

*Présente*

## L'AUTOGESTION

### UNE EXPÉRIENCE QUI N'A PAS DIT SON DERNIER MOT

*par*

.....  
ALICE CROQUET • 2012

LE PRINCIPE AUTOGESTIONNAIRE SE TROUVE AU CŒUR DES PRATIQUES DE BARRICADE. ON LE DIT, ON LE PRATIQUE ET ON LE REVENDIQUE. MAIS IL ARRIVE – AH, LE QUOTIDIEN! – QUE LA ROUTINE ENKYTE LA REMISE EN QUESTION QUI EST POURTANT INHÉRENTE À CETTE DÉMARCHÉ. IL NOUS A DONC SEMBLÉ UTILE D'EN REVOIR LES FONDÉMENTS EN COMPAGNIE D'ALICE CROQUET, QUI S'EST PENCHÉE SUR LA QUESTION. APPARITION, RÉAPPARITION, CONDITIONS D'UN MODE DE FONCTIONNEMENT QU'ON EST LOIN D'AVOIR ÉPUISÉ.

**P**ARLER D'AUTOGESTION implique inévitablement d'en référer aux origines de ce mouvement social et politique qui, s'il connut l'échec dans sa forme originelle idéale, continue toutefois d'inspirer et d'alimenter bien des pratiques de fonctionnement. Commençons par replacer l'autogestion et ses fondements historiques dans la lignée de différents courants idéologiques pour aborder ensuite les contours et principes organisationnels actuels.

#### HISTOIRE D'UNE UTOPIE ET D'UNE PRATIQUE

##### Au XIX<sup>e</sup> siècle : les fondements idéologiques

L'idée d'autogestion émerge au XIX<sup>e</sup> siècle comme un vaste mouvement social contestataire face à la montée en puissance du modèle industriel et des dégâts qu'il occasionne. Fondée sur des principes anti-hiérarchiques et égalitaires, elle traduit la lutte des travailleurs « pour l'amélioration des conditions d'existence de la classe ouvrière, pour la protection du travail, pour l'élargissement des droits démocratiques à l'homme dans l'entreprise à l'intérieur de l'État bourgeois<sup>1</sup> [...] » et pour la réappropriation de la gestion de l'entreprise par ses travailleurs et de l'État par tous les citoyens.

.....  
<sup>1</sup> Nathalie FERREIRA, *Économie sociale et autogestion – Entre utopie et réalité*, L'Harmattan, Paris, 2004, p. 18.

Selon l'historien des idées Henri Arvon, le mouvement ouvrier sera soutenu par certains penseurs principalement issus de deux courants : l'anarchisme et le marxisme. Ces deux mouvements sociaux, qui se sont développés en opposition au capitalisme triomphant du XIX<sup>e</sup> siècle, sont ceux qui ont majoritairement donné à l'autogestion ses teintes actuelles. L'anarchisme, dont l'un des principaux théoriciens est Proudhon, entend révolutionner la société par le bas, grâce à « la volonté des ouvriers de s'organiser par leurs propres moyens », « indépendamment de l'État<sup>2</sup> ». Du côté du marxisme, on se souviendra que le jeune Marx soutenait « l'action révolutionnaire d'un prolétariat capable de trouver par ses propres moyens la voie de son émancipation<sup>3</sup> ». Il privilégiera par la suite la conquête du pouvoir politique, qui ôtera toute dimension autogestionnaire à son projet révolutionnaire au profit d'une lutte pour le seul pouvoir étatique.

Le mot « autogestion », lui, n'apparaît dans la langue française que vers la fin des années 60 « pour désigner l'expérience yougoslave tentée à partir de 1950 en vue d'instaurer un socialisme antibureaucratique et décentralisé<sup>4</sup> ». Lorsque l'idée d'autogestion naît au XIX<sup>e</sup> siècle, il n'existe pas encore de terme pour la désigner, ce qui fait dire à l'historien Pierre Rosanvallon que « le propre de l'autogestion est d'avoir été un mouvement social avant d'être une doctrine<sup>5</sup> ». L'autogestion est avant tout une pratique sociale et politique qui s'est constituée et suffisamment diffusée pour que l'on parle de courant ou de mouvement autogestionnaire.

### **Au XX<sup>e</sup> siècle : l'autogestion comme « phénomène social total »**

Au XX<sup>e</sup> siècle, dans le contexte libertaire des années post-68, les débats sur l'autogestion battent leur plein et deviennent l'apanage des partis de gauche. En effet, tout comme ce fut le cas au XIX<sup>e</sup> siècle face à la Révolution industrielle, « les difficultés croissantes rencontrées par les deux systèmes économiques dominants à l'échelle mondiale, le capitalisme et le socialisme, invitent à la recherche d'une nouvelle organisation sociale à la fois socialement juste et économiquement efficace<sup>6</sup> ». Au-delà des luttes ouvrières, l'autogestion apparaît dès lors comme un modèle alternatif au capitalisme et à l'étatisme, soit « le seul lieu politique où puisse se penser un socialisme dans la liberté qui refuse l'alternative aménagement du capitalisme ou démocratie populaire<sup>7</sup> ».

2 Henri ARVON, *L'autogestion*, PUF, Paris, 1980, pp. 8 et 10.

3 *Op. cit.*, p. 18.

4 *Ibidem*, p. 3.

5 Pierre ROSANVALLON, *L'âge de l'autogestion*, Seuil, Paris, 1976, p. 7.

*Nota Bene*: Depuis ce texte, la pensée de Pierre Rosanvallon a pris une tournure bien éloignée de l'esprit autogestionnaire. Cependant son analyse de 1976 reste pertinente.

6 Nathalie FERREIRA, *op. cit.*, p. 20.

7 Pierre ROSANVALLON, *op. cit.*, p. 8.

Ainsi, au-delà de la contestation, l'autogestion comportait également des visées prescriptives et constructives d'une société nouvelle<sup>8</sup>. Le sociologue Yvon Bourdet & l'historien Alain Guillerme en ont une vision élargie et généralisée, s'apparentant à « une révolution radicale, qui transforme complètement la société sur tous les plans, dialectiquement liés, de l'économie, de la politique et de la vie sociale<sup>9</sup> ». Il s'agirait alors non pas de faire coexister la dynamique autogestionnaire avec les principes économiques capitalistes et bureaucratiques, mais de changer les fondements mêmes de cette économie ; non pas « planifier autrement, mais [...] planifier autre chose<sup>10</sup> ».

Dans le même sens, Rosanvallon plaide pour l'autogestion comme société d'expérimentation, « qui s'institue et se construit elle-même<sup>11</sup> », tel un projet de société et non un modèle à réaliser.

On pourrait proposer comme définition de l'autogestion idéale – telle que la théorisaient les penseurs du XIX<sup>e</sup> siècle et de l'après-Mai 68 – celle qu'Henri Arvon emprunte à Bourdet & Guillerme : « L'autogestion est une transformation radicale, non seulement économique, mais politique, en ce sens qu'elle détruit la notion commune de politique (comme gestion réservée à une caste de politiciens) pour créer un autre sens du mot politique : à savoir la prise en main, sans intermédiaires et à tous les niveaux, de toutes "leurs affaires" par tous les hommes<sup>12</sup> ».

### **Au XXI<sup>e</sup> siècle : la fin du mythe autogestionnaire et sa renaissance sous la forme entrepreneuriale**

Dès le début des années 80, le terme même d'autogestion disparaît des discours politiques. Les différentes expériences nationales d'autogestion, comme celle tentée dans la Yougoslavie de Tito, doivent bien reconnaître leur échec. L'autogestion est alors perçue comme une pure utopie ou jugée totalement inefficace, et tout un argumentaire se développe « pour justifier l'abandon de ce concept<sup>13</sup> ».

Cependant, à l'heure actuelle, si l'autogestion comme projet de refonte totale de la société est abandonnée, on constate un regain d'intérêt pour l'autogestion comme forme institutionnelle et organisationnelle. Ainsi, dans des activités relevant principalement de l'économie sociale, on voit resurgir des formes d'autogestion. Dans son ouvrage *Économie sociale et autogestion*, Nathalie Ferreira, économiste, s'intéresse particulièrement aux coopératives de

8 Suzy CANIVENC, *La réactualisation de l'idée autogestionnaire dans le contexte du débat des nouvelles formes organisationnelles*, mémoire présenté sous la direction de Christian LE MOËNNE & Catherine LONEUX, Université Haute Bretagne Rennes 2, 2006.

9 Yves BOURDET & Alain, GUILLERME, *L'autogestion*, Éd. Seghers, Paris, 1975, p. 45.

10 *Op. cit.*, p. 50.

11 Pierre ROSANVALLON, *op. cit.*, p. 83.

12 Yves BOURDET & Alain, GUILLERME, *op. cit.*, p. 3.

13 Nathalie FERREIRA, *op. cit.*, p. 17.

production (appelées SCOP<sup>14</sup> en France), héritières des coopératives ouvrières du XIX<sup>e</sup> siècle et composantes essentielles de l'économie sociale actuelle. À travers son analyse, elle démontre que les SCOP françaises perpétuent, sous une autre forme, l'idéal autogestionnaire: «Ce projet est évidemment de nature économique puisqu'il s'agit d'assurer à tous les coopérateurs un revenu à partir de la production et de la vente de leurs produits. Mais il comporte également une dimension affective, un investissement personnel dans un projet collectif. [...] Bref, une convention "coopération" se met en place au sein du groupe, qui comprend en son centre la dimension d'un projet collectif avec ses dimensions spécifiques (démocratie et principe "une personne-une voix", lucrativité personnelle limitée)<sup>15</sup>.»

Si l'autogestion s'est raréfiée dans les discours politique et militant, elle est encore bel et bien présente dans les pratiques. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que l'économie sociale soit le berceau de la résurgence de l'autogestion, ce tiers secteur ayant toujours été pionnier dans la gestion démocratique et la dynamique participative.

---

#### PETIT APARTÉ SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET LA DÉMOCRATIE

Le terme d'*économie sociale* est l'un des plus couramment utilisés en Belgique pour distinguer, aux côtés du secteur privé capitaliste et du secteur public, l'existence d'un troisième secteur actif dans la production de biens et de services (collectifs notamment), et qui envisage différemment le fonctionnement économique. Les entreprises sociales se déclinent sous différents statuts juridiques: les associations (asbl, mutuelles ou fondations), les sociétés coopératives et les sociétés à finalité sociale<sup>16</sup>.

En poursuivant une finalité sociale (d'intérêt mutuel ou général) et en ne se soumettant pas aux principes capitalistes de rentabilité maximale<sup>17</sup>, ces entreprises rompent définitivement avec le mode de fonctionnement économique classique et se positionnent comme «un lieu d'expression et un vecteur de démocratie en actes<sup>18</sup>». La dé-

14 SCOP: sociétés coopératives ouvrières de production.

15 Nathalie FERREIRA, *op. cit.*, p. 17.

16 Sybille MERTENS, *La gestion des entreprises sociales*, Éd. Édipro, Liège, 2010, p. 1.

Cet ouvrage est utile pour obtenir plus d'informations sur ces concepts. L'auteure y contextualise et explique les raisons d'être des entreprises sociales à partir de la théorie économique institutionnelle à laquelle recourent les «théories non-profit».

17 Dans le système capitaliste, d'une part, seuls les propriétaires (les apporteurs en capitaux) possèdent un droit de vote et de décision, proportionnel à la part en capital apportée; soit le principe «une part en capital – une voix», et, d'autre part, la redistribution des bénéfices se fait au prorata des apports en capitaux.

18 Catherine DAVISTER & Sybille MERTENS DE WILMARS, «Démocratie et économie sociale», in [www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be), e-note 2 / 2006, consulté le 6 avril 2012, p. 1.

finition du législateur wallon en témoigne, la démocratie est un élément central de l'économie sociale : « L'économie sociale recouvre les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

1. Finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ;
2. Autonomie de gestion ;
3. *Processus de décision démocratique* ;
4. Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus<sup>19</sup>. »

---

Ainsi, dans les entreprises sociales, non seulement toutes les parties prenantes de l'association peuvent (ou pourraient) prendre part aux organes de gestion, mais le pouvoir de décision n'y est pas proportionnel à l'apport en capital. On se rapproche du principe « une personne – une voix », et dans bon nombre d'organisations, ce principe est strictement d'application. En outre, la redistribution des bénéfices est interdite ou limitée ; les bénéfices générés par l'entreprise sont totalement ou majoritairement réinvestis dans le projet, en cohérence avec la finalité sociale et non capitaliste poursuivie.

Enfin, bien qu'elle ne fasse pas partie des quatre principes « officiels » qui régissent l'économie sociale, la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise est régulièrement mise en avant comme une spécificité du secteur, et elle contribue à l'idéal démocratique revendiqué. Cette participation des travailleurs à la prise de décision peut prendre de nombreuses formes selon les cas, les statuts juridiques, mais également la (bonne ou mauvaise) volonté des travailleurs et des dirigeants. Par ailleurs, les meilleurs dispositifs de participation ne garantissent pas une dynamique démocratique réelle. La gestion des jeux d'influence, des rapports de pouvoir et des systèmes de participation « hors sphère décisionnelle » sont décisifs. En bref, le système de participation démocratique « n'aura de sens que s'il s'inscrit dans un système global qui vise à rendre la démocratie effective<sup>20</sup> ».

Dans le cas de l'autogestion, qui symbolise « la pratique vivante d'une démocratie véritable<sup>21</sup> », les dispositifs de participation à la prise de décision et à la gestion sont en principe pensés pour une mise en œuvre démocratique efficace et effective. Allons voir de plus près...

.....  
 19 Décret wallon relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008.

20 Ariane DEWANDRE, « La participation des travailleurs à la gestion », analyse *Saw-B*, septembre 2009, pp. 4 et 5. Disponible sur [www.economiesociale.be/EP/2009/A0910.pdf](http://www.economiesociale.be/EP/2009/A0910.pdf)

21 Pierre ROSANVALLON, *op. cit.*, p. 51.

## L'AUTOGESTION EN ACTE

À l'heure actuelle, l'autogestion s'envisage essentiellement dans le cadre des entreprises sociales, dont les différents statuts juridiques sont propices à de tels modes de fonctionnement. Toutefois, nous y reviendrons, il existe d'autres expériences autogestionnaires.

Les différents ouvrages sur la question relèvent plutôt des « tendances communes » observées dans les organisations autogérées, et reformulées ensuite dans une perspective théorique. Sur base des travaux de plusieurs auteurs, nous proposons de construire une synthèse des caractéristiques organisationnelles d'une entreprise autogérée...

### La structure: *Small is beautiful*, ou commencer petit mais voir grand

En ce qui concerne la dimension des organisations pouvant accueillir pareil fonctionnement, Rosanvallon pose que l'autogestion directe n'est réalisable que dans des structures de petite taille, parce qu'il est inconcevable d'assurer à des milliers de travailleurs un réel pouvoir de participation à la gestion et aux décisions de l'entreprise. Il rejoint en cela la thèse de l'économie d'échelle défendue par Proudhon et reprise à l'heure actuelle par le secteur de l'économie sociale<sup>22</sup>.

Le nombre de travailleurs tolérés par un fonctionnement autogestionnaire « pur », c'est-à-dire pratiquant la démocratie directe, est fixé à une vingtaine par l'auteur et militant syndicaliste Daniel Mothé. Selon lui, « dans les grandes unités, les formes participatives se trouvent limitées ». Il l'explique de manière très pragmatique: « Une AG où les participants dépassent la vingtaine rend impossible mathématiquement les communications entre tous les participants. Dans une assemblée de vingt personnes, en supposant que chacune prenne cinq minutes pour s'exprimer, on arrive à un total de plus d'une heure et demi, et cela ne veut pas dire que chaque personne aura communiqué avec les autres pour autant, la formulation d'un discours ne signifie pas que ceux qui l'entendent le comprennent, ou même que celui qui le formule arrive à bien approfondir ce qu'il veut dire et sache la signification de ce qu'il vise<sup>23</sup> ».

Cela étant, comme le précise Mothé, « c'est en créant des secteurs autogérés réduits que l'on peut espérer accroître la démocratie des institutions<sup>24</sup> ». Ainsi donc, l'autogestion directe, si elle n'est envisageable qu'en des unités restreintes, n'est pas la seule voie de l'autogestion: grâce à des principes de démocratie indirecte – ou représentative – mieux gérés (via notamment l'élection, la rotation et la révocation des dirigeants), on pourrait voir une meilleure application de l'idéal démocratique dans des organisations de plus grande taille.

22 « Cette critique d'une économie déshumanisante à cause de sa taille renoue aujourd'hui avec l'économie sociale par l'entremise de l'économie solidaire et ses précurseurs "alternatifs" de la fin des années 70 ». BRUNO FRERE, *Le nouvel esprit solidaire*, Desclée de Brouwer, Paris, 2009, p. 137.

23 Daniel MOTHÉ, *L'autogestion goutte à goutte*, Éd. du Centurion, Paris, 1980, pp. 104-105.

24 *Op. cit.*, p. 109.

### La socialisation des moyens de production

D'aucuns associent généralement l'autogestion à l'unique dimension des moyens de production. « Dans son acception la plus stricte, l'autogestion est le fait d'une entreprise détenue en pleine propriété par ses travailleurs<sup>25</sup> » – parce qu'elle a été créée de la sorte, ou suite à l'expropriation du patron, ou encore suite à la récupération d'une entreprise en faillite. La « dépropration » ou la « socialisation des moyens de production » est donc une condition *sine qua non* et préalable à la dynamique autogestionnaire. Pourtant, à l'inévitable dimension économique de l'appropriation des moyens de production par les travailleurs s'ajoute comme élément incontournable la question politique de la socialisation de l'ensemble des moyens de pouvoir. C'est pourquoi Rosanvallon élargit le concept de « socialisation des moyens de production » à celui de « socialisation des moyens de pouvoir<sup>26</sup> ».

Rosanvallon nous invite également à repenser et à dépasser la « conception bourgeoise de la propriété ». Pour lui, l'autogestion implique une rupture avec les conceptions traditionnelles et il préconise la « destructuration [sic] de la propriété comme institution sociale ». En bref, l'auteur recommande l'« éclatement et la redistribution des différents droits qui, regroupés, forment le droit classique de propriété » afin de tendre vers « un ensemble de droits complémentaires exercés par les différentes collectivités sur un même bien<sup>27</sup> ». Mais, même partagée, la propriété n'implique pas nécessairement ou automatiquement l'autogestion dans son idéal démocratique, synonyme d'absence de hiérarchie ; elle n'en est que la « clef de voûte juridique » en tant qu'elle instaure simultanément des rapports sociaux de subordination, de rémunération et des conditions de vie. Il convient donc de prendre en compte la structure sociale qui y est sous-jacente afin d'éviter que l'appropriation collective des moyens de production ne se transforme en un simple « transfert juridique et abstrait de la propriété<sup>28</sup> ».

### La socialisation des moyens de pouvoir

La question de l'appropriation par l'ensemble des travailleurs de tous les instruments de pouvoir est une composante essentielle du fonctionnement autogestionnaire, à commencer par la démocratisation de l'information et du savoir, sources intarissables de pouvoir en entreprise.

#### ▪ SOCIALISATION DE L'INFORMATION ET DE LA FORMATION

Partant du lieu commun voulant que « l'information est la clef de la démo-

25 Luca CICCIA, « Coopératives et travailleurs : le défi de l'autogestion pour les acteurs sociaux », in SAW-B, *Coopératives, un modèle tout terrien*, Monceau-sur-Sambre (Coll. Les dossiers de l'économie sociale), 2011, pp. 106-125.

26 Pierre ROSANVALLON, *op. cit.*, p. 108.

27 *Ibidem*, pp. 112-115.

28 *Ibidem*, p. 117.

cratie<sup>29</sup>», Rosanvallon préconise l'égalisation des niveaux d'information, tant sur le plan de l'accès que sur le plan des conditions de production de celle-ci. En effet, « décider, c'est décider en connaissance de cause [...] Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de *toutes* les informations pertinentes<sup>30</sup> ».

Parmi les informations présentes et pertinentes dans les jeux de pouvoir, on peut en distinguer deux sortes : d'une part, l'information généralisée qui concerne « la capacité à recevoir et à traiter des données qui éclairent les choix à effectuer, les décisions politiques à prendre<sup>31</sup> » ; d'autre part, l'information spécialisée liée à la prise de décisions plus techniques. L'enjeu est d'arriver à les appréhender et à les articuler, car elles fondent généralement le pouvoir technocratique des dirigeants qui, dissimulés derrière un langage spécialisé, conservent l'avantage du savoir et donc de l'autorité.

Mais, dit encore Rosanvallon, « le droit à l'information ce n'est pas seulement le droit d'en recevoir et la capacité à la traiter, c'est aussi le droit et la possibilité d'en produire ». Socialiser l'information, c'est donc également élargir les lieux et les conditions de sa production pour démanteler les monopoles de production d'information, soit « renverser les conceptions pyramidales et élitistes pour une large circulation de l'information<sup>32</sup> » qui ne soit plus seulement descendante, mais aussi ascendante. En outre, en lien avec la socialisation de l'information, Rosanvallon revendique la socialisation du savoir et de la formation, c'est-à-dire le travail permanent d'autoformation et la fin du clivage entre formateur et formé, entre savoir théorique et savoir pratique.

Cela étant, la pleine participation de chacun à l'exercice du pouvoir nécessite également une adaptation des structures mêmes de l'organisation. C'est ce que nous verrons au point suivant.

#### ■ SOCIALISATION DES MOYENS ORGANISATIONNELS ET DÉCISIONNELS

Si l'autogestion vise à instaurer une démocratie aussi absolue que possible dans l'organisation du travail, un des enjeux consiste à déconstruire tous les mécanismes et les dispositifs au fondement d'une organisation hiérarchique et autoritaire, perçus comme naturels dans les entreprises traditionnelles.

##### • *Aplanissement hiérarchique et équité salariale*

Contrairement aux entreprises classiques, les entreprises autogérées cherchent à décentraliser le pouvoir, à le socialiser. D'abord du point

29 *Ibidem*, p. 132.

30 Cornélius CASTORIADIS, « Autogestion et hiérarchie », Éd. Grain de sable, *in* [http://infokiosques.net/article.php?id\\_article=247](http://infokiosques.net/article.php?id_article=247), p. 3.

31 Pierre ROSANVALLON, *op. cit.*, p. 132.

32 *Ibidem*, pp. 134-135.



de vue des acteurs. L'autogestion suppose de déposer le pouvoir et la légitimité de celui-ci dans les mains de tous les travailleurs ; « le pouvoir devient collectif et n'est plus confisqué et accaparé par un petit groupe isolé, légitimé par ses titres de propriété ou son savoir<sup>33</sup> ».

Il convient de préciser, toujours avec Rosanvallon, que définir l'autogestion comme un exercice de pouvoir collectif ne revient pas à proclamer la fin de l'autorité, mais bien à la modifier. Sauf dans des organisations de petite taille, la participation directe de tous les membres – et donc l'autogestion pure – est utopique. Pour éviter cependant que des représentants ne s'accaparent l'autorité de par leur fonction, l'autogestion invoque, outre le principe d'élection, « le principe de rotation et le droit de révocation<sup>34</sup> ». L'autorité est donc détournée des dirigeants vers l'ensemble des travailleurs, mais ne disparaît pas.

Mais la socialisation du pouvoir est aussi une question de lieux. Des structures doivent être mises en place où se discuteront et se prendront les décisions. L'assemblée générale assure cette fonction au sein des entreprises sociales. Aux côtés de celle-ci, Sainsaulieu relève en outre que dans les organisations démocratiques, « un temps important (est consacré) à se donner de l'information, soit par des assemblées hebdomadaires, soit par des réunions informelles, mais admises, soit enfin par des bulletins et feuilles d'informations multiples<sup>35</sup> » ; bref des dispositifs informels sont mis en place pour permettre à tous les travailleurs de participer à la prise de décision et à la gestion de leur entreprise.

Enfin, à la suppression hiérarchique des fonctions correspond la suppression de la hiérarchie salariale : « pas plus qu'elle n'est compatible avec une hiérarchie du commandement, une société autogérée n'est compatible avec une hiérarchie des salaires et des revenus ». Pour les partisans de l'autogestion, « il n'y a pas de critères objectifs qui permettent de fonder une hiérarchie des rémunérations<sup>36</sup> ».

- *Refus de la division du travail et rotation des tâches*

Pour atteindre l'idéal démocratique, la polyvalence est ardemment recherchée par les membres des organisations autogérées afin d'éviter la double division taylorienne du travail, verticale d'une part, entre les tâches de préparation (intellectuelles) et celles d'exécution (manuelles), et, horizontale d'autre part, au niveau de la parcellisation du travail en de multiples tâches élémentaires.

33 *Ibidem*, p. 79.

34 *Ibidem*, p. 76.

35 Renaud SAINSAULIEU, Pierre-Éric TIXIER & Marie-Odile MARTY, *La démocratie en organisation – Vers des fonctionnements collectifs de travail*, Librairie des Méridiens, Paris, 1983, p. 263.

36 Cornélius CASTORIADIS, *op.cit.*, p. 10.

Cette réorganisation démocratique du travail favorise également l'épanouissement et la satisfaction des travailleurs, notamment à travers le gain d'autonomie qu'elle permet dans la maîtrise d'un processus complet de production.

- *Régulation normative par ajustement*

À l'opposé des systèmes bureaucratiques (archi-régulés), l'autogestion se caractérise par une « quasi-absence de règles écrites, qui amène la création d'une régulation normative par ajustement<sup>37</sup> ». En d'autres termes, « l'absence de règles explicites renvoie chacun à un auto-contrôle et au contrôle mutuel<sup>38</sup> ». Cela dit, comme le précise Cornelius Castoriadis, l'absence de règles formelles ou explicites n'équivaut pas à une totale absence de règles : « Une collectivité autogérée n'est pas une collectivité sans discipline, mais une collectivité qui décide elle-même de sa discipline et, le cas échéant, des sanctions contre ceux qui la violentent délibérément<sup>39</sup> ».

### La culture autogestionnaire

Enfin, pour que l'autogestion soit effective, il ne suffit pas de socialiser les moyens de production et d'information, de décentraliser le sujet et l'objet du pouvoir, et de supprimer les divisions du travail. Encore faut-il une *culture de l'autogestion*, une volonté de fonctionner autrement et une conviction du bien-fondé de ce mode d'organisation.

Il faudra prendre le temps de se familiariser à un tel mode de fonctionnement rompant avec des générations de pratiques hiérarchiques et autoritaires. « Au-delà des intentions égalitaires et de structures formelles de démocratie, il faut apprendre à vivre autrement le pouvoir, les chefs, les réunions, le groupe. Les comportements nouveaux ne peuvent s'installer sans que les représentations collectives des rapports de travail n'aient à se changer elles aussi. Au cœur de la transformation sociale, on se confronte et l'on se heurte bien souvent à la dimension cachée des cultures antérieurement acquises, qui résistent inconsciemment aux idéologies et aux volontés de changement<sup>40</sup> ».

La culture et l'idéologie autogestionnaires ne tombent donc pas du ciel, elles sont le fruit d'un travail collectif qui s'appuie sur une réflexion, sur une certaine conception du monde, un travail régulièrement recommencé.

37 Renaud SAINSAULIEU *et al.*, *op. cit.*, p. 235.

38 *Ibidem*, p. 196.

39 Cornélius CASTORIADIS, *op. cit.*, p. 5.

40 Renaud SAINSAULIEU *et al.*, *op. cit.*, p. 187.

---



---

## UNE CULTURE OUVERTE

Il serait hâtif d'associer le concept d'autogestion à celui d'autarcie. L'autogestion est certes réalisée par l'ensemble des travailleurs ou acteurs – ou par leurs représentants –, mais elle ouvre constamment les portes de son organisation vers l'extérieur. Cette ouverture s'inscrit dans la volonté autogestionnaire de se questionner, d'être remise en question, de socialiser et de démocratiser les enjeux, les débats, les décisions afin que, au-delà des travailleurs, son projet soit porté par l'ensemble des citoyens concernés.

---



---

## CONCLUSION OUVERTE

Comme toute tentative de théorisation de ce qui est d'abord une pratique, la modélisation de l'autogestion ne peut pas dire le tout de celle-ci. Indispensables l'un à l'autre, chacun des quatre éléments est insuffisant lorsqu'il est isolé. S'il est impossible de les hiérarchiser, c'est leur réunion dynamique qui permet l'autogestion.

Il y a en fait autant de façons de pratiquer l'autogestion qu'il y a d'entreprises, d'organisations ou de groupements informels qui y recourent. Ainsi la manière dont les salariés de Barricade la vivent au quotidien est différente d'une « conception locale » du processus tel que pratiqué par le *Groupe d'Achats Commun* de Pierreuse. Que dire alors des différences existant entre telle manifestation locale du *Mouvement des indignés* ou telle SCOP française ?

Le voyage qu'Edith & Yan viennent d'entreprendre me servira à la fois d'exemple et de conclusion à l'image d'un foisonnement. Ces deux jeunes Belges ont entamé en 2012 un périple d'une année plein d'ambition et de curiosité, à la découverte d'expériences autogestionnaires aussi bien en Europe (Belgique, France et Espagne) qu'en Amérique latine. Leur projet, « Construire l'utopie », dont *Barricade* est partenaire, vise à découvrir et à faire découvrir les mondes de l'autogestion, de la *Coopérative intégrale catalane* aux usines récupérées argentines et vénézuéliennes, en passant par la Marinaleda<sup>41</sup> en Andalousie. Vous pouvez les suivre sur [www.utopiasproject.net](http://www.utopiasproject.net)

L'autogestion n'a pas dit son dernier mot.

Alice Croquet, décembre 2012

---

41 Petite localité de 3 000 habitants de la région de Séville où les citoyens ont poussé extrêmement loin les processus de démocratie participative et de gestion économique commune et solidaire. Lire à ce sujet : « Une utopie devenue réalité en Andalousie » in *Le Courrier International*, n°1139, 30 août 2012, p. 20.

**Barricade** se définit comme un espace public, un lieu dédié à la confrontation des idées, et comme une plate-forme permettant la rencontre des différents mondes militants, du secteur de l'éducation permanente au milieu syndical en passant par le monde académique ou le secteur de l'économie sociale. Lieu d'émancipation collective et de création d'alternatives, l'asbl Barricade s'est développée depuis 1996 dans le quartier Pierreuse à Liège via diverses expérimentations culturelles, sociales et économiques. Sa librairie « Entre-Temps », à la fois militante et généraliste, est emblématique du projet. A l'intersection du secteur de l'économie sociale et de l'éducation permanente, elle revendique un fonctionnement autogestionnaire et une finalité culturelle et sociale plutôt que le profit.

Toutes les analyses sur :

[www.barricade.be](http://www.barricade.be)

## POUR ALLER PLUS LOIN

Luca CICCIA, « Coopératives et travailleurs : le défi de l'autogestion pour les acteurs sociaux », in SAW-B, *Coopératives, un modèle tout terrien*, Monceau-sur-Sambre (Coll. Les dossiers de l'économie sociale), 2011.

Loin des théories abstraites et quelque peu naïves que l'on retrouve souvent parmi les défenseurs de l'autogestion, ce petit article rédigé par un professionnel du terrain associatif se démarque par la pertinence et l'ancrage de l'analyse qu'il offre sur les enjeux de l'autogestion. Son contenu principalement axé sur les coopératives est ponctué par des témoignages et des exemples autogestionnaires.

Pierre ROSANVALLON, *L'âge de l'autogestion*, Seuil, Paris, 1976.

Défenseur et théoricien incontournable de l'autogestion, Rosanvallon offre dans cet ouvrage un véritable plaidoyer. L'œuvre, parce qu'elle propose une des théorisations les plus abouties en la matière, fait figure de référence dans ce champ d'étude.

Renaud SAINSAULIEU, Pierre-Éric TIXIER & Marie-Odile MARTY, *La démocratie en organisation – Vers des fonctionnements collectifs de travail*, Librairie des Méridiens, Paris, 1983.

En élargissant le domaine d'étude aux organisations démocratiques, cet ouvrage propose l'analyse sociologique d'une trentaine d'institutions collectives en s'intéressant à leur fonctionnement, leurs enjeux, mais également aux difficultés qu'elles rencontrent au quotidien.

Le site du *Centre d'Économie sociale* de l'Université de Liège : [www.ces.ulg.ac.be](http://www.ces.ulg.ac.be)

Le *Centre d'Économie sociale* de l'ULg présente un site internet où l'on trouve nombre d'articles issus de recherches scientifiques récentes analysant de manière innovante le « tiers » secteur et ses contours. Le thème de la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise y est entre autres traité.