



HAL
open science

Autogestion et utopie au travail : l'inclusion par le faire

Camille Boullier

► **To cite this version:**

Camille Boullier. Autogestion et utopie au travail : l'inclusion par le faire. Les Mondes du travail , 2020, Les utopies au travail, n° 23, pp. 37-48. hal-03279562

HAL Id: hal-03279562

<https://cnam.hal.science/hal-03279562>

Submitted on 6 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Résumé : Cet article revient sur l'expérience autogérée d'une scierie-raboterie créée il y a trente ans, pour s'interroger sur les conditions sociales qui ont rendu possible une telle pérennité de l'organisation, construite autour de personnes aux profils variés. Il s'agit ainsi d'aller voir de plus près les effets de socialisations différenciées aux principes classiquement attendus de l'autogestion (prise de parole, pouvoir du vocabulaire, capacités argumentatives) sur le fonctionnement de l'entreprise et du collectif, en s'attachant, au-delà des contributions liées au dire, à la reconnaissance et valorisation du faire et de l'initiative. Ce résultat d'une mise au travail de l'utopie ouvre la question des registres de contribution reconnus dans les entreprises, notamment celles, hiérarchiques, qui se lancent dans des formes plus participatives d'organisation.

Mots clefs : Autogestion, participation, Socialisation, inclusion par le faire, Organisation du travail.

Introduction

C'est un véritable renouveau d'intérêt que l'on constate depuis une décennie de la part de directions d'entreprises, encouragées par la littérature managériale, pour de nouvelles formes d'organisation appelant à plus de participation des salariés, plus d'autonomie, moins de bureaucratie. Ces modalités organisationnelles largement médiatisées autour de labels tels que l'entreprise libérée, opale, responsabilisante, ou encore l'*holacracy*¹ viennent puiser à la source de représentations émancipatoires du travail, y trouvant un ressort utopique dont il conviendrait en amont de questionner les effets dans des espaces de production aux multiples contraintes. Ces formes postulent par ailleurs la compatibilité de ces initiatives au sein d'un schème relativement traditionnel de l'activité de production – dès lors que l'on se penche sur le partage de la valeur et la centralisation des arbitrages stratégiques – et l'on ne peut manquer d'y voir le renouvellement d'un mouvement qui s'est déjà joué dans les années 1990 (Boltanski et Chiapello, 1999).

Néanmoins ce n'est pas tant la mobilisation d'un ressort émancipatoire – quel qu'en soit l'objectif – que la mise en pratique concrète de l'utopie qui nous intéresse ici. Il s'agit alors de sortir de la structuration classique : ne pas poursuivre une transformation de l'intérieur, mais construire à côté. Ainsi, à l'inverse de ces formes managériales, en sortant du cadre de contraintes de l'entreprise privée et unicéphale traditionnelle pour construire un nouveau paradigme d'organisation du travail, un certain nombre d'initiatives viennent s'inscrire dans un mouvement « d'utopies concrètes » (Bloch, 1959 ; Lallement, 2015). Ce « pas de côté » permet, dans la tradition utopique, de proposer un « autrement », ancré, pratique, réel, positionné néanmoins au sein du marché traditionnel tout en explorant d'autres définitions possibles de l'entreprise.

* doctorante en sociologie au Lise-CNAM

1. L'*holacracy* est une modalité d'organisation d'entreprise proche du fonctionnement en cercles interdépendants et auto-organisés de la socio-cratie, dont elle reprend également les principes de décision par consentement. Elle est diffusée en France comme marque déposée.

C'est également un décalage à opérer dans le regard porté : dans des organisations qui accordent a priori une place prégnante à la délibération, comment dépasser les apports – et limites – du courant habermassien qui semble traverser aujourd'hui l'analyse de ces propositions organisationnelles, notamment en sciences de gestion (Detchassahar, 2019 ; Picard, 2015) ? Les « utopies concrètes » qui nous intéressent ici se caractérisent par des formes d'organisation de travail tendant vers plus d'horizontalité, des prises de décision collectives et une reconnaissance du principe d'égalité. Néanmoins, dès lors que celles-ci s'ouvrent au-delà du cercle fondateur, comment ne pas reproduire une division du travail décrite entre penseurs et travailleurs de l'utopie ? Quelle sont les modalités d'appropriation d'un tel projet, comment celui-là se transmet-il, s'ajuste-t-il à l'arrivée de nouveaux membres dans la communauté de travail ? Qu'est-il fait des inégalités face aux prises de parole et capacités d'argumentation dans la décision collective (Berger, 2014) ? Existe-t-il des logiques d'apprentissage fonctionnant comme des pré-requis éventuels à une participation pérenne et adéquate dans les espaces autogérés ? En s'appuyant sur d'autres ressources que celle du modèle délibératif – sociologie politique (Berger, 2014) par exemple, mais également acquis de la sociologie du travail (Borzeix et Linhart, 1988 ; Reynaud, 1988) – cet article propose de questionner la place du travail, de l'action et du geste² au regard de celle du dire et de la délibération dans la construction des règles qui organisent le travail dans ces espaces. C'est à partir du cas d'une scierie-raboterie créée en autogestion il y a maintenant trente ans qu'il s'agira de montrer comment la construction d'une autre organisation de travail, plus égalitaire, peut appuyer sa pérennité sur un système de reconnaissance qui tient compte des inégalités de ressources face au dire, et, valorisant le faire, permet à chacun de trouver sa place.

Trois parties structurent cette proposition : il sera intéressant de s'arrêter en premier lieu sur la manière dont le faire s'inscrit très en amont dans les références et fondements théoriques du projet politique à la fois du collectif de vie et d'AlterBois, puis sur la manière dont se traduisent les principes de l'utopie autogestionnaire, notamment la décision collective. Enfin la troisième partie se donne pour objet les modalités d'appropriation de l'organisation par l'ensemble des coopérateurs et coopératrices et les manières dont se manifestent ces contributions par le faire ainsi que les équilibres qui en découlent.

Méthodologie

Cette enquête de terrain a été réalisée à l'été 2017 lors d'une immersion de six semaines en « observation active » (Quijoux, 2011), articulant participation au travail de production, observation des espaces collectifs de réunion et entretiens au sein d'une scierie autogérée. Ce sont ainsi 22 entretiens semi-directifs qui ont été réalisés, permettant de revenir sur les parcours professionnels des enquêtés.e.s, la manière dont ils et elles se saisissent de l'organisation en autogestion au quotidien, leur place dans l'organisation, leurs éventuelles expériences collectives passées. L'ensemble des réunions, propres à chaque activité, mais rassemblant également l'ensemble du collectif de travail ont pu faire l'objet d'une observation sur la période, de même que l'assemblée générale du 2 juin 2017. Par ailleurs, l'étude des comptes-rendus de réunions depuis 2009 a été rendue possible par la mise à disposition permanente de l'ensemble de ces documents dans l'espace collectif de l'entreprise. Ce travail a fait l'objet d'une restitution partagée avec les coopérateurs et coopératrices en mars 2018. Si la dimension méthodologique ne sera pas explorée dans le détail au cours de cet article, la relation d'enquête

2. En fait la note est la suivante : "La référence au faire dans la suite de l'article est avant tout à considérer comme la mobilisation d'une catégorie utilisée par les enquêtés.e.s, notamment en entretien"

3. Parmi les différentes influences, exposées à la fois en entretiens et dans l'ouvrage Scions travaillait autrement dont la première version est publiée en 1998 puis complétée successivement jusqu'en 2009, apparaît explicitement l'influence de la crise de 1973, dont l'association porteuse du projet qu'ils créent en 1982 prendra le nom, comme acronyme pour Collectif de Recherche, d'Innovation sociale et d'Expérimentation, comme jeu de mot pour « crise de rire » également.

en elle-même participe à la construction des hypothèses. Elle est marquée ainsi pour de nombreuses personnes rencontrées par une tension avec la langue normée en entretiens – « comment on dit en vrai français ? » –, mais également par le poids du faire. Sans contribution à la production, beaucoup d'entretiens n'auraient ainsi pu être possibles ; parce que cette position de « stagiaire » a permis une situation d'apprentissage qui compensait à ces moments le poids du capital universitaire, mais également car c'est par la contribution à l'action et non à la théorisation que la légitimité d'une présence extérieure pouvait être reconnue, en particulier à un moment de fragilité économique de l'entreprise.

I. Une utopie ancrée dès son origine dans l'action collective

I.1 - L'utopie totale des « enfants de la CRISE³ » : du collectif de vie à l'entreprise autogérée

A l'origine du projet AlterBois préexiste un groupe de copains, dont la rencontre prend place au sein du scoutisme protestant, à une période où – entre 17 et 19 ans – chacun se trouve à prendre des responsabilités au sein du mouvement en Ile de France. Au fil des rencontres et des différents projets menés ensemble se construit progressivement un collectif de vie à l'habitat et aux ressources mutualisés, puis le collectif fondateur de cette expérience industrielle autogérée. Derrière ce projet de partager un espace de vie commun, il y a comme principe moteur cette idée que « nous vivrons ensemble pour mener des actions ensemble, pour créer des choses ensemble » (Lulek, 2009, p. 21), de même que la volonté de remettre en question un modèle traditionnel, à la fois dans la construction de la famille, l'éducation, le rapport à l'argent, le rapport au territoire. Face aux récits des échecs multiples des précédentes expériences communautaires post 68, les membres du collectif multiplient les échanges sur ces différentes dimensions du quotidien, préparent leur installation, gardent la trace de ces discussions. Pour régler la question du « quoi faire ensemble ? », les réunions s'organisent pour déterminer un « projet » commun. Les notes du 8 octobre 1980 indiquent « Utopie : changer le monde », puis cette utopie se trouve déclinée en cinq points que sont « un travail de production (...) montrant que la façon de produire n'implique pas que le travail soit inhumain ; un travail d'éducation ; un travail sur la santé ; un travail de coopération avec d'autres organismes et associations, une volonté d'ouverture, d'accueil, d'intégration. » (Lulek, 2009, p. 21). Si l'on verra par la suite comment la part du travail prendra le pas dans la construction du projet, il ne s'agit pas, loin s'en faut, de la seule dimension sociale abordée.

Né au début des années 1980, ce projet apparaît à première vue comme la queue de comète d'un premier retour à la terre, un élément de la « seconde vague » identifiée par Catherine Rouvière qui s'étend de 1975 à 1985 et se caractérise par une population « néo-rurale » qui s'inscrit moins dans une logique de contestation que dans une démarche d'installation, d'autonomie, d'écologie et d'intégration à la vie locale. Cette transition est alors qualifiée par Danièle Léger et Bertrand Hervieu (Hervieu, Léger, 1979) de « déplacement de l'utopie ». Le collectif rejettera néanmoins longtemps l'appellation de « communauté » au regard de ce qu'elle véhicule de représentations et d'association au mouvement hippie. Il apparaît par ailleurs que la place accordée au travail et aux réflexions à son égard détonnent dans les mouvements néo-ruraux, et que cette catégorisation ne peut suffire à rendre compte de la spécificité de cette aventure, notamment dans sa dimension sociale et politique.

1.2 - Un bricolage théorique comme ressource pour l'action

Au regard de la diversité des parcours universitaires initiés avant la construction du projet, en histoire, psychosociologie, ou encore en architecture, droit et langues, santé... à quelles sources puise cette « utopie concrète » ? A suivre l'exposé réalisé dans l'ouvrage-témoignage Scions travaillait autrement⁴, on peut dégager a minima trois systèmes de références inter-reliés autour d'abord de la place du travail et de la production dans la société, du faire et de l'expérimentation, et de l'autogestion en dernier lieu.

1.2.1 - Travail, rapport au(x) temps et décroissance

Ainsi, parmi les quelques « lectures phares » invoquées⁵, on trouve *L'allergie au travail* du médecin pédiatre et psychologue Jean Rousselet, paru en 1967. Portant plus spécifiquement sur la jeunesse et son rapport au travail, l'auteur y diagnostique un rejet du travail de la part des jeunes qui se traduit notamment par un attachement plus fort aux dimensions matérielles qui l'entourent (salaires notamment) qu'à sa valeur intrinsèque, et par une valorisation nouvelle du « hors travail ». Cette segmentation travail/hors travail est au cœur des réflexions du collectif, et sera alimentée par ailleurs par la publication du collectif Adret⁶ Travailler deux heures par jour en 1977. Cet ouvrage de chercheurs en physique s'inscrit dès l'incipit dans la lignée du « Droit à la paresse, de Mai 68, l'An 01⁷, Lip, Le Larzac ». Ils y démontrent la possibilité économique de penser la répartition du travail différemment, dans une étude précédée de six témoignages de travailleurs rendant compte de leur quotidien ainsi que des discussions amorcées sur la question du temps occupé par le travail dans leurs vies. Sans que la notion de « décroissance » ne soit formulée explicitement, cette littérature s'inscrit dans une logique de baisse de la production globale et de valorisation et réappropriation des modalités de fabrication des objets. Le texte du premier candidat écologiste aux présidentielles, René Dumont, *L'utopie ou la mort !* (1973) est ainsi mentionné, de même qu'un auteur découvert tardivement par le collectif, François Partant, qui publie en 1982 *La fin du développement. Naissance d'une alternative*. C'est ainsi à la fois la place du travail dans la vie des travailleurs, et la place de la production dans la société qui font l'objet des réflexions du collectif lors de la genèse du projet de scierie.

1.2.2 - Rapport au politique et expérimentations

Ces références écologistes sont toutefois invoquées comme matière à réflexion, et non comme étendard politique. Il n'est pas fait mention ainsi de rattachement à un parti, syndicat, ou mouvement comme d'autres communautés peuvent se revendiquer de l'autonomie ou de l'anarchie, mais de nombreux engagements de nature politique émaillent la vie du collectif, à commencer par le Larzac à la fin des années 1970. En écho à cette mobilisation, et à travers la découverte du Cun du Larzac⁸, le collectif est largement marqué par la non-violence, qui se traduira pour l'ensemble des hommes par un engagement civique à travers l'objection de conscience⁹.

Cette prise de distance vis-à-vis des partis et des discours se traduit par une valorisation des expériences concrètes : « nous parlions plus de coopération que de révolution. Godin et Fourier nous séduisaient plus que Bakounine ou Luxem-

4. Lulek M. (2009), Scions travaillait autrement, Editions Repas, p.27

5. Lulek, op. cit.

6. Le collectif Adret s'est formé autour d'une équipe de chercheurs du laboratoire de physique théorique de la faculté d'Orsay, à la suite des crises pétrolière et du rapport du Club de Rome sur l'épuisement des ressources

7. BD de Gébé publiée de 1970 à 1974 dans Politique Hebdo, sous-titrée « On arrête tout, on réfléchit, et c'est pas triste ». Elle raconte l'abandon du modèle productiviste, suite auquel ne seront relancées que les activités et services dont le manque est jugé intolérable. La bande dessinée est adaptée en film en 1973 par Jacques Doillon

8. Le Cun du Larzac était une association, centre d'accueil et de formation, notamment autour des pratiques de non-violence, héritée de la mobilisation contre l'extension des terrains militaires sur le plateau du Larzac

9. Apparaît par ailleurs dans l'ouvrage l'évocation d'un « vieux fonds de catéchisme évangélique », dont il est difficile de dire aujourd'hui la place qu'il a pu prendre dans ce bricolage de références (Lulek, p70).

bourg »¹⁰. Plus qu'une référence théorique, Godin trouvera ainsi une place dans l'histoire du collectif lorsque la maison partagée sera nommée « Guise », comme clin d'œil au familistère du même nom. L'un des fondateurs revient par ailleurs sur cette période en entretien : « A l'époque on était très dans le... faire, plutôt que de discuter de quelque chose. (...) D'où le fait de dire il faut qu'ce soit un projet dans lequel on travaille vraiment, dans lequel y'a un enjeu économique, qui soit situé dans l'économie réelle. On voulait pas faire un truc associatif où on n'aurait pas d'enjeu, parce que si on s'arrête ça aurait pas d'importance. Il fallait qu'il y ait une réalité. » « Travailler vraiment », s'inscrire dans le « réel », c'est là qu'apparaît une première ambiguïté dans le rapport au travail qu'entretient le collectif, qui le valorise tout en construisant une part de son projet sur la revendication d'une moindre emprise de celui-ci sur le quotidien.

1.2.3 - Travail, sens et autogestion

Enfin, au-delà de la place du travail dans la société et cette valorisation du faire, intervient une réflexion sur la manière même d'organiser le travail, analyse collective sur laquelle revient ainsi ce même fondateur en entretien :

« On analysait un peu la société dans la manière où elle plaçait les gens, les hiérarchies de considérations, des hiérarchies d'emplois, de salaires... Et on constatait que plus le métier était manuel et pénible, moins il était payé, moins il était bien considéré, moins les gens vivaient longtemps. Et à l'inverse, plus il était intellectuel, accordait des capacités d'autonomie et de décisions, et plus il était bien payé, et mieux les gens étaient considérés. Donc on a buté là-dessus, on s'est dit, là y'a un problème, y'a un problème de société même. »

A cet égard sont évoquées parmi les lectures marquantes du collectif l'ouvrage *Small is beautiful, A story of economics as if people mattered* de Schumacher (1973), qui revient sur l'importance double d'une production organisée à « échelle humaine » et de la pérennité des ressources, de même que L'autogestion c'est pas de la tarte (Mermoz, 1978). Ce compte-rendu d'entretiens avec Marcel Mermoz, figure communiste de la communauté Boimondau – pour *Boîtiers de Montres du Dauphiné* – retrace à la fois le parcours de ce militant et résistant, sa rencontre avec Marcel Barbu, fondateur de cette première communauté de travail et ancien Compagnon de France, ainsi que l'organisation autogérée de la production. Si l'on retrouve au sein d'Alterbois les mêmes principes autogestionnaires que ceux mis en place à Boimondau¹¹ – l'égalité des salaires, la polyvalence etc. – la référence au mouvement des communautés de travail¹² n'apparaît pas.

1.3 - Fruit de sept ans de préparation, la naissance d'une industrie autogérée

Au regard des réflexions du collectif exposées précédemment, le choix est alors fait de l'autogestion en petite industrie. Il s'agit de montrer, sans proposer de modèle, que des alternatives sont possibles en termes d'organisation de travail, tout en s'inscrivant dans le marché. La préparation du projet se prolonge alors de 1981 à 1988, incluant l'étude des différents lieux d'installation possibles au regard des ressources forestières et de la concurrence, la formation aux métiers du bois, l'examen des statuts possibles et des équipements, etc. La scierie-raboterie est alors créée en SAPO¹³ – Société Anonyme à Participation Ouvrière – statut qui permet la reconnaissance d'actions de travail, donnant aux salariés qui les détiennent collectivement le même poids

10. Lulek, p.7

11. L'histoire de la communauté de travail de Boimondau fera par ailleurs l'objet d'une publication aux Editions Repas, du réseau du même nom co-fondé par AlterBois. Chaudy M. (2008), Faire des hommes libres – Boimondau et les Communautés de travail à Valence – 1941 – 1982, Préface de Charles Piaget. Ed. REPAS

12. L'Association des Compagnons et Amis des Communautés de Travail Autogérées perdure jusqu'en 2008

13. Pour aller plus loin sur la distinction entre SAPO et SCOP et sur les raisons du choix de la première modalité juridique, on peut se référer à l'article co-écrit par Michel Lulek et Roger Daviau dans Recma en 2017 « La société anonyme à participation ouvrière (Sapo) : entre centenaire et nouvel horizon »

que les actions de capital au Conseil d'administration. Longtemps collectif de vie ou collectif de travail se recouvrent presque entièrement et les lieux de décision et délibération sont communs au quotidien de la maison partagée (gestion des biens et ressources mutualisés, organisation des repas, utilisation de voitures...) et à l'entreprise. A partir de 2004, l'effet cumulé du départ de deux familles du collectif de vie – qui continuent néanmoins à travailler dans l'entreprise –, la hausse des temps partiels d'une partie des fondateurs et fondatrices avec l'émergence de nouveaux projets, ainsi que l'arrivée de nouveaux coopérateurs qui ne souhaitent pas partager d'habitat commun et rejoindre la mutualisation de ressources fait basculer progressivement l'équilibre et appelle une recomposition des lieux de décisions, jusqu'à une séparation totale de l'organisation des deux espaces autogérés.

2. Le « dire » ou la part émergée d'une organisation de travail atypique ?

2.1. Retour sur quelques caractéristiques de l'entreprise

Progressivement, l'effectif a crû et la production s'est diversifiée. Les différents métiers se trouvent répartis entre une activité historique, la production de matériaux en douglas et mélèze (lames de terrasse, parquet, lambris, lames à volets etc.), une activité plus récente en développement (à savoir les chantiers de construction et rénovation), ainsi que des activités connexes, telles que le broyage ou la menuiserie. Les fondamentaux énoncés au départ sont demeurés les mêmes, structurés autour d'un principe d'égalité : mêmes salaires horaires, absence de hiérarchie, décision collective au prisme d'une personne-une voix, temps choisis et polyvalence, quand bien même celle-ci s'entend aujourd'hui au sein de chaque secteur d'activité.

En juillet 2017, la scierie compte 27 salariés et trois des six fondateurs y travaillent encore. Le collectif de travail présente une grande variété de profils, qu'il s'agisse de la formation initiale (CAP autour des métiers du bois, école d'ingénieur, psychosociologie, vente, histoire, compagnons du devoir, artisans autodidactes...) de l'origine géographique, ou encore de l'âge (de 21 à 60 ans, une moyenne de 45 ans). La composition est majoritairement masculine – quatre femmes y travaillent alors – et essentiellement à temps partiel. Cette diversité, une enquêtée arrivée trois ans auparavant l'exprime ainsi : « Ce que je trouve énorme ici, c'est la richesse... on est vraiment 27 personnes issues d'univers super différents. Tu prends juste chaque individu, mais alors si un jour on m'avait dit que moi j'pourrais bosser avec quelqu'un comme toi, j'crois juste que je l'aurais pas cru... Parce que oui j'suis passée par des boites où on avait des parcours super différents, mais y'avait un big boss qui chaperonnait, et c'est vraiment différent. » Au-delà de la pluralité des profils, la stabilité du collectif, au sein duquel l'ancienneté moyenne est de 12 ans, permet d'accueillir les nouveaux entrants en garantissant la transmission de la mémoire de l'organisation.

Au regard des principes égalitaires posés et de la diversité des apprentissages antérieurs, comment s'opère le travail d'organisation quotidien ? Parmi les espaces qui structurent les échanges et la prise de décision collective, plusieurs instances officielles s'articulent : la plus emblématique et la plus formelle demeure la réunion mensuelle. Coexistent également des réunions par activités qui se tiennent mensuellement (Chantiers, Production, Vente, Administratif) et rassemblent de trois à dix personnes, des points de prise de poste au sciage et aux

chantiers en particulier, ainsi qu'une pause quotidienne de 30 minutes à 10h qui constitue un lieu d'ajustement technique et organisationnel pour les personnes travaillant sur le site qui rassemble les bureaux et l'accueil, la chaîne de sciage et sa zone de tri, le séchoir, l'atelier de moulurage¹⁴, l'atelier de menuiserie, la chaîne de broyage et les espaces de stockages où sont préparées les commandes par les personnes de la vente.

2.2. La réunion mensuelle : incarnation symbolique et mise en visibilité du fonctionnement autogéré... mais également des écarts de capitaux¹⁵

Plusieurs instances de décision coexistent donc sans que les périmètres respectifs de chacune ne soient toutefois clairement définis. Ainsi, la réunion mensuelle constitue officiellement le lieu où sont débattues et tranchées les questions d'ordre stratégique (investissements lourds, réponses à apporter à une situation économique difficile...) ainsi que celles qui, de manière plus générale, « concernent tout le monde », telles que les embauches et les départs. Elle demeure par ailleurs le dernier lieu de co-présence des travailleurs, les coopérateurs affectés aux chantiers de rénovation et de construction travaillant majoritairement à l'extérieur du site de production. A ce titre les absences régulières peuvent être perçues et interprétées comme une mise à distance des responsabilités collectives. En termes de fonctionnement, le recours au vote est rare, de même que les tours de table jugés « trop chronophages » à 27. Demeure alors une forme de recours au consensus apparent (Urfalino, 2007) : lorsqu'une proposition est émise, elle fait place aux débats. Si le temps est insuffisant pour épuiser le sujet, ou les oppositions trop importantes, le sujet est reporté. D'après un fondateur, « si c'est pas mûr, c'est pas mûr, on force pas. Du coup ça peut prendre quatre ans, pour les décisions moins urgentes. » Si aucune objection n'est manifestée, la proposition peut être adoptée rapidement, sans nécessairement être portée par toutes et tous, tant que « chacun peut vivre avec » sur le modèle du consentement.

Si pour beaucoup la réunion mensuelle « serait le lieu où s'exprime vraiment la coopération », d'autres ne voient dans cette croyance qu'une « illusion » du fait des dysfonctionnements qui la traversent. Ainsi apparaissent dans cet espace deux phénomènes que marquent les socialisations antérieures, à savoir la difficulté à porter seul la responsabilité d'une décision déléguée implicitement par le collectif, liée par ailleurs à l'injonction à l'autonomie, et la maîtrise inégalitaire du premier outil de délibération dans la prise de décision, à savoir l'expression orale. Ainsi, sans règles clairement définies, c'est à chacun que revient la responsabilité de soumettre ou non à l'ensemble du collectif une initiative, une décision à prendre qui relève de son secteur. Or pour certains il faut « passer le cap du salarié, est-ce que je suis légitime à prendre cette décision seul ? ». Certains préfèrent alors soumettre à tous une décision qui leur revient, plutôt que de prendre le risque de commettre un impair. Cet élément en partie lié à la socialisation salariale participe à faire dysfonctionner l'instance, renforçant la valorisation de l'esprit d'initiative évoquée un peu plus loin.

2.3. La prise de parole comme prise de pouvoir ?

Par ailleurs, si chacun a théoriquement sa part dans la décision collective et une parole d'égale valeur, les observations comme les comptes-rendus font apparaître que les réunions mensuelles semblent être le lieu d'une mise en retrait d'une part non négligeable des coopérateurs. Nombreux sont ceux qui soulignent en entretien les difficultés rencontrées pour s'exprimer clairement, de manière concise et percutante en public. Plus que le simple fait de prendre la parole, ce sont les

14. Le moulurage est l'opération qui permet de transformer une planche séchée brute en lame de parquet, terrasse, volet... Elle nécessite une personne en entrée de circuit qui insère les planches brutes après un premier tri à l'œil rapide, et une personne en réception qui opère un tri plus détaillé en classant les produits finis selon leur niveau de qualité (deux catégories ici).

15. On peut penser ici à la notion de « capital militant » développée par Frédérique Matonti et Franck Poupeau (2004)

capacités d'argumentation qui sont soulevées, de même que le « pouvoir du vocabulaire » de « ceux qui savent parler », éléments qui font largement écho aux travaux de Mathieu Berger et Julien Charles, notamment quant aux « seuils » ou à la charge de la participation (Berger et Charles, 2014 ; Charles, 2016). La réunion mensuelle est ainsi le lieu d'une distinction des contributions : « Tout le monde prend pas la parole, y a des gens qui ont clairement un complexe ». La grande diversité des profils, que l'on parle de scolarité ou de langue maternelle, rend les interventions d'autant plus difficiles pour certains. Cette question de l'inégalité face au discours est épisodiquement abordée par le collectif, sans que des éléments de réponse n'aient été apportés dans l'enceinte de la réunion mensuelle. L'absence de structuration des réunions mensuelles en étonne ainsi plus d'un à l'arrivée, comme l'évoque un coopérateur : « moi ça m'a paru primitif, je ne m'attendais pas du tout à ça ».

Il ressort de manière assez prégnante des premières observations et des archives étudiées que les principales personnes à prendre la parole sont, outre deux des trois fondateurs encore en poste, les coopérateurs bénéficiant d'un bagage associatif ou ingénieur, ainsi que celles et ceux travaillant majoritairement dans les bureaux, notamment les femmes. On peut poser l'hypothèse qu'il s'agit ici d'un secteur à dominante masculine – en termes de représentation a minima – impliquant que les femmes rencontrées y viennent d'abord pour la dimension coopérative, et dotées de ressources (suite à l'implication dans les MRJC par exemple). En outre, il apparaît que le travail en bureaux – les femmes travaillant essentiellement à la vente – permet d'avoir une vision plus globale sur l'activité que les postes à dominante technique, ce qui facilite de fait une montée plus rapide en généralité lors des prises de parole. À l'inverse, les personnes plus en retrait dans cette instance se trouvent être des hommes, au parcours ouvrier le plus souvent. Ces derniers n'expriment pas néanmoins le sentiment d'être en difficulté dans l'instance, arguant plutôt que « c'est pas [leur] truc ».

Il semble ainsi que l'équilibre et la pérennité du collectif ne peuvent être saisis à la seule lumière de la prise de parole, notamment au sein de la réunion mensuelle. Comment sont prises en compte ces inégalités et la possible cristallisation de rapports de pouvoir au sein des instances de délibération ?

3. La reconnaissance du *faire* : d'autres registres de contribution possibles au travers de la figure de l'artisan

L'étude des comptes-rendus et de l'articulation des différents espaces de réunions permet de faire apparaître qu'au-delà de son statut symbolique, la réunion mensuelle ne figure pas au premier rang ni de la validation des décisions, ni de leur construction. Les réunions d'activité, en plus petit comité, sont des scènes de prises de position réparties de manière bien plus égalitaires, qui font par ailleurs mieux entendre une parole technique. Par ailleurs, l'observation ne permet pas de faire apparaître une disqualification des personnes les moins prolixes en instance plénière, et le poids du faire fait émerger un système de contribution-rétribution complémentaire à celui, plus traditionnel, de la seule capacité argumentative. Parmi les figures appelées en référence, paternité ou métaphore, celle de l'artisan est particulièrement présente, dans l'importance qu'elle accorde au « faire », mais également dans ce qu'elle porte d'indépendance, au sens où « on travaille pas pour des actionnaires quoi, on travaille pour nous. » Cette dimension est particulièrement prégnante en entretien, que ce soit de la part des personnes aux parcours plutôt militants, ou de la part des personnes

revenues de l'usine. Néanmoins, si la figure de l'artisan permet de mieux comprendre ce binôme contribution/rétribution, il rend compte plus difficilement de la place du collectif dans l'organisation du travail.

3.1 - L'artisan comme entrepreneur, ou le *faire* comme initiative

La grande autonomie dont bénéficie chacun permet de travailler l'organisation à chaque échelle. La « devise du faire » revient alors dans la majorité des entretiens, comme élément de langage reconnu. Elle met en avant l'initiative individuelle, au sens où « les évolutions sont toujours apparues grâce à des personnes qui avaient vraiment envie que ça se passe ». Chacun est libre d'apporter des modifications, voire implicitement invité à le faire par l'accueil réservé à beaucoup : « quand je suis arrivé, on m'a dit direct, ici personne te donnera une place, faut te la faire ». « Faire sa place » donc, en bougeant le cadre ? Les évolutions alors récentes de l'organisation – plus grande formalisation des réunions, retour à des groupes restreints – sont issues du travail de fonds réalisé par deux nouveaux jeunes coopérateurs dont les propositions ont été accueillies à la réunion mensuelle de juillet 2017 sans remise en question de leur légitimité. Ainsi, l'un d'entre eux me dit en entretien : « C'est un super terrain de jeu : on peut entreprendre, on a le pouvoir d'essayer de nouvelles choses, comme le système constructif sur lequel on travaille en ce moment ». Ces « nouvelles choses » peuvent être d'ampleurs variées, comme les améliorations ponctuelles des différents environnements de travail – rehaussement d'un espace de tri, aménagement d'une zone « colis » par un marquage au sol... – ou le lancement d'une nouvelle activité comme le broyage, qui demande alors échanges et aval du groupe. C'est également la valorisation de la logique d'« essai-erreur » : « d'abord on fait, ensuite on voit ». Mais le « celui qui dit qui fait » est prégnant, et l'on constate un investissement, voire un surinvestissement personnel pour qui veut faire bouger les lignes, au sens où il peut parfois être compliqué de transmettre un projet personnel au collectif. Cette valorisation de l'initiative individuelle, tant qu'elle s'inscrit dans le projet commun, fait écho aux questions évoquées plus haut en termes de prise de risques et de responsabilité, et appelle une recomposition des figures salarié/patron. On retrouve ainsi au cours de nombreux entretiens la dichotomie « ouvriers/patrons », « ouvriers/cadres », ou encore « salarié/entrepreneur » comme « deux états d'esprit » qui cohabiteraient dans la structure. On peut alors poser la question de la rencontre, voire de la tension, entre socialisations professionnelles salariées et aspirations égalitaires au travail.

3.2 - L'artisan comme travailleur expert et investi, ou le *faire* comme production

Au-delà de la valorisation de l'initiative et d'une dimension entrepreneuriale, il apparaît que la participation au projet coopératif et l'engagement au sein du collectif ne sont pas mesurés à l'aune de la prise de parole (ou pas seulement), mais d'abord par le *faire* et la responsabilité dans le travail confié. C'est alors une organisation qui « fait avec » les capacités de chacun en termes de prise de parole et de prise en charge du travail d'organisation. Ainsi, sans nier le pouvoir généré par le *dire* et sa maîtrise dans certains espaces (capacité à argumenter, à convaincre) il semble que la multiplication des lieux et niveaux de décisions (stratégiques, opérationnelles...), ainsi que l'importance accordée à l'agir permettent d'identifier ici une régulation de certaines formes de pouvoir : la reconnaissance de l'expertise professionnelle peut venir « compenser » une mise en retrait dans les délibérations officielles. On est ainsi reconnu comme contribuant au collectif

autant par le travail accompli et l'engagement qu'on y met, que par la place que l'on peut prendre dans les débats en réunion mensuelle par exemple. En ce sens, l'engagement n'est pas évalué à l'aune de la prise de parole : « Daniel va pas lever les foules, mais il est ultra investi dans AB ».

Bien que certains s'expriment peu en plénière, leur implication professionnelle est reconnue comme manière de jouer le jeu du collectif, et se manifeste notamment au travers des réunions d'activité. Cette valorisation des différentes formes de contribution est ainsi exprimée par l'un des fondateurs :

« J'pense que l'alternative, ou l'autogestion, c'est comment admettre que les personnes n'ont pas toutes le même parcours, que la richesse et le bon fonctionnement de cette autogestion, c'est paradoxal, tient dans les différences des gens. C'est à dire que l'autogestion, qui est basée sur des principes égalitaires, on a tous le même salaire, on a tous la même voix..., elle n'est pour moi possible que parce qu'elle s'appuie aussi énormément sur les différences des personnes. (...) Y'en a qui sont doués pour les chiffres, y'en a d'autres qui sont doués pour les machines, y'en a qui ont des forces de travail très fortes, d'autres des forces de travail un peu plus faibles, des gens qui vont être très très présents à un moment donné de leur vie, moins à d'autres moments... »

Cette valorisation des différences n'implique pas d'angélisme et ne va pas sans une reconnaissance plus ou moins directe des apports, notamment en termes de contribution au chiffre d'affaires dans un contexte économique tendu. On peut néanmoins noter comment ce principe fondateur, garant jusqu'ici de la pérennité de la structure, s'inscrit en faux contre les injonctions à l'alignement – qu'il soit derrière une « raison d'être » de l'entreprise ou un leader libérateur – qui prévalent dans les propositions managériales évoquées en introduction.

3.3 - Une valorisation du *faire* en creux : la difficile mise en visibilité du « travail des bureaux »

La reconnaissance du *faire*, c'est aussi une moindre reconnaissance de ce qui n'en relèverait pas. Elle apparaît ainsi comme pendant de cette valorisation du *faire*, qui regroupe tant la production concrète que l'initiative qui la génère, une reconnaissance moins spontanée des postes qui ne donnent pas lieu à une réalisation concrète. Les tâches administratives, la comptabilité, le suivi des ventes, les salons ou la communication ne peuvent faire l'objet d'une présentation directe de leur contribution au chiffre d'affaires en réunion mensuelle, à la différence de l'équipe Chantiers, comme l'évoque une coopératrice avec une légère ironie : « Ils sont forts, ils construisent des maisons, eux ». L'émergence du sujet des frais de structure dans la présentation de la comptabilité de gestion traduit cette logique émergente, quand certains contribuent au résultat, d'autres « coûtent ». Les activités que l'on pourrait qualifier de « fonctions support » se retrouvent alors dans une situation similaire à celle que l'on peut constater dans des entreprises plus classiques : leur contribution, moins lisible, concrète, palpable, s'en trouve minimisée, dans un contexte de polyvalence moins importante qu'aux débuts.

Cette valorisation différenciée se traduit également par une mise en avant de la pénibilité du travail de production et construction, et l'on peut poser l'hypothèse qu'il existe une forme de contribution au collectif reconnue dans l'effort physique fourni. Une coopératrice à la vente explique ainsi, au sujet de l'équipe Chantiers : « ils peuvent avoir cette impression qu'ils se cassent le dos, le cul et la santé à bosser 12h

par jour et que nous, on est au bureau pépères et qu'ils ramènent la moitié du fric pendant que les autres glandouillent sur leur chaise. » Cette mise à contribution des corps semble ainsi participer de l'équilibre général face au dire, dont il n'est pas question ici de nier le pouvoir qu'il confère, notamment dans l'animation et la structuration des réunions.

Conclusion

L'expérience autogérée présentée ici donne à voir le poids des socialisations primaires et secondaires dans la construction d'un autre rapport au travail, dès lors que ces expériences s'ouvrent au-delà des cercles fondateurs. Ce collectif nous montre qu'une organisation horizontale aux profils divers ne peut faire l'économie, au-delà des principes d'égalité, d'une reconnaissance de la pluralité des contributions possibles, et des inégales ressources au regard de certains pré-requis qu'appelle l'exercice quotidien de l'autogestion, notamment lors des temps de délibération et de décision collective. Face à la focalisation des analyses récentes de la participation au travail sur la question des capacités discursives des travailleurs, il émerge ici que les « logiques d'apprentissage » des dispositifs posées comme hypothèse de départ ne se manifestent pas nécessairement par une maîtrise de ces instances délibératives. Néanmoins, cette mise en retrait de certains dans les instances plénières et visibles de tous n'est permise ici que par la reconnaissance collective d'autres formes de contribution : l'initiative, la production, voire l'usure des corps.

Par bien des égards cette rencontre ou tension entre une régulation par le *dire* et une régulation par le *faire* évoque les conditions posées par Jean-Daniel Reynaud (1988) pour une construction dûment collective des règles du jeu. Si les éléments exposés plus haut ne permettent pas d'approfondir ici ce rapprochement, des ponts s'esquissent entre l'impératif posé par la théorie de la régulation sociale de prendre en compte la diversité des points de vue et les registres de contribution, et les conditions de pérennité exposées ici dans un contexte bien différent. Il semble ainsi profondément heuristique d'aller confronter ce paradigme à des espaces démunis de direction et prescription forte, de même que d'intermédiation syndicale.

Par ailleurs, cette monographie, par l'exposé d'une régulation des pouvoirs en tension entre ces deux « pôles » que sont le dire et le faire, permet par la marge d'aller regarder de plus près les logiques d'inclusion et d'exclusion propres aux espaces horizontaux. Quelle inclusion pérenne possible lorsque la contribution au collectif est évaluée à l'aune de la délibération ? Comment penser ces équilibres dans des espaces de travail « traditionnels », non autogestionnaires ? Une exploration empirique approfondie de cette grammaire alternative de la reconnaissance des formes de contribution au travail semble nécessaire pour aller plus loin, et bénéficiera des travaux existants sur le faire (Lallement, 2015 ; Berrebi-Hoffman, Bureau, Lallement, 2018).

Enfin, si cette reconnaissance de différents registres de contribution au fonctionnement collectif permet de prendre en considération la « charge » (Charles, 2016) que représente la participation à ces instances, cela ne doit pas faire oublier que ces registres ne peuvent s'entendre les uns indépendamment des autres. À ce titre la reconnaissance des contributions par le faire ne va pas sans la reconnaissance des autres registres d'engagement, notamment celui de l'animation de la vie coopérative, qui pose quant à elle la question de l'égalité d'accès, non pas à la participation et la décision, mais au lancement même d'espaces autogérés.

BIBLIOGRAPHIE

- Adret. (1977), *Travailler deux heures par jour*, Seuil, Paris.
- Berger, M. (2014), « La participation sans le discours. Enquête sur un tournant sémiotique dans les pratiques de démocratie participative », *Espaces-temps.net*.
- Berger, M., Charles, J. (2014), « Persona non grata. Au seuil de la participation », in *Participations*, n° 9, pp. 7-35.
- Berrebi-Hoffman, I., Bureau, M.-C., Lallement, M. (2018), *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Seuil, Paris.
- Bloch, E. (1976), *Le Principe Espérance*, Gallimard, Paris. Publication originale, 1959.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Borzeix, A., Linhart, D. (1988), « La participation : un clair-obscur », in *Sociologie du travail*, 30-1, pp. 37-53.
- Charles, J. (2016), *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Daviau, R., Lulek, M. (2017), « La société anonyme à participation ouvrière (Sapo) : entre centenaire et nouvel horizon » in *RECEMA*, 346(4), pp. 42-57.
- Detchassahar, M. (coord.) (2019), *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Editions Nouvelle Cité.
- Dumont, R. (1973), *L'utopie ou la mort!*, Le Seuil, Paris.
- Hervieu, B., Léger, D. (1979), *Le retour à la nature : au fond de la forêt*, l'État, Editions du Seuil, Paris.
- Lafargue, P. (1969), *Le droit à la paresse. Réfutation du droit au travail de 1848*, François Maspero, Paris. Publication originale, 1883.
- Lallement, M. (2015), *L'Age du Faire. Hacking, travail, anarchie*. Seuil, Paris.
- Lulek, M. (2009), *Scions travaillait autrement*, Editions Repas.
- Matonti, F., Poupeau, F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 155(5), pp. 4-11.
- Mermoz, M. (1978), *L'autogestion c'est pas de la tarte. Entretien avec Jean-Marie Domenach*. Seuil, Paris.
- Partant, F. (1982), *La fin du développement. Naissance d'une alternative ?*, in *Cahier libre n°373*, La Découverte/Maspero.
- Picard, H. (2015), « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur, Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- Quijoux, M., (2011), *Néolibéralisme et autogestion, L'expérience argentine*, Editions de l'HEAL, Collections « Travaux et Mémoires », n°85
- Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, 29-1, pp. 5-18.
- Rousselet, J. (1967), *L'allergie au travail*, Éd. du Seuil, Paris, 2e éd. 1974.
- Rouvière, C. (2015), *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. Harper & Row, New York.
- Urfalino, P., (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », in *Revue européenne des sciences sociales*, xlv, (1), pp. 47-70.