



AUTOGESTION

Entre mythes et pratiques

— Alexandre LIESENBORGHES | 2017 —

BARRICADE
CULTURE D'ALTERNATIVES

INTRODUCTION

Le dictionnaire définit l'autogestion comme la gestion d'une collectivité par elle-même¹. Une notion à priori simple, claire et précise. Et pourtant, elle fait encore et toujours couler de l'encre. Parfois promue comme l'arme ultime au sein des luttes anti-impérialistes et anticapitalistes ; mais aussi, souvent, crainte pour son fonctionnement vécu comme trop lourd, trop contraignant ou trop complexe par celles et ceux qui la pratiquent.

Pourtant, des réflexions théoriques sur l'autogestion, on en a eu. Des rouges, des noires, des vertes et des moins mûres en passant de l'Espagne de 1936 aux nombreux exemples d'usines autogérées et reprises par leurs ouvriers et ouvrières. Malgré tous ces récits, de quels cadres pratiques disposons-nous aujourd'hui pour pouvoir appliquer et faire évoluer l'autogestion dans nos collectifs ? Non pas en tant que concept à défendre mais comme concept à vivre.

Ce texte n'est donc pas un pavé dans l'autogestion², mais plutôt une contribution technique sur cette notion où réflexions et expériences concrètes de collectifs divers seront mises en tension afin d'amener une pierre de plus aux envies d'autogérer nos collectifs. Ceci dans l'espoir de voir, à terme, l'auto-

1 *Le Larousse* en ligne.
> www.larousse.fr

2 D'autres l'ont fait mieux que je ne le pourrais, voir « Contre le mythe autogestionnaire ».
> infokiosques.net

gestion devenir un mode d'émancipation collectif généralisable et généralisé et dont les essais de chaque collectif deviendront terreau de l'évolution des pratiques et visions autogestionnaires partout ailleurs.

DÉFINIR L'AUTOGESTION

L'autogestion, bien que la notion soit très subjective et hautement idéologique, se base sur une série de concepts plus ou moins partagés :

« L'autogestion est le fait, pour un groupe d'individus ou une structure considérée, de prendre les décisions concernant ce groupe ou cette structure par l'ensemble des personnes membres du groupe ou de la structure considérée.

Ses postulats sont : la suppression de toute distinction entre [dirigeant.e.s] et [dirigé.e.s], la transparence et la légitimité des décisions, la non-appropriation par [certain.e.s] des richesses produites par la collectivité et l'affirmation de l'aptitude des [humain.e.s] à s'organiser sans [dirigeant.e].

La condition de base est que les membres d'un projet renoncent à penser, vouloir et décider pour les autres, mais se centrent sur ce qu'[ils et elles] veulent pour [elles et eux-mêmes]. Un projet autogéré se doit de se doter de structures permettant à chaque [participant.e] de faire connaître et valoir ses intérêts. L'autogestion n'implique pas une absence de règles, mais que les règles soient décidées par les personnes concernées³. »

Sur base de cette simple partie de définition, on peut déjà déconstruire toute une série de stéréotypes classiques assignés à l'autogestion :

- l'autogestion n'est pas qu'une déclaration du principe du « on ne veut pas de chef », mais une tension continue entre le besoin d'**autonomie** du collectif vis-à-vis de l'extérieur (autonomie de gestion) et les besoins d'autonomie de chaque personne à l'intérieur vis-à-vis du collectif (gestion des autonomies) ;

3 *Wikipédia*, consulté le 20 juillet 2017.

- l'autogestion n'est pas l'absence de **pouvoir**, mais une conscience que les rapports de pouvoir se font et se défont en continu dans les collectifs et doivent être compris, analysés et repensés pour diminuer leur importance au maximum. Rien n'empêche donc une organisation autogérée de se désigner des chef.fe.s, si ils et elles peuvent être révoqué.e.s à tout moment;
- l'autogestion n'est pas l'absence de **règles** mais bien la détermination collective (et continue) des règles par les personnes concernées par celles-ci. En autogestion, on n'impose à personne de participer *a posteriori*, on propose à chaque personne un mode de fonctionnement dans lequel il ou elle a son mot à dire et dont les règles peuvent et doivent être rediscutées à chaque fois qu'il le faudra.

Allons plus loin en développant ces notions d'autonomie, de rapports de pouvoir et de règles.

AUTOGESTION ET AUTONOMIE

Indépendance ou autonomie ?

Il faut bien différencier l'indépendance de l'autonomie. L'indépendance étant l'absence de relation de causalité, de subordination, d'assujettissement, voire de besoins entre deux entités. Il paraît donc difficile, voire impossible, d'être totalement indépendant en tant que groupe ou entité sociale!

Par contre, le fait de dépendre des autres ne veut pas dire que cette dépendance nuit à notre autonomie si on a toujours le choix de faire ce que l'on souhaite en tant que groupe. Ce qui ramène à la définition d'autonomie puisque celle-ci désigne la « capacité d'une entité à se gouverner elle-même, selon ses propres règles et sans être contrôlée de l'extérieur⁴ ».

La survie d'une organisation socio-culturelle, par exemple, peut très bien dé-

4 Wikipédia, consulté le 20 juillet 2017.

pendre de ses subsides sans que ceux-ci ne modifient en rien sa capacité à réaliser les activités qu'elle souhaite et donc l'autonomie de décision sur ses activités.

Autre exemple, une personne qui travaille la terre et qui vend ses légumes est dépendante de personnes qui la/ le paient pour pouvoir avoir des revenus financiers suffisants. Mais, elle peut aussi choisir de privilégier la vente de ses légumes par paniers dont la diversité dépendra de sa production plutôt que des choix des consommateur.trice.s. Cela lui permettra d'acquérir plus d'autonomie dans les choix de sa production.

Autonomie de gestion & gestion des autonomies

L'autogestion est un type de fonctionnement qui instaure l'autonomie comme un des piliers centraux. Un mot aussi complexe que celui d'autonomie peut se diviser en deux visions et objectifs différents : l'autogestion a comme tension le fait d'assurer d'un côté l'**autonomie de gestion** et de l'autre la **gestion des autonomies**.

L'**autonomie de gestion** se définit par rapport à l'**extérieur**. C'est souvent par ce seul biais qu'on définit l'autogestion ; une entité sera autogérée si elle n'a de compte à rendre à personne sur ce qu'elle choisit de faire ou de ne pas faire. Ce qui est une vision fort limitée mais qui définit déjà une des composantes : la capacité de choix du collectif vis-à-vis de pressions extérieures.

Pour ajouter quelques éléments de la philosophie de Cornélius Castoriadis⁵, l'autonomie s'oppose à l'hétéronomie qui représente, à large part, nos sociétés actuelles dont les règles, normes et traditions sont très majoritairement vues comme immuables par les personnes qui les constituent. S'en suit dès lors un légalisme aveugle qui ne considère pas que les règles sont faites pour évoluer.

Ainsi, une certaine autonomie constituée dans un collectif ne durera que

5 Cornélius CASTORIADIS, « Autogestion et hiérarchie », 1974.
> <https://infokiosques.net/spip.php?article247>.

Cornélius Castoriadis est un philosophe, économiste et psychanalyste grec, notamment cofondateur du groupe *Socialisme ou Barbarie*. Il est à noter que Castoriadis définit plutôt l'autogestion comme mode d'organisation collective à généraliser dans la sphère économique puisqu'il développe d'autres visions pour les affaires politiques.

tant qu'il ne laissera aucune norme sociale, culturelle, politique ou scientifique prendre des décisions pour lui; tant qu'il fera en sorte qu'aucune personne en son sein ne puisse jouir de privilèges que d'autres n'ont pas et tant qu'il cherchera en permanence à faire évoluer ses règles.

La **gestion des autonomies**, elle, se définit par rapport à l'**intérieur**. C'est le respect des autonomies de chaque personne au sein du collectif, c'est-à-dire la prise en compte de leurs différents besoins, limites et envies. Rien n'étant censé être figé en autogestion, le malaise d'un.e membre du collectif quant à la valorisation de son travail, l'épuisement dû à ses tâches ou responsabilités doit pouvoir être entendu, défendu et des réponses trouvées à chaque problème. On n'impose pas à un.e de ses membres une tâche qu'il ou elle n'a pas choisie. Chacun.e fait en sorte de comprendre suffisamment l'organisation pour savoir à quel point il ou elle peut aussi faire des choses qu'il ou elle apprécie moins, sans avoir une pression sociale autre que celle qu'il ou elle se donne lui-même ou elle-même.

Castoriadis corrobore amplement cette thèse dans le sens où l'autonomie de l'entité sociale dépend immanquablement de l'autonomie des personnes qui la composent. Il ajoute aussi l'obligation pour chaque individu de questionner, transformer constamment son rapport aux institutions, normes et règles sociales et donc de se transformer lui-même en continu⁶. Il prône en ce sens une « éducation à la citoyenneté » qui se ferait de manière permanente pour développer l'esprit critique et, à terme, l'autonomie de chaque personne.

CONSCIENCE, DESTRUCTION ET DÉVELOPPEMENT DES POUVOIRS

Qui n'a pas déjà entendu cette notion simpliste du projet autogestionnaire qui le définirait comme « l'ordre moins le pouvoir ». Même si cette phrase montre bien que le projet autogestionnaire n'est pas juste un chaos sans règles, la prétention de la phrase de postuler qu'il est possible de penser un collectif

6 Notons ici la proximité sémantique du mot *autonomie personnelle* et la notion d'*émancipation*, qui est la pierre angulaire de l'éducation populaire.

sans pouvoir formel ou informel est, à mon sens, largement utopique.

Dans les théories de l'autogestion, notamment dans les organisations syndicales révolutionnaires ou les usines autogérées, on parlera aussi de la socialisation des pouvoirs⁷ en proposant plutôt une redistribution des pouvoirs formels entre les personnes actives dans l'organisation plutôt que leur suppression.

Car définir l'autogestion comme le fait de ne pas avoir de chef.fe.s, c'est un peu comme de résumer le syndicalisme à la grève : c'est confondre les moyens et les fins. Les réalités sont multiples, complexes et impermanentes. Il appartient à chaque collectif de faire évoluer sa manière de faire vivre l'autogestion. Car si une partie des énergies autogestionnaires doit se concentrer sur la suppression des structures oppressantes et autoritaires, il doit aussi y avoir une attention portée aux manières de s'organiser au mieux. Ainsi, se distribuer des responsabilités différentes n'est en aucun cas une incompatibilité avec l'autogestion. Car si ces responsabilités induisent des relations temporaires de subordination, c'est le collectif qui l'a décidé lui-même.

Ceci dit, les structures de pouvoirs formelles sont une chose, mais il me semble bien plus intéressant de pointer les pouvoirs informels dont la présence est importante, davantage encore là où les places de chef.fe.s peuvent être considérées comme vacantes.

Afin de faciliter l'analyse de ces pouvoirs, décomposons le pouvoir en deux notions :

- le **pouvoir sur** : capacité d'imposer à d'autres via la subordination, la contrainte ou la domination ;
- le **pouvoir de**⁸ : capacité de prendre des décisions et d'accomplir des actions.

7 Notamment développée par les socialistes français Jean Jaurès et Benoit Malon à la fin du XIX^e siècle.

8 Notion notamment théorisée par Michel Foucault et reprise par certains courants féministes et antiracistes pour expliciter les principes de l'*empowerment* : développement des pouvoirs d'agir, en passant notamment par la non-mixité et le développement de l'estime de soi.

limiter nos « Pouvoirs sur »

Disons qu'un collectif n'a officiellement pas de chef.fe et donc *a priori* pas de pouvoirs formels, est-ce pour autant qu'il n'y a pas de rapports de pouvoir entre les individus? Est-ce que certaines personnes ne disposent pas de pouvoir sur le reste du collectif? Et ce, sans même parler des rapports de forces et de violences qui peuvent exister entre personnes dont le sexisme, la manipulation, la menace, le harcèlement et les différentes formes de violences physiques et psychologiques, la prise de pouvoir d'un groupe sur un autre, la dictature de la majorité sur les minorités...

Sur base de nos expériences et différentes lectures⁹, on peut déjà identifier toute une série de pouvoirs qui devront, dans une optique autogestionnaire, être limités, partagés, voire supprimés :

- le pouvoir d'**initiative** : une ou des personnes « moteur » d'un collectif, qui entraînent et donnent de l'énergie, mais dont l'absence peut rendre inerte le groupe puisque celui-ci n'a pas appris à être ou agir sans cette énergie;
- le pouvoir d'**information** : une ou des personnes qui connaissent mieux que les autres les informations nécessaires aux prises de décisions ou à des mises en actions sera *de facto* indispensable. Il s'agit d'un pouvoir très répandu, mais aussi d'un pouvoir facile à partager;
- le pouvoir de **compétence** : une ou des personnes détenant un savoir ou une compétence qu'elle sont les seules à posséder deviennent, par définition, spécialistes/expertes et donc indispensables. C'est une question sans fin dans les collectifs autogérés, notamment institutionnalisés, où l'expertise et la compétence unique (comptables, graphistes et expert.e.s diver.se.s) sont des habitudes dérivées et dictées par le système capitaliste et qui se sont bien généralisées au fur et à mesure de l'institutionnalisation des collectifs;

9 Brochure collective, « L'Autogestion, c'est pas de la tarte ».
> <http://garas.free.fr>

- le pouvoir de **présence** : une ou des personnes plus présentes que les autres savent d'autant mieux que les autres ce qu'il se passe dans les différents espaces de vie du collectif et peuvent, très vite, devenir référentes pour tous les aspects quotidiens du collectif. Elles deviennent les personnes à qui l'on est obligé.e de tout demander avant de faire quoi que ce soit, puisqu'elles savent mieux que les autres les spécificités du collectif;
- le pouvoir de **parole** : une ou des personnes prenant plus souvent la parole que les autres, parlant beaucoup et/ou écoutant peu, voilà un pouvoir psychologique partout présent. Il ne faut pas oublier que tout le monde n'a pas la même facilité à parler en public, il est donc important de pouvoir visualiser (et dénoncer) le pouvoir que prennent ces personnes sur les autres;
- le pouvoir de **coordination** : une ou des personnes détenant seules la vision globale du projet et toujours présentes pour rappeler les dates importantes, lancer les réunions... Ce rôle permet aux autres de ne plus avoir à s'intéresser à cette vision globale et à laisser ces personnes leur rappeler ce qui est important. Ce pouvoir est déresponsabilisant voire infantilisant pour les non-coordonateur.ice.s.

Attention qu'on ne parle ici que des pouvoirs liés à un projet collectif. Les autres formes de rapport de pouvoir ne sont pas concernées ici mais existent toujours bien.

Augmenter nos « Pouvoirs de »

À la vue de tous ces pouvoirs oppressants qui existent dans nos collectifs, il ne faut pas non plus se focaliser sur ce qui est à éliminer, car pas mal de chantiers peuvent aussi être menés en interne, collectivement et/ou individuellement pour augmenter nos pouvoirs d'agir. Par exemple :

- **favoriser la prise d'initiative** : créer des cadres de décision collective où chaque personne peut exprimer son opinion sans risque d'être jugée

publiquement, et, bien sûr, ne pas dépendre de quelqu'un.e en particulier pour prendre une décision. Le mieux étant encore de développer des cadres collectifs où la prise de certaines initiatives peut être faite sans passer par le processus décisionnel collectif, au moins a priori. On en reparlera dans la partie sur la spontanéité;

- **partager l'information** : il est clair que dans nos sociétés ultra-numérisées, la question du partage de l'information prend d'autres dimensions (bien que tout le monde n'ait pas la même aisance ou accès dans l'utilisation des outils numériques). La mise à jour systématique des différentes règles applicables dans le collectif, et bien sûr assurer au-delà du partage de l'information la mise en place d'un système regroupant toutes ces archives pour assurer une possible consultation permanente de ces archives aux personnes le souhaitant, que ces espaces soient numériques, papiers ou oraux;
- **diffuser les compétences** : il n'y a pas de personnes « nées » pour réaliser certaines tâches, il y a juste des personnes qui s'y sont habituées et ont appris à bien le faire. Nous développerons davantage dans la partie sur la polyvalence, mais l'on peut déjà dire que diffuser les compétences, faire des formations aux outils qu'on utilise, faire des roulements de tâches à plusieurs, permettre un écolage rapide aux autres, sont des idées qui permettent de rendre moins indispensable une personne maîtrisant une compétence spécifique;
- **adapter nos présences** : si possible, définir un cadre de travail qui permet aux personnes de mieux se partager les temps de présence. Sinon définir une responsabilité spécifique pour officialiser cette présence dans le cas où une personne a plus de disponibilités et que le collectif en a besoin;
- **diffuser la parole** : on peut toujours apprendre à parler en public, il y a des formations diverses et *coaching* en développement personnel qui aident à cela, mais diffuser la prise de parole est surtout une tâche collective. Si une personne n'est pas à l'aise ou ne souhaite pas prendre la parole, cela peut aussi être dû à la manière dont les autres le font. Beaucoup de choses peuvent ainsi être pensées pour empêcher ça,

telles qu'assurer des temps morts entre les prises de paroles ou prévoir une personne facilitatrice lors des réunions collectives ;

- **vivre le collectif et en développer une vision globale** : chaque personne au sein d'un collectif autogéré doit pouvoir à terme développer une vision globale des objectifs, buts, missions, valeurs et fonctionnements du collectif. Si ces notions ne sont pas clairement définies ou, pire, figées depuis leur origine, les personnes ne sauront pas ce qu'elles sont censées y faire ni pourquoi. C'est très vraisemblablement une des raisons principales du désengagement dans les collectifs.

LES RÈGLES ET LEVIERS DE L'AUTOGESTION

Les règles en autogestion

« L'ordre moins le pouvoir » encore une fois. Et l'ordre ne peut se réaliser qu'en ayant un cadre commun, et donc, des règles décidées collectivement.

« 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 délibérément¹⁰. », Cornélius CASTORIADIS.

Il y a des règles qui vont de soi, comme les règles du lieu qu'habite le collectif s'il y en a un (éteindre les lumières, nettoyer les tables...) et l'on peut attribuer les responsabilités de ces tâches à différentes personnes. Il est par contre impossible de penser à tout, et c'est tant mieux. C'est aussi pour ça que les règles doivent pouvoir évoluer en permanence afin de pouvoir s'harmoniser avec les évolutions que le collectif choisira ou subira. Ou de n'en avoir que peu et laisser les règles temporaires se décider au fur et à mesure.

10 Cornélius CASTORIADIS, *Autogestion et hiérarchie*, Éd. Grain de sable, 2005.

Et comme le monde de la complexité s'ouvre toujours quand on parle de règles, autant s'aider avec un classement en différentes notions, articulées selon leurs différents objectifs :

- **autodétermination** : ce sont les règles qui favorisent l'autonomie de gestion du collectif. Par exemple : refuser du *sponsoring* ou certains partenariats avec des structures ne partageant pas un ensemble de valeurs communes. Dans des collectifs institutionnalisés où se retrouvent à la fois des personnes rémunérées et des bénévoles, on peut par exemple penser la place des permanent.e.s – car les objectifs ne sont pas les mêmes selon le statut, et pourraient parfois même être facilement contradictoires ;
- **autodiscipline** : ce sont les règles qui facilitent le travail collectif par la mise en place d'usages individuels divers qui permettent d'assurer un cadre de travail satisfaisant pour chacun.e. Par exemple : des horaires de présence, des règles sur les questions posées par la consommation d'alcool ou de tabac, la place des retours sur le travail de chaque personne, ... ;
- **autorégulation** : ce sont les règles qui facilitent le travail collectif dans les relations interpersonnelles et le maintien d'un équilibre satisfaisant parmi les différentes forces en présence. Par exemple, les règles de décision collective comme le consensus, le consentement ou la majorité ;
- **autocontrôle et autoresponsabilité** : ce sont les règles qui facilitent le contrôle des **pouvoirs sur** : chaque personne du collectif est co-responsable des autres, de façon à ce que personne ne puisse prendre un pouvoir trop important sur d'autres ou sur le collectif en lui-même. Mais aussi, ce sont les règles qui facilitent le développement des **pouvoirs de** : chaque personne du collectif est aussi co-responsable de la place qu'elle prend et de celle qu'elle ne prend pas.

La polyvalence

« 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 élémentaires¹¹. », Alice CROQUET.

Bien que cette vision du travail convienne plus dans les collectifs de production, notamment sur la question de la parcellisation, les collectifs militants ou associatifs ont aussi leur division taylorienne du travail : avec les personnes qui agissent sur le terrain et qui se confrontent directement avec la mission du collectif (animateur.trice, auteur.e ...) et celles qui servent ce travail de terrain, les tâches de support (intendance, nettoyage, administration, logistique...).

Au vu de mes observations et expériences, cette distinction est ce qui amène trop souvent les personnes actives uniquement sur le terrain à devoir gérer des stress et épuisements très importants (pouvant aller jusqu'au *burn-out*) alors que les personnes cantonnées à des tâches uniquement de supports développeront plutôt des stratagèmes pour éviter l'ennui et développer un peu de stimulation intellectuelle au vu du caractère souvent répétitif et que je considère comme ingrat et non-émancipant de leurs tâches (tout en évitant le *bore-out*)¹².

Si la polyvalence peut amener à se poser des questions sur la « productivité » ou sur les « économies d'échelles permises par la spécialisation », points de vues totalement capitalistes et niant les individualités à mon sens, je pense que la polyvalence peut permettre d'équilibrer certains effets néfastes de l'assignation monotâche; que cela soit à l'intérieur ou hors du salariat.

11 Alice CROQUET, « L'Autogestion – Une expérience qui n'a pas dit son dernier mot », *Barricade*, 2012.

12 Sur le sujet, n'hésitez pas à aller voir les différences entre l'épuisement professionnel par l'ennui (ou *bore-out*) et celui de l'épuisement professionnel par le stress (ou *burn-out*) et enfin comparez-les selon les différentes formes de tâches ou même les métiers qui le subissent (pour l'un : comptable, vigile ou informaticien et de l'autre médecin, enseignant et travailleur social). Voir également Alexandre PIRAUX, « Le *Burn out* et le *bore out* », *Barricade*, 2017. > www.barricade.be/publications/analyses-etudes/burn-out-bore-out

Attention, parler de polyvalence ne signifie pas que chaque personne doit connaître un peu de tout et ne puisse maîtriser aucun savoir. Mais plutôt de ne pas se spécialiser dans un seul domaine et plutôt entrer dans une optique de non-spécialisation, en passant par exemple de manière régulière du bureau au terrain. On peut toujours chercher à approfondir un domaine ou l'autre mais ne pas s'y limiter permet de découvrir de nouvelles choses hors de nos zones de confort et donc de s'épanouir.

Personne n'aime faire la même chose toute la journée, personne n'aime être cantonné à une vision réduite d'elle-même ou de lui-même. Mais on peut aussi choisir de répartir la responsabilité en demandant à une personne compétente de faire en sorte de s'assurer que cette tâche soit réalisée, quitte à ce qu'elle soit réalisée par quelqu'un.e d'autre. Certains collectifs autogérés ont adopté cette idée de la polyvalence et les retours sont très positifs¹³.

La prise d'initiative et la spontanéité

L'argument selon lequel il est absurde d'exiger l'égalité politique, – puisque tout le monde ne serait pas capable d'exercer une responsabilité politique –, est rejeté par Cornélius Castoriadis qui affirme que la responsabilisation dépend des responsabilités que l'on nous donne, ou que l'on prend. Autrement dit, c'est en exerçant une responsabilité à égalité avec les autres que l'on peut acquérir la capacité de l'exercer. À l'inverse, la dépolitisation résultera de la déresponsabilisation induite par l'absence de participation effective aux décisions et actions du collectif.

Ceci pour dire qu'il n'y a pas de raison de se dire qu'une personne n'est pas capable, c'est simplement qu'elle ne l'a jamais fait. Ainsi, un collectif autogéré, qui cherchera à faire attention à valoriser les envies et besoins de chaque personne en son sein, aura tout intérêt à favoriser les prises d'initiatives, quitte à les assister ou à les encadrer collectivement.

Un trop plein de règles diverses ayant pour objectif de se prémunir de tout

13 Voir cet entretien (juillet 2016) de la structure *Ambiance Bois* : « Le modèle autogéré est applicable à n'importe qui » sur le site de *Ballast*.
> www.revue-ballast.fr

scénario non prévu est sans doute la meilleure façon d'ankyloser un collectif et surtout de donner un poids énorme aux décisions collectives, rejetant, de ce fait, toute initiative.

Un moyen intéressant de favoriser les prises d'initiatives est encore de créer des cadres qui permettent à chacun de prendre des décisions, plutôt que de dire que tout doit être décidé collectivement. Ne limiter aux décisions collectives que ce qui a vraiment utilité à être décidé collectivement. Par exemple, pour un endroit qui est habité collectivement, définir quels sont les types de groupe ou les horaires où l'on peut accepter quelqu'un.e plutôt que de valider collectivement chaque demande. En ce sens, s'il y a une décision sur laquelle tout le monde est d'accord d'emblée en réunion, c'est que ce sujet n'avait peut-être pas besoin d'être discuté et aurait pu être simplement pris d'initiative.

Les espaces d'autogestion

On en arrive à un point crucial qui est souvent problématique dans les collectifs qui cherchent à s'autogérer : quels espaces collectifs pour la prise de décision ? Mais cette question est déjà faussée dans le sens où limiter l'autogestion à de la décision collective est une manière de nier les vécus des personnes. Leurs besoins vont bien au-delà de la prise de décision.

Pourtant, ces différents espaces existent partout et en tout temps ; et quoi qu'on fasse, ces espaces seront toujours présents dans tout collectif. Mais, sans mettre de mots dessus, ce seront des espaces niés, limités, excluant, créant de la rancœur et de la démotivation selon la manière dont cette invisibilisation sera vécue.

Se dire que c'est à une pause-café qu'on prendra la vraie bonne décision sur la stratégie à long-terme du collectif, ou que c'est en préparant à manger que les rancœurs personnelles doivent s'exprimer, laisse pensif sur la manière dont l'autogestion est vécue dans un tel collectif. Il faut pouvoir rendre compte de ces moments, et, si possible, dédier des moments, des lieux, des espaces, formels ou non, virtuels ou non, à chacun de ces besoins :

- **des espaces d'accueil** : penser à des moments dédiés à l'accueil au sein du collectif, ou confier cette responsabilité à quelqu'un.e pour

permettre à chaque nouvelle personne de se considérer comme membre du collectif le plus tôt possible ;

- **des espaces d'information** : entre les listes de courriels, les espaces d'affichage ou les agendas partagés, le savoir représente un pouvoir énorme, on en a déjà parlé. Permettre de créer des espaces accessibles à chaque personne du collectif est non-seulement nécessaire, mais est aussi un facilitateur énorme de l'organisation collective ;
- **des espaces d'organisation** : Ceux-ci sont différents des espaces de décision, puisqu'il s'agit juste de se répartir les différentes tâches nécessaires pour pouvoir réaliser la mission qu'on s'est fixée, allant des plus importantes aux plus accessoires ;
- **des espaces de gestion** : ils sont aussi différents de la notion d'organisation puisqu'en gestion, on regarde et analyse ce qui s'est passé ou ce qui se passe et on voit comment adapter la suite aux retours qui sont faits. Ce sont des espaces d'évaluation collective, d'aménagements, de conseils, de remarques et aussi de retours négatifs si besoin est. Ils ne sont par contre pas destinés aux conflits, juste aux retours et aux propositions ;
- **des espaces de conflit** : penser à des espaces de conflit, c'est aussi prendre conscience que chaque évolution dans un collectif est basée sur les antagonismes qui sont à sa base. Il n'y a pas de changements qui ne soient pas basés sur des rapports de force. Même si on peut croire que certains changements ont été faits sans conflit, c'est parce que ceux-ci auront été majoritairement invisibilisés ;
- **des espaces stratégiques** : retours après retours, il y a des moments où des discussions plus profondes doivent être envisagées. Les valeurs, les missions, les buts d'une organisation sont aussi faits pour évoluer. Et sans espace pour les repenser, les évolutions ne peuvent se faire et l'ankylose devient paralysie ;
- **des espaces de crises** : en parallèle aux espaces stratégiques et de conflits, il y a des moments où l'on ne peut fuir les crises internes sans créer des nuages de rancœur en chaque membre du collectif. Des mots doivent pouvoir être mis sur ces tensions, sur ces découragements, ou sur des malaises quant à la portée de ce que l'on fait. Même si cela doit

mener à la fin d'une vision, ou même à la fin du collectif;

- **des espaces de décision** : oui, parce que parfois on a aussi besoin de décider ensemble, mais comme on peut le voir, cela ne représente qu'un seul des neuf espaces énumérés ici. Pas plus important qu'un autre, et pourtant, souvent, le seul espace qui est concrétisé dans la plupart des organisations.

CONCLUSION

L'autogestion n'est définitivement pas quelque chose de simple. Elle n'est pas pour autant quelque chose de difficile; il faut la voir dans l'ensemble de sa complexité.

Elle est complexe car il faut penser à toutes les choses auxquelles on n'a pas nécessairement le temps ou l'habitude de penser. Complexe parce qu'il faut pouvoir penser à tout ce qui nous entoure, tout ce qui nous anime, toutes les personnes qui la composent, avec leurs visions, leurs émotions, leurs qualités et défauts.

Elle est complexe, mais c'est aussi cette complexité qui fait que l'on a envie d'y mettre de l'énergie. En autogestion, on peut vivre entièrement un projet collectif, aussi parce que l'on sait que tout peut évoluer, malgré la peur que cela peut générer par rapport au travail précédemment accompli, qu'on a chacune et chacun contribué d'une manière ou l'autre à ce changement et que l'on s'émancipe par ce qu'on y a vécu.

Enfin, en guise de dernière idée complexe à penser dans un collectif, et sans doute une de celles qui me tient le plus à cœur, c'est encore de penser sa fin. Parce que les collectifs aussi sont faits pour s'arrêter. Savoir dès le début que ce que l'on a créé disparaîtra un jour ou l'autre : il n'y a encore rien de mieux pour éviter de continuer par habitude ou par confort quelque chose auquel plus personne ne croit.

Ouvrir cette question à la création même d'un collectif, c'est ouvrir la porte du renouveau, c'est découvrir que ce qu'on aura participé à créer aura potentiellement été quelque chose de chouette, et qu'il peut donc disparaître sans regrets. C'est accepter de se dire que rien n'est permanent, et tant mieux.

D'où ceci est écrit

Parce que personne n'écrit objectivement, et que personne n'écrit seul, il est important pour moi de pouvoir dire qui écrit, et ce que j'ai comme vécu sur le sujet.

Au niveau des expériences sur le sujet, c'est une dizaine d'années dans des collectifs autogérés, qu'ils soient **informels** (groupes affinitaires, militants, d'achats collectifs...) ou **formels** (associations culturelles, étudiantes, entreprises sociales) **temporaires** (groupes d'action précis, groupes à projet unique, groupe à agenda politique...) ou **permanents** (locale de bénévoles d'associations plus larges, associations en phase d'émergence...) qui utilisent ou non le terme d'autogestion, mais qui, en soi, la pratiquent plus ou moins fortement.

Au niveau des supports, la plupart des contenus que vous trouverez ici sont issus de ces expériences et des réflexions que ces groupes ont faites, voire mises en écrit quand ils en ont pris le temps¹⁴, de brochures militantes¹⁵, de colloques sur le sujet¹⁶, et de quelques lectures¹⁷ plus « officielles ».

Et il est utile de noter que personnellement, je suis un défenseur des valeurs de l'autogestion, dans sa dimension radicale, où son existence même est une lutte envers toute forme d'autorité. Je la défends aussi parce qu'elle ne définit aucun cadre strict où seul.e.s les idéologues et technicien.ne.s pourront la faire vivre, elle est accessible à tout collectif.

Alexandre LIESENBORGH, novembre 2017

14 Voir notamment le bilan du CSOA du *Passe-Partout* en avril 2015.

15 Voir notamment « L'autogestion, c'est pas de la tarte », *op. cit.*

16 Voir notamment les *Ateliers de l'Utopie de PEC* en Novembre 2015.

17 Voir notamment *L'Autogestion*, éd. CNT-RP, 2017.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Alice CROQUET, « L'Autogestion – Une expérience qui n'a pas dit son dernier mot », *Barricade*, 2012.
> www.barricade.be/publications/analyses-etudes/autogestion-une-experience-qui-n-pas-dit-son-dernier-mot
- Edith Wustefeld & Johan Verhoeven, « Autogestion, transformation sociale et résilience », *Barricade*, 2014.
> www.barricade.be/publications/analyses-etudes/autogestion-transformation-sociale-resilience
- Cornelius CASTORIADIS, « Autogestion et hiérarchie », in *CFDT Aujourd'hui*, juillet 1974.
> infokiosques.net/spip.php?article247
- Frédérique KONSTANTATOS, « L'Autonomie de gestion en question », *SAW-B*, 2012.
> www.saw-b.be/spip/L-autonomie-de-gestion-en-question
- *Brochure collective*, « De la tyrannie de l'absence de structure ».
> <http://les-renseignements-generaux.org/themes/6304>
- *Brochure collective*, « Contre le mythe autogestionnaire ».
> <https://infokiosques.net/spip.php?article805>
- *Brochure collective*, « L'Autogestion, c'est pas de la tarte ».
> <http://garas.free.fr/>

BARRICADE

CULTURE D'ALTERNATIVES



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



Wallonie