

Journées de recherche  
5 et 6 Octobre 2017

Conservatoire national des arts et métiers  
2 RUE CONTÉ - PARIS III<sup>e</sup>

# UN A ÉTAT DE SOCIÉTÉ DE LA GESTION ET TRAVAIL

Comité d'organisation :  
Isabelle Chambost, Olivier Cléach,  
Frédéric Moatty, Simon Le Rouille, Guillaume Tiffon  
© 2017 Galandon - Vidal - Dargaud Benelux (Dargaud-Lombard s.a)



### OUVERTURE

#### **Par-delà le travail, l'autogestion**

Si l'on retrace l'histoire de l'autogestion, il est intéressant de constater que, quelles que soient les périodes, elle cristallise certaines de leurs utopies (Georgi, 2003). De l'appropriation collective des outils de production à celles de la force des possibles par en bas (Trentin, Les hackers, Nuit debout, etc.), l'autogestion semble refléter une dynamique des différents idéaux, rêvés et vécus.

### AXE 1

#### **Le travail de l'autogestion**

Si l'autogestion apparaît bien souvent comme la gestion de la production par celles et ceux qui la font, il convient de porter également la focale sur les modes de délibération qui travaillent cette organisation. Autogérer la production, cela signifie également se doter d'outils permettant l'expression d'un commun, c'est-à-dire d'une forme institutionnelle qui sera support de l'organisation (Nicolas-Le Strat, 2016). Quelles sont les formes institutionnelles les plus aptes à porter les projets autogestionnaires (démocratie directe ou délibérative, rotation des mandats, conseils d'administration, SCOP, etc.) ? Quelles en sont leurs contradictions ou leurs impasses (bureaucratisation, stratification, anomie, recomposition des jeux de pouvoir, etc.) ? Quelles en sont les limites (désorganisation, conflits d'usages, violence symbolique, rapports de domination, etc.) ? Comment les acteurs s'approprient-ils concrètement les instances de délibération ? Il s'agira aussi d'interroger si ce travail de l'institution (Castoriadis, 1975) conduit - ou non - à une plus forte détermination de la contrainte par le groupe ou si, et dans quelle mesure, celle-ci s'impose encore de l'extérieur.

### AXE 2

#### **Le travail en autogestion**

L'autogestion, dans la mesure où elle entend rompre avec l'organisation capitaliste de la production, appelle d'autres expériences vécues du travail. Il s'agira dans cet axe de privilégier les expériences de l'activité et des rapports sociaux qui sont au cœur du processus de production autogestionnaire afin de comprendre ce que la mise en œuvre de l'autogestion fait au travail et aux rapports sociaux qui en émergent. Comment les acteurs racontent-ils la vie au travail en situation d'autogestion ? Qu'en est-il de la place de la créativité au travail ? Quel est le rapport au produit du travail ? Comment les collectifs de travail se structurent-ils en situation d'autogestion ? Peut-on considérer que l'autogestion, revendiquée par certains types d'organisations (tiers lieux) est un mode alternatif de gestion pérenne. Et, si c'est le cas, on peut se demander dans quelle mesure des outils de gestion, d'évaluation du travail, spécifiques ont été mis en place (voire ne seraient plus du tout utilisés). Les rapports de domination persistent-ils et sous quelle forme ? Au-delà des expériences réussies d'autogestion, cet axe vise aussi à restituer des expériences inabouties et les raisons de leur incomplétude ou de leur échec.

### AXE 3

#### **Le travail par l'autogestion**

L'autogestion apparaît aujourd'hui comme un mot clé traduisant des expériences collectives de travail ayant une relative autonomie. De la même manière que l'autonomie a marqué le discours managérial (Boltanski, Chiapello, 1999), il conviendra dans cet axe de donner à voir l'autogestion comme un dispositif de gestion ou d'engagement au travail qui permet une mise au travail grâce à une légitimité qui déborde les simples ressorts du consentement au travail. Quelles règles se donnent les collectifs pour s'assurer que cet engagement est bien effectif et partagé par tous ? *Quid* des passagers clandestins ?

tins ? Si l'autogestion s'instaure souvent dans un premier temps à partir d'un cadre théorique commun porté par les premiers membres-fondateurs réclamant davantage d'autonomie, qu'en est-il de sa pérennité avec des héritiers qui vivent l'expérience sans partager nécessairement ce cadre théorique ? L'autogestion s'affronte-t-elle réellement au mode de production capitaliste ou peut-elle constituer un mode d'organisation favorisant l'engagement dans le travail ? Dans ce sens a-t-on affaire à une expérience de rupture ou à un modèle organisationnel pouvant s'acclimater avec les exigences du capital ?

#### AXE 4

### **Le travail pour l'autogestion, l'autogestion contre le salariat**

Si on relie l'autogestion à son histoire, à celle de l'autonomie politique et productive réclamée par les traditions syndicalistes révolutionnaires et anarchosyndicalistes (Pereira, 2009, 2010), on observe que les expériences autogestionnaires d'autrefois avaient vocation à promouvoir plus largement un mode de production alternatif au mode de production capitaliste. Que ce soit dans les mondes du travail ou en dehors, certains courants politiques expérimentent l'autogestion, mais plus encore la revendiquent comme projet (Bloch, 1976), comme politique de l'autonomie (Aspe, 2011). Quelles sont les nouvelles pratiques et théories autogestionnaires ? Comment s'opposent-elles à la financiarisation de l'économie ? Quels choix opèrent-elles entre tradition et innovation, entre utopie et concrétisation ? S'inscrivent-elles dans l'histoire des mouvements sociaux autogestionnaires ou s'en distancient-elles ? Les courants de l'« anti-gestion » sont-ils des héritiers de l'autogestion ?

Les réflexions menées dans les quatre axes pourraient également porter sur l'opportunité de situer les interrogations à l'œuvre selon la nature des organisations concernées, catégories d'entreprises marchandes, association, administrations.

### **BIBLIOGRAPHIE**

ASPE, B., 2011, *Les mots et les actes*, Caen, France, Nous.

BLOCH, E., 1976, *Le Principe d'espérance...*, Paris, France, Gallimard.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, É., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, France, Gallimard.

CASTORIADIS, C., 1975, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, France, Seuil.

GEORGI, F., 2003, *Autogestion, la dernière utopie*, Presses de la Sorbonne.

NICOLAS-LE STRAT, P., 2016, *Le travail du commun*, Saint-Germain sur Ille, les éditions du commun.

PEREIRA, I., 2009, *Peut-on être radical et pragmatique ?*, Paris, France, Textuel.

PEREIRA, I., 2010, *Les travailleurs de la culture en lutte : le syndicalisme d'action directe face aux transformations du capitalisme et de l'état dans le secteur de la culture*, Paris, D'ores et déjà.

### **COMITÉ D'ORGANISATION**

**Isabelle Chambost**, Cnam, Lirsa, RT30

**Olivier Cléach**, Socioéthique, IDÉA Université Laval de Québec, RT 30

**Frédéric Moatty**, CNRS, Cnam-Lise-CEET, RT25)

**Simon le Roulley**, Université de Caen, RT25

**Guillaume Tiffon**, Université d'Évry, Centre Pierre Naville, RT25

Avec l'aide de l'équipe administrative du Cnam :

**Virginie Moreau**, **Adrien Toreau**, Lirsa

**Colette Leverne**, **Corinne Boulet**, CEET

Ces journées bénéficient d'un financement de la part de l'Association française de sociologie, du Lirsa, du Centre Pierre Naville (CPN) et du Centre d'études de l'emploi et du Travail (CEET).

## PROGRAMME

### Jeudi 5 octobre 2017

9h30-18h30

amphithéâtre Gaston-Planté

9h-9h30 Accueil des participants

9h30-10h Introduction

**Christine Erhel**, directrice du CEET  
et **Jean Lainé**, directeur du Lirsa

10h-10h30 Ouverture

**Jean-Pierre Durand**, Université d'Évry,  
Centre Pierre Naville

10h30-12h30 SESSION 1

#### Le travail de l'autogestion

Président de séance : **Frédéric Moatty**,  
CNRS, Cnam-Lise-CEET, RT25

• **Marie-Geneviève Dezes**, CNRS et Institut  
français d'histoire sociale

L'autogestion : remède ou placebo ? Que-  
relles françaises sur les modèles 1960-1980

• **Guillaume Gourgues**, Université de  
Franche-Comté, CRJFC-Cherpa

L'autogestion est-elle une solution ? L'incer-  
taine «grève productive» des travailleurs de  
Lip (1973-1978)

• **Simon le Rouley**, Université de Caen,  
CERReV, RT25

L'autogestion c'est du boulot ! Regards socio-  
logiques sur la construction d'une expérience  
autogestionnaire et autonome

• **Marie-Christine Bureau**, Cnam, Lise,  
CNRS

Travail, organisation et prise de décision  
dans les makerspaces : une philosophie et  
des outils

12h30-14h Pause déjeuner

14h-16h SESSION 2

#### Le travail en autogestion

Président de séance : **Guillaume Tiffon**, Uni-  
versité d'Évry, Centre Pierre-Naville, RT25

• **Maxime Quijoux**, CNRS, Printemps, UVSQ  
La CGT, autogestionnaire ? Retour sur l'ex-  
périence contemporaine d'une imprimerie  
reprise par ses salariés

• **Stéphane Jaumier**, Grenoble École de ma-  
nagement

L'entreprise comme lieu de démocratie et  
égalité radicales : l'exemple des hiérarchies à  
domination inversée

• **Matéi Gheorghiu**, Université Paris-Dau-  
phine, Irisso

L'autogestion comme horizon et méthode  
d'apprentissage collectif

• **Lara Alouan**, Université d'Évry, CPN

Autogestion en hackerspace : l'expérience de  
Phénix

16h-16h30 Pause

16h30-18h30 Projection, analyse filmique et  
débat

Film-documentaire : *Ambiance Bois, le travail  
autrement*, réalisé par **Sophie Bensadoun**

en présence des salariés d'Ambiance Bois  
Animation des débats : **Joyce Sebag**, Univer-  
sité d'Évry, CPN, RT47

### Vendredi 6 octobre 2017

9h-16h45

amphithéâtre Gaston-Planté

9h-9h15 Accueil des participants

9h15-11h15 SESSION 3

#### Le travail par l'autogestion

Président de séance : **Olivier Cléach**, So-  
cioéthique, IDÉA Université Laval de Québec,  
RT30

• **Jean-François Draperi**, Cnam, Lise

Ouverture sociétale de l'autogestion et prin-  
cipes coopératifs

• **Clément Ruffier**, Centre Max Weber,  
Anact, **Camille Boullier**, Lise-Cnam, Anact,  
**Thierry Rousseau**, Anact

Modalités d'exercice du travail d'institution autogestionnaire dans une entreprise libérée, une SCIC et une SAPO

- **Brice Nocenti**, Université Paris 7, LSCP  
Critique de la "participation" et critique des dispositifs de gestion dans le débat autogestionnaire des années 1970 en France

**11h15-11h30** Pause

**11h30-13h** SESSION 4 - TABLES RONDDES

### **Le travail pour l'autogestion**

Animatrice : **Isabelle Chambost**, Cnam, Lirsa, RT30

**Michel Capron**, Université Paris 8 Saint-Denis, IRG

**Jean Cartellier**, Syndex, Université Paul-Valéry, CORHIS

**Camille Dorival**, *Alternatives économiques*

**13h-14h30** Pause-déjeuner

**14h30-16h30**

### **Les pratiques artistiques de l'autogestion**

Animateurs : **Simon Le Roulley**, Université de Caen, CERReV, RT25, **Salvatore Maugeri** (Vallorem, RT30)

**Philippe Durand**, comédien

**Bernard Kudlak**, co-fondateur du cirque Plume

**Damien Vidal**, dessinateur de bandes dessinées

**16h30-16h45** Conclusion

**Salvatore Maugeri**, Vallorem, RT30,

**Jean-Marie Pillon**, Université Paris-Dauphine, Irisso, RT30

## RÉSUMÉS DES SESSIONS ET PRÉSENTATION DES INVITÉS DE TABLES RONDDES

### SESSION 1

#### **Le travail de l'autogestion**

**Marie-Christine Bureau**, Cnam, Lise, CNRS  
**Travail, organisation et prise de décision dans les makerspaces : une philosophie et des outils**

Qu'on les nomme makerspaces ou tiers lieux, on observe aujourd'hui, sur l'ensemble du territoire, le développement foisonnant d'initiatives qui présentent plusieurs traits communs. Tout d'abord, ces initiatives se concrétisent par l'ouverture d'un lieu, équipé de machines, outils, réseau numérique et matériel divers, comme support de rencontres et de projets individuels ou collectifs. Ensuite, il s'y déploie une activité intense de délibération pour définir les règles communes aux membres du collectif et prendre les décisions relatives à la gestion du lieu. Enfin, l'organisation pratique de la vie collective et des activités économiques nécessite un véritable bricolage institutionnel à partir des statuts juridiques et professionnels existants. Si le terme d'autogestion ne fait guère partie du vocabulaire utilisé, ces expériences ont bien pour enjeu l'appropriation collective d'outils et de savoirs, en particulier de savoirs techniques. À partir de plusieurs exemples de terrain, nous chercherons à mettre en évidence et à caractériser les formes de « hacking institutionnel » qui accompagnent le développement de ces lieux.

**Marie-Geneviève Dezes**, CNRS et Institut français d'histoire sociale

#### **L'autogestion : remède ou placebo ? Querelles françaises sur les modèles 1960-1980**

La gauche française découvre en 1951 le terme d'autogestion à l'occasion de l'analyse du système en cours d'organisation en Yougoslavie, qui s'ajoute alors à une réflexion à partir des expériences de gestion non autoritaire dans le cadre inchangé d'un système

social non participatif. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la recherche théorique des modes de conciliation entre liberté individuelle et efficacité sociale a donné lieu à un grand nombre d'expériences concrètes diverses, mais à partir de 1950, la bipolarité politique internationale avait multiplié les cas de ce qu'on a critiqué sous le nom de « conseillisme ». La durée du système global yougoslave, les expériences à échelle nationale au Pérou et en Algérie ont focalisé dans les années 1960 les espérances de prise de pouvoir en France des socialistes n'acceptant pas le principe de la dictature du prolétariat, qui se sont amenuisées au cours des années 1980, tandis que l'échec des expériences étrangères amenait des critiques nouvelles sur la faisabilité du modèle, mais aussi des oppositions irréductibles sur le sens du processus autogestionnaire.

Les partisans de la construction d'un État socialiste qui instillerait de la démocratie participative, communistes et jacobins du CERES notamment, accusaient d'irréalisme les partisans d'une construction de société socialiste ou démocratique par des processus issus de l'initiative de la base qui leur refusaient le nom d'autogestionnaires. Les « autogestionnaires purs », au PSU et à la CFDT notamment, pour qui l'autogestion finit par n'être une démarche, l'élan collectif en lui-même, son progrès, son caractère spontané devenant un but en soi, ont même été accusés de vouloir pratiquer un réformisme au compte-gouttes qui en définitive permet de s'accoutumer à l'existant, placebo et non remède à l'aliénation et à la souffrance des dominés. La querelle reste ouverte.

**Guillaume Gourgues**, Université de Franche-Comté, CRJFC-Cherpa

### **L'autogestion est-elle une solution ? L'incertaine «grève productive» des travailleurs de Lip (1973-1978)**

Si l'occupation productive des usines horlogères Lip, à Besançon, entre 1973 et 1977, a constitué un point de cristallisation important des controverses politiques sur l'autogestion,

les liens qu'entretiennent les travailleurs eux-mêmes avec la thématique sont complexes. En effet, la reprise concrète de la production dans l'usine, à partir de juillet 1973, ouvre un intense débat au sein de la communauté de travail : faut-il pérenniser l'expérience et s'engager dans la voie autogestionnaire ? Faut-il au contraire défendre sa place dans le rapport salarial fordiste en demandant un patron ? En renseignant les hésitations, tâtonnements et revirements des travailleurs de Lip concernant leur « devenir autogestionnaire », via un travail archivistique, nous proposons de saisir le « moment Lip » comme révélateur d'un dilemme, encore d'actualité, sur les voies de la résistance ouvrière face à la montée en puissance d'une doctrine néolibérale pouvant parfaitement s'accommoder d'un passage ponctuel et ciblé à la propriété ouvrière.

**Simon le Rouley**, Université de Caen, CER-ReV, RT25

### **L'autogestion c'est du boulot ! Regards sociologiques sur la construction d'une expérience autogestionnaire et autonome**

Si l'autogestion existe comme mode d'organisation alternatif du travail, le sociologue peut l'observer comme un événement, une rupture expérientielle au sein d'un lieu de travail. Dans ce cas, on observera la façon dont l'autogestion modifie à la fois la pratique des travailleurs, mais aussi la façon dont il modifie la perception du travail. Mais si on changeait la focale ? Si on parlait de l'autogestion non comme alternative à l'existant, mais comme conjuration de l'existant ? Non comme une alternative salariale, mais comme un modèle contre-salarial. C'est le cas de l'expérience que nous allons décrire. Cette expérience est celle d'un espace autogéré fondé non pas sur un principe d'altération de l'organisation du travail salarié, mais sur le refus du travail salarié. Dans cet espace, des musiciens refusant la professionnalisation, des individus organisant des ateliers de philosophie, des expositions d'artistes, des réunions de col-

lectifs politiques libertaires, des cantines, des projections, etc. S'il n'y a pas « travail » au sens où l'entend le modèle salarial, il y a néanmoins un ensemble de travaux nécessaires à la fois à la structuration matérielle du lieu, mais également à l'organisation de sa vie. Nous reviendrons sur cette expérience en présentant les traditions politiques qui composent cet espace, les conflits idéologiques, et la division du travail qu'on y observe. Dans ce cas, on le verra, l'autogestion porte en elle une conflictualité nécessaire au dépassement des contradictions politiques pour s'imposer comme un espace politique d'émancipation. Mais dépasser les contradictions, c'est du boulot !

## SESSION 2

### **Le travail en autogestion**

**Lara Alouan**, Université d'Évry, CPN

#### **Autogestion en hackerspace : l'expérience de Phénix**

Les hackerspaces, formes expérimentales de laboratoires ouverts, se présentent comme des lieux autogérés, partiellement autofinancés, au sein desquels les participants peuvent travailler sur leurs projets, tout en étant vivement incités à coopérer avec leurs pairs. Plus précisément, ces organisations constituent des tentatives pour incarner dans le champ économique un projet politique. En effet, selon un de ses acteurs, « l'objectif de faire un pont entre le monde des hackers, des créatifs technologiques est une démarche politique assumée ». Ces espaces sont présentés : a) comme des espaces de ressources pour les « créatifs », lesquels mutualisent leurs pratiques artistiques, technologiques et culturelles ; b) et aussi comme des lieux de production, de programmation et d'événements culturels, selon le modèle de partage de l'éducation populaire. Les membres adoptent une démarche de recherche de délibération citoyenne comme modèle de décision, sous forme de consensus et revendiquent la

conception et la mise en œuvre expérimentale de formes alternatives de gestion. Cette élaboration d'alternatives à la gestion capitaliste ou néolibérale est annoncée comme le fruit d'un travail collectif fondé sur le « faire ». Ces initiatives ont, le plus souvent, éclos au sein de squats, bâtiments laissés vides voire à l'abandon. Pour les concepteurs des hackerspaces, cette forme d'appropriation par la lutte et dans les « marges » se justifie par le principe suivant : « c'est la seule manière d'obtenir un espace conséquent pour des serveurs, rencontrer des personnes qui communiquent dans des ailleurs alternatifs ». Pourtant, cette autogestion affichée, recherchée, ne va pas de soi et va faire l'objet de tensions et de compromis entre différentes tendances au sein même des organisations, mais aussi avec le territoire, les riverains. Nous souhaitons analyser ces tensions et ces compromis au regard d'observations participantes et d'entretiens conduits dans deux hackerspaces, présentant une philosophie de « laboratoire de garage », associée à une démarche militante. Nous soulignerons en particulier que les modalités de gestion mobilisées par les acteurs ne sont que très partiellement qualifiables de dispositifs alternatifs de gestion.

**Matéi Gheorghiu**, Université Paris-Dauphine, Irisso

#### **L'autogestion comme horizon et méthode d'apprentissage collectif**

L'idée d'autogestion irrigue la pensée et les pratiques socialistes ou libertaires depuis leurs débuts sous différentes formes. Elle suppose une participation égale de tous les membres d'un collectif à la prise des décisions le concernant. Dans le paradigme marxiste, l'autogestion se confond avec l'horizon révolutionnaire : le contrôle des outils de production par les ouvriers, la fin de la propriété privée et l'élimination des modes de décision obéissant à la rationalité capitaliste. Si l'idée paraît séduisante, peut-elle se mettre en place dans la pratique ? Quels niveaux de

décision sont concernés ? Si chaque membre est comptable de ses actes qui affectent le groupe, faut-il pour autant qu'il en appelle à une décision collective à chaque fois qu'il lui faut faire un choix ? On peut facilement se représenter des groupes autogérés passant plus de temps à débattre plutôt que d'agir. Mais on peut aussi reconnaître à l'autogestion comme horizon des vertus stabilisatrices, par sa capacité entre autres à produire de la légitimité dans un collectif.

Je souhaiterais illustrer les vertus et les faiblesses des tentatives d'organisation autogestionnaire en m'appuyant sur plusieurs expériences, l'occupation et l'autogestion de squats libertaires, la fondation (et le maintien) d'une TPE et l'émergence d'une organisation collective des Tiers lieux en France, à travers la fondation d'une association, le Réseau français des Fablabs.

**Stéphane Jaumier**, Grenoble École de management

### **L'entreprise comme lieu de démocratie et égalité radicales : l'exemple des hiérarchies à domination inversée**

En théorie des organisations, il existe un large consensus sur le caractère contradictoire des notions de hiérarchie et démocratie. La hiérarchie est en effet ce qui institue des inégalités officielles de statut entre les acteurs de l'organisation (on parle alors de hiérarchie formelle) ou rend compte de l'existence officieuse de telles inégalités (on parle alors de hiérarchie informelle). Si la démocratie se comprend comme la prise en charge par les acteurs de leurs propres affaires dans le cadre d'un processus relativement ouvert et égalitaire de discussion publique (Graeber 2005), les inégalités hiérarchiques ne peuvent que constituer un frein à ce processus. En conséquence, les auteurs qui se sont intéressés à la démocratie organisationnelle ont considéré que celle-ci passait par l'allègement de la structure hiérarchique voire sa totale suppression. Mon objectif est de remettre en cause ce postulat en suggérant que

la hiérarchie peut sous certaines conditions encourager l'égalité et la démocratie plutôt que l'empêcher. Pour ce faire, je m'appuie sur la notion de hiérarchie à domination inversée ('reverse dominance hierarchy') développée par l'anthropologue américain Christopher Boehm afin de caractériser des sociétés dans lesquelles le pouvoir est situé à la base de la pyramide plutôt qu'à son sommet. Je souligne ensuite la pertinence de ce concept pour la théorie des organisations en l'appliquant à l'étude ethnographique d'une coopérative de salariés dans laquelle j'ai travaillé comme ouvrier pendant un an. En décrivant successivement l'ethos égalitaire propre à la coopérative, les mécanismes par lesquels le pouvoir y est tenu à distance et les fonctions particulières assurées par ses responsables, je montre en quoi cette organisation répond précisément à ce modèle de hiérarchie à domination inversée.

### **Maxime Quijoux**, CNRS, Printemps, UVSQ **La CGT, autogestionnaire ? Retour sur l'expérience contemporaine d'une imprimerie reprise par ses salariés**

En dehors de la parenthèse autogestionnaire de la CFDT dans les années 1970, les principales organisations syndicales françaises ont longtemps oscillé entre mépris et indifférence à l'égard des formes horizontales de gestion du travail. Si elles entretiennent encore aujourd'hui une attitude très prudente à l'égard des principaux modèles démocratiques du travail, comme les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), les importantes transformations que rencontre le marché du travail depuis 30 ans conduisent des collectifs syndicaux à s'intéresser à ce type d'entreprises et à ses modalités spécifiques d'administration. Au cours de cette présentation, il s'agira de rendre compte de cette évolution, sur ses causes tout comme sur les expressions qu'elle prend lorsque les syndicalistes obtiennent la reprise de leur entreprise en coopérative : comment naît le projet syndical d'assumer collectivement la



gestion de son entreprise ? Surtout, de quelle manière les représentants de salariés organisent-ils la vie démocratique de leur entreprise ? À partir d'une enquête menée au sein d'une imprimerie reprise en 2012 par ses 80 salariés en région parisienne, nous montrons que, si cet intérêt nouveau pour l'autogestion est souvent imposé par l'urgence des restructurations, il n'est pas pour autant dépourvu de certaines représentations. Il s'agira alors de les examiner et d'étudier les types de pratiques autogestionnaires qu'elles produisent, dans des contextes économiques et professionnels qui les contraignent fortement.

## SESSION 3

### **Le travail par l'autogestion**

**Jean-François Draperi**, Cnam, Lise  
**Ouverture sociétale de l'autogestion et principes coopératifs**

Pour inscrire l'autogestion dans la durée, il est nécessaire de considérer non seulement l'organisation de travail, mais aussi la propriété, l'administration, la gestion et l'économie générale de l'entreprise. Il est ainsi intéressant, non seulement de se tourner vers la forme coopérative, mais aussi de considérer la propriété de l'entreprise par d'autres groupes que les salariés. La double qualité, qui désigne le fait que les bénéficiaires de l'action économique sont également les décideurs de l'action politique, n'est pas l'apanage des producteurs (et particulièrement des salariés). Les critiques portées par Marx, mais aussi, sous un autre angle, par Charles Gide et Jean Jaurès, à la coopération de production, éclairent la thèse d'une gestion assurée par les usagers plutôt que par les salariés. Après l'observation des limites des deux modèles de la coopération de production et de la coopération de consommation, on abordera la question du multi-sociétariat. Associant travailleurs et consommateurs, la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) retrouve

l'intuition initiale du mouvement coopératif pré-rochdalien d'une coopération intégrale, multi-sociétaire et plurifonctionnelle.

**Brice Nocenti**, Université Paris 7, LSCP  
**Critique de la « participation » et critique des dispositifs de gestion dans le débat autogestionnaire des années 1970 en France**

Cette communication envisage les rapports entre l'autogestion et les dispositifs de pouvoir dans l'entreprise du point de vue d'une analyse des principales revues et ouvrages publiés par les militants autogestionnaires des années 1970. Que pensent-ils des dispositifs proposés à l'époque par le patronat modernisateur, comme celui des « groupes semi-autonomes » ? Nous allons voir que, de manière précoce, les partisans de l'autogestion se livrent à une critique féroce de l'« intégration » des dominés par la « participation ». Ensuite, quelle place les projets autogestionnaires accordent-ils aux dispositifs de gestion de l'entreprise capitaliste de leur époque (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, structure hiérarchico-fonctionnelle...) ? Les naturalisent-ils dans une prétendue « rationalité » ? Les critiquent-ils ? Nous allons voir qu'entre les partisans l'autogestion, un débat fait rage quant à la répartition du travail d'organisation du travail.

**Clément Ruffier**, Centre Max-Weber, Anact,  
**Camille Boullier**, Lise-Cnam, Anact, **Thierry Rousseau**, Anact

**Modalités d'exercice du travail d'institution autogestionnaire dans une entreprise libérée, une SCIC et une Sapo**

Notre communication s'appuiera sur l'étude croisée de trois cas distincts – une entreprise libérée, une société coopérative, une SAPO autogérée. Il s'agira de mettre en discussion les modalités d'exercice de ce travail de l'institution, dans ces entreprises pour qui l'autogestion est soit une inspiration, une aspiration ou le projet fondateur. Dans l'entreprise libérée étudiée, l'affirmation d'une liberté de tous autour de valeurs communes est censée rendre obsolète ce travail d'institution perçu

comme lourd et contraignant. Dans la coopérative étudiée ce travail s'appuie et adapte un modèle institutionnel défini par ailleurs, les statuts coopératifs. Dans la troisième entreprise, le choix a été de s'appuyer sur un modèle de gouvernance plus ouvert la SAPO. Nous nous interrogerons alors sur les effets de ces choix en s'intéressant aux critères prioritairement mis en place, aux éléments qui résistent le plus au travail du collectif, à la manière dont sont pris en compte les rapports de pouvoir (liés à l'ancienneté, à l'ancienne hiérarchie, à l'assertivité de certains, au capital, etc.) et enfin aux obstacles inhérents à la mise en place d'une organisation appelant la participation et l'engagement de tout.e.s (reconnaissance des enjeux d'apprentissage notamment).

## SESSION 4 - TABLES RONDES

### **Le travail pour l'autogestion**

**Michel Capron**, professeur émérite en sciences de gestion, Université Paris 8 Saint-Denis, IRG

Peut-on encore tirer des enseignements des expériences d'autogestion (presque oubliées) dans la Yougoslavie socialiste et l'Algérie des premières années d'indépendance ? Au-delà des débats sur planification, État et marché, ces expériences posaient la question de la place des entreprises dans la société, de quoi nourrir les réflexions actuelles sur la responsabilité sociale/sociétale des entreprises.

**Jean Cartellier**, Syndex, Université Paul-Valéry, Corhis

Sa participation à la table ronde s'appuie sur son appartenance à une société de conseils en entreprise souhaitant fonctionner depuis sa création (il y a 40 ans) de façon démocratique et collaborative ainsi que sur son expérience de conseil en création et développement de nombreuses sociétés coopératives de production ou d'intérêt collectif.

Un collectif de personnes souhaitant créer et développer une activité économique en au-

togestion va nécessairement être confronté à 5 « grands enjeux » : le projet du collectif (le projet d'entreprise), l'organisation du pouvoir (au sens organisation de la prise de décisions), la répartition des éventuels excédents, la propriété de l'outil de production et les conditions de travail. Faire vivre dans la durée un projet autogestionnaire, c'est imaginer et mettre en œuvre des réponses à ces 5 « grands enjeux », tout en surmontant de nombreux écueils : les changements de taille (croissance, décroissance), l'articulation lien de subordination/émancipation, la transmission aux nouvelles générations, le maintien vivace du projet commun (« le travailler ensemble »), etc. De nombreuses organisations (entreprises « classiques », associations, coopératives, ..) cherchent, testent, déploient des pratiques sur la totalité ou une partie seulement de ces enjeux et écueils montrant que l'autogestion est toujours aujourd'hui une idée féconde.

**Camille Dorival**, présidente-directrice générale de la Scop *Alternatives économiques*  
*Alternatives économiques* a été créée en 1980 sous forme d'association, puis transformée en Scop en 1984, dans une logique autogestionnaire. C'est aujourd'hui l'une des seules Scop dans le secteur de la presse. La direction est élue par les salariés-associés, et les décisions stratégiques sont prises en assemblée générale selon le principe « une personne, une voix ». Le statut coopératif est la garantie de l'indépendance éditoriale d'*Alternatives économiques* et un élément majeur de son identité. Ce statut constitue avant tout un atout pour le magazine (gage de crédibilité auprès des lecteurs, de bonne gouvernance, de motivation et d'implication des salariés, etc.), mais il exige aussi un souci constant de la concertation et de la pédagogie, notamment dans un contexte de crise de la presse qui perdure depuis quelques années.

## Pratiques artistiques et autogestion

**Philippe Durand**, comédien

### « 1336 (parole de Fralibs) » une aventure sociale

« C'est dur de faire vivre la démocratie, mais on s'y attache c'est plus dur, mais on s'est facilité la tâche on a éliminé ce qui coûte le plus cher dans l'entreprise : y aura pas d'actionnaires chez nous ! ».

Il a fallu près de cinq ans de lutte contre la multinationale Unilever avant que les ouvriers de Fralib n'arrivent à sauver leur usine et leurs emplois. Dans le contexte actuel d'économie financiarisée, les Fralibs, 40 ans après les Lip, se lancent dans l'aventure d'une nouvelle expérience d'autogestion. Pour que l'humain soit au centre de l'entreprise. Ils fabriquaient les sachets de thé et infusion Lipton et Éléphant, ils créent désormais leur propre marque : « 1336 ».

1336, c'est le nombre de jours de lutte entre la fermeture de leur usine et la signature d'accord de fin de conflit en mai 2014, qui leur a permis de monter leur coopérative, la Scop-TI. Philippe Durand a rencontré les ouvriers dans leur usine à Gémenos, tout près de Marseille, peu de temps avant le lancement de la nouvelle marque. Il nous raconte cette aventure sociale d'exception.

**Bernard Kudlak**, co-fondateur du cirque Plume

Dans son essence, le cirque est utopie, il prétend à retrouver l'état d'avant la chute, quand tout était possible, le temps où nous parlions avec les anges. Il est le partage poétique. Le partage de moments éveillés avec tous par les moyens de la musique, des arts du cirque et du spectacle, en un poème en acte.

Pour tous. Sans discriminations.

C'est un Projet culturel, social et politique : inventer, créer des formes artistiques vivantes, les faire partager non pas dans ce qui nous sépare et nous identifie socialement dans cette séparation (pouvoir, richesse, savoirs, domination, soumission, pauvreté),

mais dans ce qui nous qualifie d'humains, de frères, de semblables, d'égaux, de poètes, d'éternels enfants, de désirants, de vivants, d'êtres.

Le cirque, art millénaire, art du présent, du temps immédiat, est un outil contemporain merveilleux pour réaliser cette ambition.

Créateur de passerelles vers d'autres contrées.

Il est un art du lien.

Précieux.

Tout est possible au cirque... La voie est libre.

**Damien Vidal**, dessinateur de bandes dessinées

Avril 1973 : l'entreprise horlogère LIP dépose le bilan. Les ouvriers entrent dans une phase de conflit qui sera popularisée, au cours de l'été, avec le slogan : « C'est possible : on fabrique, on vend, on se paie ». Dans les années 70, ce conflit semble ouvrir la voie autogestionnaire.

La bande dessinée *Lip, des héros ordinaires* s'inscrit dans cette temporalité (d'avril 1973, début du conflit, à mars 1974, retour au travail des premiers réembauchés). Les auteurs, Laurent Galandon et Damien Vidal n'ont pourtant pas réalisé une bande dessinée documentaire. Ils ont adopté les principes de ce qu'on appelle parfois, en termes cinématographiques, le docu-fiction. Contant l'histoire d'un personnage imaginaire (Solange, une jeune ouvrière), ils ont choisi de présenter un contexte historique en utilisant les codes de la fiction, faisant le pari que, paradoxalement, la fiction serait le moyen le plus précis pour cerner le réel.



**ENTRÉE LIBRE**

**Cnam - Amphithéâtre Gaston-Planté**

**2, rue Conté**

**Paris 3<sup>e</sup>**

accès 35 - 1<sup>er</sup> étage

CONTACT : [isabelle.chambost@lecnam.net](mailto:isabelle.chambost@lecnam.net)

**Amphithéâtre**

Gaston Planté (1)

