maisons médicales, au cinéma Les Grignoux, à l'association Barricade, au Groupe Terre, etc. Des collectifs militants nés beaucoup plus récemment font eux aussi référence au même concept pour expliquer leur projet (Communa, les Récupérathèques, le supermarché Beescoop, etc.).

Une définition

La définition fournie par le dictionnaire Larousse nous semble intéressante par sa concision : l'autogestion est la « gestion d'une entreprise par l'ensemble du personnel, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants élus et révocables par eux-mêmes » et par extension, « la gestion d'une collectivité par elle-même ». Ce que cette définition ne dit pas, c'est que la gestion d'une entreprise par ses travailleur-euse-s va parfois jusqu'à la propriété de celle-ci par les mêmes.

Une citation

« Et nous, justement, ce que nous voulons, c'est que le travail nous appartienne. L'autogestion, ce pourrait être cela : se réapproprier le travail et réintroduire sur le lieu de la production des règles de fonctionnement qui ailleurs nous semblent, non seulement aller de soi, mais fondamentales : liberté de choix, égalité des citoyens,

fraternité et solidarité... Ce difficile pari restera impossible si nous ne changeons pas les règles du jeu, si nous nous obstinons à croire qu'on pourra vivre le travail différemment tant que la suprématie du marché et du profit continuera d'imposer leurs logiques aux politiques économiques des gouvernements, aux stratégies des entreprises et à nos esprits acculturés par deux siècles d'idéologie mercantiliste. C'est donc le moteur même de la machine économique qu'il faut débrayer – sauf à se contenter de quelques gadgets optionnels qui nous donneraient l'illusion que le développement et la croissance bénéficient finalement à tous et à chacun. »

Michel Lulek, *Scions...travaillait autrement ?*, Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré, Editions REPAS, 2009 (lisible sur le site : <http://editionsrepas.free.fr>)

Une interprétation

Une des difficultés avec le terme d'autogestion est qu'il a au moins deux niveaux de signification, qui sont aussi deux de ses champs d'application : d'une part on peut parler d'autogestion à l'échelle de la société, d'autre part à l'échelle d'un collectif, d'une association, d'une entreprise, d'une coopérative. Ces deux niveaux sont évidemment reliés entre eux. D'une part parce que l'expérience démocratique au travail, c'est-à-dire en cet espace-temps qui occupe la majeure partie de la vie quotidienne de nombre de personnes, est probablement la meilleure école d'une démocratie politique élargie. D'autre part, parce que ce premier cercle qu'est l'organisation démocratique du travail peut être reproduit et élargi de sa base, l'entreprise, vers un niveau territorial proche (la commune, le quartier) puis vers des niveaux plus vastes, régionaux, nationaux voire internationaux⁴. Ces nouvelles institutions peuvent être vues comme les conditions à la réalisation d'un système de planification démocratique de la production, vu depuis quelques temps comme une alternative à l'économie de marché et à ses effets mortifères.

Dans la première acception, il s'agit d'imaginer une autre forme de démocratie que celle que nous connaissons, basée sur des élections et donc sur un pouvoir de représentation temporaire concédé à certain-e-s d'entre nous, sans possibilité de révocation. L'autogestion, à cette échelle, est un projet de démocratie directe dans lequel les citoyen-ne-s délibèrent régulièrement au sein d'assemblées, votent des lois et décident des règles sur les matières qui les concernent, qui les affectent. Comme le remarque l'activiste américaine Starhawk, plutôt que de donner notre voix à celles et ceux qui prendront les décisions à notre place, il s'agit de faire en sorte que notre voix « *participe aux décisions elles-mêmes* »⁵. Une telle vision contient une critique de la représentation mais aussi de la séparation entre dirigeant-e-s et exécutant-e-s, entre élu-e-s et citoyen-ne-s.

La deuxième acception vise les collectifs de taille variable et notamment les entreprises dont les propriétaires sont les travailleur-euse-s. Quand peut-on dire que c'est le cas ? A chaque fois que les travailleur-euse-s sont membres majoritaires de l'Assemblée Générale (qui est l'organe suprême), qu'ils détiennent en conséquence, ensemble, ce qu'on appelle le droit de contrôle résiduel (à savoir le droit d'élire le CA, de céder ou dissoudre l'entreprise) et le droit d'affectation des excédents (ce que deviennent les éventuels bénéfices de l'entreprise).

L'autogestion est possible au sein d'une association (l'Assemblée Générale de l'association est alors composée majoritairement de membres de l'équipe et tout membre peut à sa demande devenir membre de droit de cette Assemblée Générale) mais aussi au sein d'une coopérative, appelées alors coopérative de travailleur·euse·s (dans ce cas, iels doivent être majoritaires au sein de l'AG et/ou du CA en termes de droit de vote mais doivent aussi être, ensemble, majoritairement détenteur·trice·s du capital). La particularité, l'originalité et la difficulté de cette forme d'organisation est que les travailleur·euse·s sont à la fois sociétaires (et donc décideur·euse·s, employeur·euse·s, etc.) et bénéficiaires (employé·e·s, etc.).

L'autogestion telle que définie est parfois confondue avec l'absence de hiérarchie. Dans les imaginaires, le terme peut alors être synonyme de chaos. Alors que l'autogestion n'est pas l'absence de règles et de structures. Certaines expériences autogestionnaires mettent d'ailleurs en place une hiérarchie mais sous une forme particulière. La hiérarchie est en effet mise en place sur l'initiative de l'AG, c'est-à-dire avec l'accord des travailleur·euse·s et elle comporte une dimension fonctionnelle au sens où elle est liée à la fonction exercée (par exemple, une fonction de coordination, de gestion, de contrôle voire même de direction) et non basée sur une relation de supériorité des un·e·s sur les autres. Cette distinction recoupe celle établie entre le « pouvoir de » et le « pouvoir sur »⁶. Le premier est la capacité de prendre certaines décisions et d'accomplir certaines actions définies ensemble au sein du collectif. Le deuxième est la capacité d'imposer ses vues à d'autres via la subordination, la contrainte ou la domination.

D'autres modalités pratiques sont parfois imaginées et mises en place pour se rapprocher de l'idéal de démocratie directe et empêcher les dimensions inégalitaires de la hiérarchie de revenir au galop : prévoir des mandats électifs, donc pour une durée déterminée, dont le renouvellement peut être limité, imposer des évaluations de ces mandats ainsi que la possibilité de révoquer les personnes qui les exercent, réduire les inégalités (notamment salariales), etc. Certains collectifs autogestionnaires visent aussi à mettre en œuvre le précepte qu'a identifié le philosophe Jacques Rancière, celui de l'égalité de capacité de n'importe qui à gouverner, qui met à mal la situation largement répandue selon laquelle gouvernent en fait ceux et celles qui aiment gouverner. Pour ce faire, iels introduisent une technique ancienne : le tirage au sort.

Les difficultés à atteindre l'idéal de l'autogestion ne manquent pas. Ainsi que les formes concrètes imaginées pour les prévenir ou les dépasser. Les multiples expériences d'autogestion lancées à travers le temps nous paraissent particulièrement intéressantes à l'aune de la question du sens du travail. Le sens que les travailleur·euse·s peuvent trouver dans leur travail est trop souvent altéré par la relation de subordination qui est consubstantielle au salariat. Ce lien de subordination garantit en effet aux employeur·euse·s le droit de s'emparer de ce sens du travail, de le détourner, de le privatiser, en imposant finalités et méthodes de travail, fins et moyens. La sociologue Danièle Linhart, à la suite de nombreuses enquêtes au sein d'entreprises, insiste sur l'urgence de dénaturer et déconstruire ce lien de subordination. Elle pose quelques questions pertinentes parmi lesquelles : « *Est-il réellement utile d'assujettir les compétences, les connaissances et l'expérience des travailleurs à des finalités inscrites dans une rationalité ultralibérale, qui les*

pressurisent comme elles instrumentalisent les consommateurs et mettent en danger la survie de notre espèce sur cette planète ? »⁷. A ces questions, les expériences autogestionnaires répondent, en actes, que les lieux de travail doivent relever du régime démocratique et que le lien de subordination peut être largement remplacé par celui d'une émancipation collective. Même imparfaites, ces tentatives nous rappellent que des expérimentations démocratiques existent d'ores et déjà dans le monde du travail.

Rendre les entreprises démocratiques les rendra-t-elles automatiquement plus écologiques et à même de résoudre les périls que nous ont amené le productivisme et l'extractivisme forcenés entamés il y a près de deux siècles ? C'est en tout cas la position de la philosophe Joëlle Zask qui affirme que « *la démocratie est le seul mode de vie écologique possible. Individuellement ou en groupe, les êtres humains doivent s'auto-organiser. Il leur faut inventer leurs moyens d'existence. Il n'est pas suffisant qu'ils les « produisent » dans les termes de Marx et Engels. Les moyens émergent toujours d'un milieu préexistant pour lequel ils ont des égards et dont ils s'instituent aussi, dans l'idéal, les gardiens* »⁸. On peut en effet défendre cette position de principe. On peut aussi proposer d'enrichir cet idéal de garde-fous comme le font les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) qui incluent, outre les travailleurs, deux autres parties prenantes ancrées sur le territoire de l'entreprise (comme les bénéficiaires ou les pouvoirs publics locaux). Les délibérations réunissant les trois types d'acteurs ainsi associés, aux intérêts à la fois divergents et convergents, permettent de gérer durablement des ressources en commun (l'eau, l'énergie renouvelable, la santé, l'information, l'alimentation, etc.). C'est en tout cas ce dont attestent certaines expériences en cours⁹.

Une histoire personnelle

Je n'ai jamais travaillé qu'au sein de l'économie sociale (qui se définissent notamment par un principe de décision démocratique et de participation). Ce qui fait sans doute de moi un mauvais critique des entreprises capitalistes (car je ne les ai pas connues de l'intérieur). Mais peut-être en revanche un bon observateur des entreprises et associations d'économie sociale. En écrivant ce texte, il m'apparaît maintenant que deux des structures dans lesquelles je me suis investi se targuaient d'un fonctionnement démocratique tout en prenant leur distance avec l'autogestion. D'autres vocables étaient utilisés : gestion participative en démocratie directe, fonctionnement horizontal. Parfois en rejetant nommément l'autogestion. C'est que celle-ci est trop souvent confondue avec l'absence de hiérarchie et donc de structure. Or, des collectifs ayant une volonté de durer dans le temps, de mobiliser un nombre de personnes au-delà d'un cercle restreint, de ne pas laisser se réintroduire la tyrannie sous l'apparence de démocratie (c'est ce que risque tout collectif sans structure) doivent pouvoir s'appuyer sur quelques éléments qui font parfois défaut aux expériences autogestionnaires. Ces éléments me semblent être : de la clarté dans la répartition des responsabilités y compris celle du contrôle et de l'évaluation du travail. Tout l'enjeu se déplace alors vers la possibilité de modalités de répartition de ces responsabilités de manière effectivement démocratique. La célèbre formule du sous-commandant Marcos « commander en obéissant » m'inspire.

Un futur possible

Dans un roman surprenant, *Voyage en misarchie*, un juriste se met en scène dans un voyage accidentel au sein d'une société tout entière organisée autour d'un principe simple, la réduction maximale des pouvoirs et des dominations. Le livre donne un aperçu assez panoramique des différents champs d'une société (depuis la famille, l'éducation, la monnaie, les migrations, etc.) organisée sur d'autres bases que l'actuelle. Tout y passe ou presque. Cette société est autogouvernée et les entreprises y sont autogérées. En appliquant deux règles simples : les détenteur·trice·s de capitaux n'ont aucun pouvoir en tant que tels sur les entreprises, iels n'ont de pouvoir que s'iels sont elles-eux-mêmes travailleur·euse·s de leur entreprise et leur pouvoir est fondant, c'est-à-dire qu'il diminue avec le temps qui passe, ce qui fait tendre toutes les entreprises vers l'autogestion (avec le rachat des parts des fondateurs par les travailleurs) et les revenus de l'entreprise ne peuvent être répartis sous forme de dividendes au prorata de la détention de capital mais seulement rembourser des dettes, être réinvestis ou répartis comme augmentation de salaire. Ce fonctionnement entrepreneurial démocratique n'est pas très éloigné de ce qui existe déjà au sein de certaines coopératives de travailleur·euse·s. Mais le livre répond de manière assez convaincante, alliant radicalité et pragmatisme, à la question de savoir comment passer de quelques initiatives minoritaires à une société tout entière organisée sur ces principes.

Sources des images

Autogestion :

- L'usine horlogère LIP à Besançon, occupée par ses travailleurs et travailleuses en 1973 : <https://autogestion.asso.fr/autogestion-quest-cest/>
- Panneau placé à l'entrée du territoire autogéré par les rebelles zapatistes au Chiapas depuis leur insurrection en 1994, au Mexique : <https://autogestion.asso.fr/sur-les-cooperatives-et-le-travail-collectif-dans-le-zapatisme-entretien-avec-jerome-baschet/>

Notes

¹ L'événement était co-organisé par l'APMC-Smart, le collectif Ce qui Nous Arrive (CESEP, la Fédération des Services Sociaux, la Fédération des Maisons Médicales, Lire et Ecrire Bruxelles, Le Forum), le Centre Vidéo de Bruxelles et SAW-B.

² Une version partielle du lexique a été publiée à cette adresse : <https://www.nosfuturs.net/petit-lexique.html>

³ Une émission radio récente revient aussi sur cette histoire : <https://www.rtb.be/article/1978-a-lusine-salik-les-ouvrieres-prennent-le-pouvoir-11135284>

⁴ Comme le relève Alexis Cuckier, *Le travail démocratique*, PUF, 2018, p. 207 et sv.

⁵ Starhawk, *Quel monde voulons-nous ?*, Cambourakis, 2019, p. 163.

⁶ Alexandre Liesenborghs, « Autogestion. Entre mythes et pratiques », analyse Barricade [www.barricade.be], 2017.

⁷ Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, ERES, 2021, p. 271.

⁸ Joëlle Zask, *Ecologie et démocratie*, Premier Parallèle, 2022, p. 212.

⁹ Pierre Thomé, *(Biens) communs, quel avenir ?*, Yves Michel, 2016.



SAW-B

Avec le soutien de



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Quentin Mortier

Relecture : Antoinette Dumont et Jean-François Herz

