



Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine ” récupérée ” d’Argentine

Maxime Quijoux

► To cite this version:

Maxime Quijoux. Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine ” récupérée ” d’Argentine. Participations - Revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté, 2013, 1 (5), pp.103-126. <halshs-01018926>

HAL Id: halshs-01018926

<https://shs.hal.science/halshs-01018926v1>

Submitted on 8 Jul 2014

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.



HAL Authorization

CONVAINCRE OU PRODUIRE ? GENÈSE ET FORMES DE PARTICIPATION OUVRIÈRE DANS UNE USINE « RÉCUPÉRÉE » D'ARGENTINE

Maxime Quijoux

De Boeck Supérieur | Participations

2013/1 - N° 5
pages 103 à 126

ISSN 2034-7650

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-participations-2013-1-page-103.htm>

Pour citer cet article :

Quijoux Maxime, « Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine « récupérée » d'Argentine », *Participations*, 2013/1 N° 5, p. 103-126. DOI : 10.3917/parti.005.0103

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine « récupérée » d'Argentine

› Maxime Quijoux

› Résumé

La multiplication d'espaces de délibération dans l'entreprise favorise-t-elle nécessairement une meilleure répartition du pouvoir ? À partir de l'examen d'une usine « récupérée » par les salariés en Argentine, cet article vise à montrer que la démocratisation d'un lieu de travail est tributaire de sources de légitimité, notamment issues de l'atelier, qui peuvent entrer en concurrence avec les pratiques habituelles de démocratie directe. Cet article met alors en lumière une nouvelle forme de bureaucratisation fondée sur un régime où prévalent des conduites et valeurs « disciplinaires », telles que l'assiduité, la ponctualité et la productivité.

La participation des membres des classes populaires au jeu démocratique constitue en science politique un vieux serpent de mer. Tandis qu'une certaine sociologie s'est régulièrement employée à montrer que cette participation était tributaire de dispositions particulières et de capitaux inégalement distribués parmi les citoyens d'une même communauté – mouvement social, groupe, nation, etc. (Gaxie, 1978 ; Bourdieu, 1980) –, d'autres n'ont à l'inverse cessé de mettre en lumière les mécanismes et manières dont « le peuple » s'implique et s'émancipe dans « le politique » (Rancière, 1990 ; Nordmann, 2008 ; Scott, 2009), souvent d'ailleurs en opposition aux premières théories. Et même si certains ont depuis longtemps réfuté cette dichotomie simplificatrice (Grignon, Passeron, 1989), la propension et les formes de contribution populaire à des organisations démocratiques restent invariablement des objets controversés, voire des enjeux de lutte au sein du champ scientifique.

Les « récupérations » d'entreprises par les salariés qui s'opèrent en Argentine depuis une dizaine d'années constituent ici une occasion singulière de contribuer à cette polémique. Après vingt-cinq ans de crises hyperinflationniste et spéculative successives, dans un contexte de grande agitation politique, des milliers de travailleurs du pays occupent puis reprennent leur entreprise menacée de fermeture au début des années 2000. Au moment où plus d'un Argentin sur deux vit en dessous du seuil de pauvreté (Salama, 2003), ces mobilisations se présentent non seulement comme un moyen relativement efficace de subsistance, mais constituent aussi l'expression de formes originales de gestion et de participation ouvrière au monde du travail. Comme l'ont montré de nombreuses enquêtes, ces reprises d'entreprises par les salariés obéissent en effet moins à des considérations idéologiques ou syndicales qu'à des nécessités économiques et culturelles (Fajn, 2003 ; Rebón, 2004 ; Fernandez Alvarez, Wilkis, 2007 ; Gracia, 2011 ; Quijoux, 2012a). Au sein de ces petites entreprises, généralement issues du secteur secondaire, ces mobilisations constituent pour leurs acteurs le premier – et dernier – conflit avec un patron, duquel ils étaient d'ailleurs souvent proches. De fait, ces coopératives adoptent un modèle « autogestionnaire » faute de mieux : dans le sillage du départ des patrons, l'encadrement ainsi que les personnels les plus qualifiés ont généralement abandonné l'entreprise, optant pour des stratégies plus personnelles de retour à l'emploi. De sorte que, sur les 205 récupérations recensées (Ruggieri, 2010), une partie substantielle est composée de salariés subalternes ou de petite maîtrise non syndiqués.

À partir d'une enquête ethnographique menée entre 2003 et 2010¹ au sein de deux usines récupérées d'Argentine, l'une de textile et l'autre de ballons de bau-

[1] Cet article s'appuie sur des travaux universitaires (maîtrise, DEA, thèse et post-doctorat) menés dans deux usines récupérées de Buenos Aires : les textiles Brukman, fabricant de costumes pour hommes et La Nueva Esperanza, entreprise produisant des ballons de baudruche. Entre 2003 et 2010, nous avons réalisé des enquêtes successives mêlant entretiens et observations, notamment participantes, sur ces deux sites, pendant une période totale de 18 mois. Pour plus d'informations sur la méthodologie de l'enquête, voir Quijoux (2011b).

druche, cet article vise à étudier les formes contemporaines de cette autogestion ouvrière. Si une certaine reproduction hiérarchique a rapidement été observée au sein de ces coopératives (Quijoux, 2011a), comme c'est d'ailleurs souvent le cas dans ce genre d'expérience (Sainsaulieu, Tixier, Marti, 1983), l'absence de directions patronale et syndicale permet néanmoins à certains nouveaux associés de « bricoler » des modalités démocratiques d'organisation du travail, se traduisant par des pratiques singulières de participations ouvrières à l'entreprise. En ce sens, l'usine de confection Brukman constitue un cas significatif : cette coopérative se caractérise en effet depuis sa lutte en 2002 et 2003 par une exigence très élevée d'horizontalité. Alors qu'une coopérative est ordinairement gérée par un conseil d'administration élu par le collectif, à Brukman, toutes les décisions – administratives, commerciales ou organisationnelles – sont prises par la majorité des associées au cours d'assemblées hebdomadaires. La coopérative s'est bien dotée officiellement d'une présidente, d'une trésorière et d'un syndic, comme l'exige la loi, mais ces statuts sont socialement inopérants au moment de faire des choix, l'assemblée étant seule souveraine.

Si nous souhaitons examiner ici les origines d'une telle entreprise égalitaire, nous nous interrogerons avant tout sur l'efficacité démocratique de telles modalités autogestionnaires : la multiplication des organes et espaces de délibération dans l'entreprise favorise-t-elle nécessairement une meilleure répartition du pouvoir ?

Au cours de cet article, nous reviendrons d'abord sur le contexte et les éléments factuels de cette mobilisation. Cet éclairage nous permettra ensuite de comprendre les conditions de formation d'un sentiment et de pratiques égalitaires parmi des salariés historiquement divisés. Nous verrons néanmoins que, si cette autogestion constitue un cas emblématique de démocratie industrielle, son rigorisme multiplie les dysfonctionnements. Nous verrons surtout que l'accroissement de la durée et de la taille des espaces de concertation et de délibération ne concourt pas à une réelle démocratisation de l'entreprise : pour des ouvrières souvent peu disposées à argumenter et à échanger, le pouvoir se construit avant tout selon des critères moraux indissociablement liés à des pratiques dans l'atelier.

L'usine Brukman : emblème des entreprises récupérées d'Argentine²

Crise économique et mobilisations sociales

Depuis les années 1930, l'industrie constitue un secteur clef de l'économie argentine. Dès le départ, son développement est associé à un patriotisme souvent exacerbé qui, à partir du milieu des années 1940, se manifeste par l'émergence d'un courant politique déterminant depuis dans l'histoire du pays : le péronisme. Au cours de sa première présidence (1946-1955) Juan-Domingo Perón place effectivement ce secteur et ses acteurs au cœur de sa politique nationale : en dix ans, ses effectifs totaux passent de 938 000 en 1946 à 1 055 496 ouvriers (Bourdé, 1980). Son éviction du pouvoir en 1955 et la prohibition du péronisme pendant vingt ans n'affaiblissent néanmoins pas la centralité du secteur dans l'économie nationale. Ainsi, dans les années 1960, le secteur industriel correspond encore au tiers de l'activité argentine (32,7 %), loin devant le Mexique (27,4 %), le Brésil (27 %) et l'Inde (18,4 %), considérés pourtant comme les pays les plus industrialisés du Tiers-Monde (Ikonicoff, 1972).

C'est à partir des années 1970 puis 1990, dans un contexte d'explosion de la dette extérieure, de crises hyperinflationnistes puis spéculatives que l'activité industrielle du pays connaît une inflexion majeure. Alors que la dictature militaire cherche dans les années 1970 à affaiblir un secteur propice à la contestation sociale, le péroniste Carlos Menem puis le radical Fernando de la Rúa, entendent appliquer, quinze ans plus tard, le « consensus de Washington » qui prévoit, entre autres, une flexibilisation du marché du travail ainsi qu'une ouverture du capital aux investisseurs étrangers (Di Tella, 1998). En dépit d'un certain succès initial, notamment en matière de lutte contre l'inflation (Rapoport, 2007), les politiques de privatisation et dérégulation de l'économie nationale, associées de surcroît à une indexation de la devise nationale sur le dollar, conduisent l'Argentine au début des années 2000 à une récession inédite du pays : alors que la dette du pays atteint plus de 120 milliards de dollars, le taux de croissance s'effondre et le chômage atteint dorénavant près du quart de la population active (Salama, 2003). Les 19 et 20 décembre 2001, cette situation provoque de grandes mobilisations et des émeutes dans les principales métropoles du pays. Après avoir déclaré l'état d'urgence, le président d'alors, Fernando de la Rúa, décide finalement de fuir le pays, ouvrant à une période de grande instabilité politique : quinze jours durant, quatre présidents par intérim seront successivement nommés puis aussitôt éconduits par les manifestations. Et même si le 1^{er} janvier 2002, le péroniste Eduardo

[2] Dans le cadre de cet article, il est simplement question de faire un bref rappel des éléments ayant jalonné la mobilisation de Brukman. Pour un récit et des analyses plus exhaustives de leur lutte, le lecteur pourra se reporter à Quijoux (2011b et 2012b).

Duhalde assure finalement l'intérim, l'Argentine connaît durant un an et demi une séquence de grande agitation sociale et politique.

À côté des assemblées de quartier et des *piqueteros*, l'un des principaux secteurs mobilisés provient du monde du travail : des milliers de salariés argentins s'opposent en effet à la fermeture de leur entreprise en occupant puis relançant collectivement sa production. Si les premières reprises victorieuses interviennent avant les *cacerolazos*, le contexte qui précède ces occupations contribue largement à leur expansion : ainsi, entre 2002 et 2004, le nombre d'entreprises récupérées par les salariés est multiplié par cinq, passant de moins d'une dizaine à près d'une cinquantaine deux ans plus tard (Ruggieri, 2010). Depuis, l'amélioration du contexte économique a considérablement raréfié ces occupations, de sorte qu'on en compte désormais moins de dix par an (*ibid.*). Avant d'être créées, ces coopératives partagent généralement la même composition et la même histoire : entreprises de petite taille, elles connaissent une activité souvent prospère avant de rencontrer au cours des années 1990 de grandes difficultés financières. Si ces employeurs se sont montrés jusque-là plutôt bienveillants à l'égard de leurs salariés, les nouvelles modalités législatives permises par l'administration Menem encourageant les dirigeants à des pratiques managériales d'un autre ordre : ils opèrent non seulement des restructurations facilitées par les nouvelles lois du marché du travail, notamment en réduisant leur main-d'œuvre, mais profitent également d'un laxisme croissant en matière d'inspection et de droit du travail (Salvia *et al.*, 2000). Ainsi, les cas de liquidation frauduleuse, d'arriérés de salaires et de cotisations ainsi que de dissimulation de travail sont récurrents et s'amplifient au moment où le pays entre en récession (*ibid.*). C'est pourquoi, au lendemain des *cacerolazos*, au moment où les capitaux ont fui massivement le territoire et que le pays manque de liquidité, ces patrons n'hésitent pas à mettre la clef sous la porte, s'exonérant des dettes et des indemnités qu'ils doivent à leurs salariés. Dans certains cas, certains patrons abandonnent même leurs lieux de travail, leurs équipements et leurs salariés.

Alors qu'on estime à 600 000 le nombre d'emplois ouvriers détruits sur les trente dernières années (Rapoport, 2007), l'expansion et la simultanéité des occupations après les *cacerolazos* confèrent légitimement à cet épisode une responsabilité majeure dans l'émergence du phénomène. Dans un contexte de grandes mobilisations sociales, ces salariés souvent peu ou prou syndiqués ou politisés improvisent des occupations qui se caractérisent tantôt par des campements de fortune à l'entrée des usines, tantôt par des occupations en leur sein (Gracia, 2011). L'idée est alors généralement d'empêcher le déménagement des machines vers des lieux inconnus. Ces salariés prennent alors contact avec l'un des grands mouvements d'entreprises récupérées, avec lequel ils engagent une procédure de liquidation frauduleuse ouvrant la possibilité d'une « expropriation » temporaire auprès des collectivités territoriales dont dépend l'entreprise, en l'occurrence la municipalité. Après des mois de procédures et de conflits parfois violents, les salariés obtiennent gain de cause lorsque la fraude est avérée, mais aussi lorsque l'entreprise est endettée auprès de la ville. C'est à

cette condition qu'elle exproprie le site, même si d'autres créanciers – comme les banques – tentent d'obtenir l'hypothèque de certaines sociétés dont la valeur immobilière atteint parfois plusieurs millions de dollars. Les entreprises alors récupérées deviennent des coopératives de travail, composées non seulement d'ouvriers en lutte, mais aussi de certains membres de leur famille et parfois de militants ayant activement participé à leur combat.

Brukman : de l'attente à la mobilisation

Parmi les dizaines de coopératives qui se créent dans les soubresauts des *cacerolazos*, certaines occupations de sites connaissent une notoriété singulière. De l'entreprise de céramique Zanón située en Patagonie, au prestigieux hôtel Bauén érigé à quelques encablures du Congrès, certains collectifs savent judicieusement mettre à profit les médias dans la lutte qui les oppose à leur ancien patron ou aux pouvoirs publics. Entre 2002 et 2003, au plus fort de la crise et des mobilisations nationales, celle des ouvrières des textiles Brukman s'impose parmi les plus médiatiques. Pourtant, rien ne présageait cette entreprise portègne à devenir un étendard des « entreprises récupérées ». Depuis les années 1950, cette société est connue pour être un acteur local important de la sous-traitance dans le domaine de la haute couture. Son activité consiste en effet à produire des costumes pour le compte de grandes firmes et à fournir de nombreuses boutiques de la capitale et du pays. En ce sens, durant plus de quarante ans, cette entreprise dirigée par les trois frères Brukman est une affaire plutôt florissante : l'usine ne cesse de croître pour atteindre au milieu des années 1990 plus de trois cents opératrices, sans compter les nombreuses couturières à domicile auxquelles les Brukman font régulièrement appel. Ce dynamisme se manifeste par des politiques de rémunération souvent généreuses, où salaires et primes peuvent fortement augmenter en fonction de la ponctualité, la productivité et l'assiduité des salariés (Quijoux, 2011a). Dans un milieu professionnel fonctionnant en vase clos et très concurrentiel, Brukman tente d'attirer et de fixer les meilleurs éléments du secteur. Pour certaines salariées issues des positions les plus subalternes de classe, de sexe et souvent ethnique, l'entreprise constitue alors un véritable outil de mobilité sociale (Quijoux, 2011b).

Au milieu des années 1990, pourtant, l'ambiance se dégrade subitement. Non seulement les patrons commencent à licencier, mais une majeure partie des salariés voient leurs conditions d'embauche se détériorer fortement. Ouvrière qualifiée, Marta se souvient :

« Et de là, ça a commencé à aller mal, à partir de 1995 et ainsi de suite. Ça a commencé comme ça : par exemple, ceux qui gagnaient le plus, ils nous licencient sans nous licencier. Ils nous licencient sur le papier et on passe au noir. Pendant un temps on touche notre salaire au noir, puis soudainement ils nous déclarent de nouveau, mais cette fois en tant qu'ouvrier de base. C'était plus le salaire

d'avant. C'est pour ça qu'on a beaucoup perdu avec la retraite, parce que c'est à partir des dix dernières années qu'elle se calcule, et on a eu beaucoup de baisses de salaire à ce moment-là. Et par la suite, ils ont licencié des gens qui ne leur servaient plus, mais ils ont licencié énormément de monde... Nous, à l'époque, on était genre trois cents, trois cents et quelques... »

À mesure que la récession gagne le pays, la dégradation des conditions de travail et d'emploi s'amplifie : après les conditions d'embauche, les salaires et les cotisations accusent de nombreux retards alors que les cadences ne faiblissent pas. Le 18 décembre 2001, deux jours avant la fuite du président de la Rua, le salaire hebdomadaire chute à deux pesos. À quelques jours des fêtes de fin d'année, certaines ouvrières réclament une rétribution plus substantielle. Or, au moment où les capitaux fuient massivement le pays, le patron est dans l'incapacité financière de rémunérer davantage ses salariées, dont la plupart sont depuis payées en liquide ou en bons. Il se laisse néanmoins surprendre par cette fronde et quitte l'usine en promettant de revenir avec un complément de salaires. Sur les 115 ouvrières présentes ce jour-là, une petite vingtaine décident d'attendre le patron. Durant un mois, alors que les rues de Buenos Aires sont le théâtre de manifestations et de répressions souvent violentes, ce petit groupe continue d'attendre invariablement le retour de leur employeur. La plupart des ouvrières n'ont aucune expérience politique, sinon très ancienne et sont rapidement dépassées par cette occupation qu'elles qualifieront *a posteriori* d'« inconsciente », comme en témoigne ici Miranda, ouvrière qualifiée d'une soixantaine d'années :



« – Tu es restée la première nuit ?

– Non, la première non, la seconde. Parce que je ne suis pas venue préparée, je ne savais pas, mais il y avait des collègues préparés parce qu'ils venaient avec la ferme intention : tant qu'ils ne nous donnent pas un peu d'argent, on ne bougera pas d'ici. Mais il n'était pas question d'occuper l'usine, non, non, non. Ils ont été bêtes de ne pas revenir. Parce que s'ils étaient revenus, deux, trois jours plus tard, avec la peur qu'on avait, à cause des cacerolazos, et donc avec la peur qu'on avait, ils nous auraient donné 50 pesos : "oui !" et on serait parti en courant ! »

De la « nationalisation » à la coopérative

Début janvier 2002, les ouvrières sont approchées par des organisations d'obédience trotskiste, qui immédiatement s'associent aux voisins du quartier et leur fournissent des vivres de première nécessité (couvertures, argent, nourriture). Très vite, ces militants s'imposent également comme un véritable soutien politique : non seulement ils les dissuadent d'attendre encore leur patron, mais requalifient leur attente en réelle occupation (Lagroye, 2003). Mieux, en usant judicieusement de leur capital militant (Poupeau, Matonti, 2001), ils les convainquent

de relancer la production, comme nous l'explique un militant du PTS, Parti des Travailleurs pour le Socialisme, accompagné d'une ouvrière de l'usine :



Hugo : « [Au début de la lutte] les militants, les camarades [du parti] viennent avec une expérience depuis octobre, de tout le processus de Zanón³. On commence à poser le problème du contrôle ouvrier, on commence à poser la nécessité, la possibilité que l'usine soit dirigée par les travailleurs, que les patrons, etc., etc. Et ça, ça embraye sur Brukman. [...] »

Clara : Zanón arrive avec un bus d'ouvriers pour faire une activité ici à Buenos Aires – « un escrache »⁴ – et viennent visiter l'usine.

Hugo : Ça, ça s'est passé les premiers jours de janvier [2002].

Clara : Oui, et c'est là que ça commence... la lutte non pas pour la coopérative, mais pour l'étatisation sous contrôle ouvrier. »

Pendant près de deux ans, ces entrepreneurs de mobilisation vont orchestrer les termes et modalités de leur conflit : actualisant un débat théorique ancien sur le rôle « réformiste » et la fragilité des coopératives au sein du marché capitaliste, ils suggèrent aux ouvrières d'opter pour un projet de « nationalisation sous contrôle ouvrier » de leur usine. Pendant vingt mois, appuyés par des avocats fournis par le PTS, elles refusent donc la procédure classique de reprise en coopérative et se mobilisent afin de voir aboutir ce dispositif qui pourtant n'existe pas dans la loi argentine. En parallèle de leur production, elles organisent des meetings, manifestations, coupures de route, *escraches* et *maquinazos* qui suscitent une large solidarité dans les rangs de l'altermondialisme : en appliquant et revendiquant une formule stricte de l'autogestion, elles ouvrent des pratiques à un courant politique international critiqué alors pour son absence de propositions (Klein, 2003). En France, ce conflit relance les réflexions et luttes autour de l'autogestion (Quijoux, 2011b). Mais le succès de Brukman réside aussi dans sa capacité à mobiliser au-delà des rangs militants. Car à côté de son contenu politique, les principales porte-parole associent surtout leur lutte pour l'emploi à un combat pour la survie de leur famille. Au moment où un Argentin sur quatre vit dans l'indigence, le succès de cette mobilisation tient alors à un usage médiatique très habile d'un salariat âgé et féminin, discipliné et méritant, dont la mobilité sociale est désormais menacée par la conduite inique de leur employeur. Dans un pays marqué par ses migrations, l'histoire de ces ouvrières suscite une forte identification.

[3] Située à Neuquén en Patagonie, Zanón est une entreprise de céramique comprenant plusieurs centaines d'ouvriers. Elle a adopté un discours et des modalités de lutte très radicales faisant d'elles – avec Brukman – une usine très emblématique des récupérations.

[4] L'*escrache* est une forme d'action collective dont l'objectif est de dénoncer publiquement la responsabilité criminelle d'une personnalité politique ou militaire. Ces manifestations se déroulent généralement devant le domicile de la personne « escrachée » et consistent en sit-in, chants ou tags. Pour plus d'informations, voir Lamant (2004).

Après deux tentatives avortées, en avril 2003 les forces de l'ordre délogent puis répriment violemment les ouvrières qui tentent aussitôt de reprendre leur usine au cours d'une manifestation. Elles décident de poursuivre leur action en installant un campement de fortune sur une place située aux abords de l'usine. Mais cette expulsion n'en constitue pas moins un sévère échec : elles n'ont pas réussi à sauver leur entreprise et se retrouvent à la rue en plein hiver austral. Destabilisées, elles finissent par accepter le statut de coopérative et décident d'écarter de leur lutte le PTS accusé d'incompétence, de négligence, voire de manipulation (Quijoux, 2011b). Elles s'en remettent au Mouvement National des Fabriques Récupérées par les Travailleurs (MNFRT), dont le président devient dès lors le seul avocat de l'usine. En quelques semaines, grâce un scrupuleux respect de la procédure, il obtient l'expropriation de l'usine auprès de la législature de Buenos Aires, permettant aux ouvrières d'y revenir le 31 décembre 2003.

Genèse et institutionnalisation d'une autogestion radicale

La formation d'un sentiment égalitaire

Au cours de deux années de mobilisation, l'entreprise Brukman s'est donc distinguée par la radicalité de ses soutiens politiques, de ses discours ainsi que de ses modes de lutte. Si ces rapprochements vers des organisations d'extrême gauche s'expliquent par l'absence d'autres offres politiques au moment où s'enclenche leur occupation et que, par ailleurs, elles se terminent par leur exclusion de la mobilisation, celles-ci vont néanmoins contribuer significativement à la construction et à la diffusion de nouvelles normes et valeurs égalitaires à l'intérieur du groupe d'ouvrières. Les militants trotskistes vont d'abord se rapprocher des ouvrières les plus engagées et les plus disposées à accepter des énonciations idéologiques qui leur sont alors relativement étrangères. Car en dépit d'une absence générale d'affiliation partisane, certaines couturières ont connu par le passé des expériences de lutte qui concourent à une réception favorable d'idées et de discours plus « combatifs ». À côté de conflits plus récents sur la question du logement, la plupart proviennent de mobilisations professionnelles ou estudiantines des années 1970, au moment où l'ensemble du continent est marqué par une intense conflictualité politique. Cette ouvrière chilienne nous raconte ainsi comment, en pleine époque d'Allende, son emploi de serveuse dans un restaurant de Santiago a contribué à ses premières mobilisations – elle n'a alors que quatorze ans –, constituant ainsi une initiation aux enjeux politiques :



« [Les clients appartenaient aux] relations publiques avec beaucoup de personnes de toutes les conditions sociales, des journalistes, des avocats, [...] des animateurs de radio. [...] Ils passaient rapidement, ils sortaient du bureau, situé dans le centre, ils mangeaient un sandwich ou un plat du jour, tu comprends ? [...] Et donc, on a aussi connu des

inspecteurs du travail et ils te disaient "bon, les filles, on vous laisse notre carte et si quoi que ce soit arrive, on est à votre disposition". Donc, on a gardé les cartes et quand ils nous ont licenciés, que le type ne voulait pas nous payer [les indemnités de licenciement], on a appelé l'avocat et on est allé à l'inspection du travail. Même pas sous quarante-huit heures, ils nous ont versé 100 % des indemnités. »

Si ces entrepreneurs de mobilisations profitent d'un contexte national conflictuel pour réactiver des dispositions politiques embryonnaires, cette conjonction d'acteurs et de conditions utile pour examiner les formes de politisation (Lagroye, 2003) s'avère inopérante au-delà des cinq ou six ouvrières qui se rapprocheront au cours de la lutte des groupements trotskistes. Car, comme nous l'avons montré ailleurs (Quijoux, 2012b), la majeure partie de la coopérative se définit non seulement par une inexpérience en matière de lutte ou d'appartenance politique ou syndicale, mais elle se singularise aussi par une dépossession importante de compétences politiques. Et même si on observe chez quelques-unes des ébauches de politisation, notamment parmi les plus jeunes et les plus diplômées (*ibid.*), le groupe fait preuve d'un attentisme voire d'une perplexité récurrente à l'égard de leur propre mobilisation (*ibid.* ; Quijoux, 2011b).

Ces difficultés à participer aux problématiques souvent les plus idéologiques concernant l'usine, n'entravent néanmoins pas la diffusion et l'incorporation de normes et de valeurs égalitaires, qui à leur tour agissent sur les conduites de ces ouvrières. Longtemps proches de leur patron, ces dernières se caractérisent tout au long de leur carrière par une adhésion ouverte à ses politiques de management qui consacrent les ouvrières les plus dévouées (voir *infra*). Issues initialement du travail à domicile, leur arrivée aux confections Brukman constitue non seulement une stabilisation de conditions d'existence souvent précaires, mais leur intégration se présente comme un outil particulièrement efficace au service de projets de mobilité sociale pour ces femmes souvent issues des positions les plus subalternes de classe, de sexe et ethnique (Quijoux, 2011b). Durant dix, vingt ou trente ans, l'usine et son patron s'imposent comme des acteurs essentiels de leurs trajectoires : en plus de leur proposer les termes d'une intégration salariale fordiste, leur relation est en effet jalonnée de menus services plus ou moins formels, plus ou moins personnels, en contrepartie d'une abnégation entière à la production de l'usine. Clara, ouvrière d'une cinquantaine d'années arrivée au début des années 1990, illustre avec acuité l'ambiguïté de ces rapports sociaux : lorsqu'elle apprend que son mari est atteint d'un cancer, elle redouble d'effort au travail. À leur manière, les patrons lui proposent alors de lui rendre service :

« - Oui. Donc, ça s'est passé en juillet, les patrons me donnent la permission pour être à l'opération, pour ne pas venir pendant une semaine au travail du tout. Ils ont continué à me donner du travail pour chez moi à cause de la situation dans laquelle on se trouvait. Je travaillais ici à l'usine et je travaillais chez moi et je restais une heure

de plus pour faire le ménage. Pendant un an ça a été comme ça. [...] À [son] usine, on lui a donné six mois de plus pour qu'il se rétablisse, mais au bout de six mois [...] ils lui disent "bon, vous voulez faire un arrangement ou vous voulez... parce que sinon de toute manière, ici à l'usine, vous ne pouvez plus travailler". Parce que le travail qu'il faisait était très lourd – il travaillait dans une usine de filature – donc il n'avait pas de possibilité de retourner travailler. Il a fait un arrangement avec l'entreprise et s'est retiré. Donc pour m'aider, cette usine lui offre du travail...

– Brukman ?

– Brukman, en faisant en sorte qu'il ait un titre au ministère du Travail, il était titulaire du travail que je faisais chez moi. Comme ça, il a pu continuer à cotiser pour la retraite. »

Au milieu des années 1990, au moment où la récession s'aggrave dans le pays, les ouvrières acceptent les baisses de salaires et de cotisations ainsi que tous les ajustements que leur patron affecte aux conditions de leur emploi. Les concessions qu'elles ne cessent de lui accorder se fondent alors sur une loyauté d'autant plus puissante qu'elle est non seulement ancienne, mais constitue les contours d'une véritable économie morale au sens où l'entend Thompson (1988). Au fil du temps, patron et ouvrières construisent des liens de réciprocité qui dépassent largement la dimension économique de l'emploi : en contrepartie d'une discipline productive, les ouvrières pouvaient compter sur la bienveillance patronale pour préserver des conditions d'existence et une position sociale acquise à force de subordination dans le travail.

Alors que de nombreux militants et chercheurs ont été prompts à interpréter ce conflit à la lumière d'une opposition « de classes »⁵, la lutte et l'incorporation de nouvelles normes démocratiques et égalitaires s'expliquent à l'inverse par la proximité historique qui unit jusque-là salariées et dirigeant, proximité au demeurant récurrente dans les PME. En abandonnant l'usine et les ouvrières à leur sort, le patron trahit des obligations économiques, mais aussi sociales à l'égard de ses salariés et discrédite pour longtemps ce type de rapport social. Dans un contexte de défiance généralisée à l'égard des élites économiques et politiques du pays (Quattrochi-Woisson, 2003 ; Robin, 2003), les termes de cette rupture rendent ces ouvrières disponibles à d'autres modes de sociabilité et les font converger vers les fortes aspirations démocratiques et égalitaires qui se diffusent alors dans le pays. Plus encore, en devenant l'une des icônes de cette contestation, cette lutte consolidera pour longtemps la conversion de ces ouvrières à l'égalité au travail.

[5] Voir en ce sens, la plupart des contributions de l'Observatoire Social des Entreprises Récupérées, dirigé par les principaux sociologues argentins travaillant sur la question : <http://boletiniigg.blogspot.fr/2011/02/observatorio-social-sobre-empresas.html>.

Institutionnalisation d'une autogestion radicale

Fin décembre 2003, en acceptant de former une « simple » coopérative, les ouvrières ne mettent pas seulement un terme à leur occupation : la fin de leur conflit semble clore la séquence même d'agitation politique qui avait fait naître puis prospérer leur lutte. Dans un contexte de reprise progressive de l'économie nationale, l'élection quelques mois plus tôt du péroniste Nestor Kirchner contribue en ce sens à l'essoufflement général des mouvements sociaux issus du 19 et 20 décembre 2001. Après deux ans de mobilisations tous azimuts, l'heure est moins désormais au « départ de tous », comme le réclamaient les manifestants des *cacerolazos*, qu'au retour d'une certaine « normalité » dans le fonctionnement de l'économie et des institutions : ainsi, les clubs de troc décroissent progressivement tandis que les *piqueteros* se divisent et retrouvent la marginalité politique et sociale de laquelle les avait extirpés la crise politique. Quant aux reprises d'entreprise, elles connaissent dès lors une raréfaction significative, passant d'une cinquantaine entre 2002 et 2004, à une petite dizaine par la suite (Ruggieri, 2010).

Si Brukman incarne la fin d'un épisode inédit de conflictualité sociale en Argentine, ce reflux national de la contestation ne semble pas pour autant infléchir les aspirations synallagmatiques des ouvrières : en dépit d'un contexte économique souvent très précaire, les nouvelles associées n'ont jamais renoncé à leur mode d'organisation, tant sur son fonctionnement démocratique que sur sa répartition égalitaire des salaires⁶. La persistance de ce modèle s'explique moins par l'éventuel « héritage » issu de leur lutte, surtout après l'éviction des militants trotskistes du conflit, que par leur appartenance ultérieure au Mouvement National des Fabriques Récupérées par les Travailleurs⁷. De nombreuses ouvrières de l'usine considèrent en effet que cette organisation, en la personne de son président Luis Caro, a su régler leur cas en dépit de la gestion jugée « calamiteuse » de leur soutien précédent :

« – Ce parti [le PTS] est allé le chercher, pour voir s'il pouvait trouver une solution. Autrement dit, c'est ce même parti qui nous a enfoncées, qui est allé le chercher. En pleine nuit, il [Caro] nous a reçues. Je lui dis : "nous avons ce problème, nous ne savons comment en sortir, vous pouvez nous aider ?", et lui a dit : "bien sûr". Le jour suivant, il s'est rendu compte de tout ce qui n'allait pas. En deux temps trois mouvements et c'était bon.

[6] Du moins, jusqu'à notre dernier séjour en septembre 2010.

[7] Avec plus de 80 entreprises revendiquées – même si moins de 70 apparaissent sur son site –, le MNFRT demeure la première organisation de reprise d'entreprises par les salariés en Argentine, loin devant sa principale concurrente dont elle est issue, le MNER (Mouvement National des Entreprises Récupérées) mais aussi loin devant l'INAES (Institut National de l'associationnisme et de l'Économie Sociale), structure étatique censée accompagner ces récupérations, mais dont la faiblesse des moyens et des effectifs empêche tout véritable soutien juridique ou économique en direction des entreprises en difficulté (Gracia, 2011).

– *Tout s'est arrangé avec lui ?*
 – *Tout à fait, parce que, comme je dis toujours, les avocats que ces gens [les trotskistes] ramenaient, c'était des stagiaires à peine diplômés... et il s'agissait d'un sujet très complexe. La loi d'expropriation, qui l'a sortie ? Caro. Qui a récupéré 80 usines ? Caro. Tout ça ! [...]*
Grâce à lui, nous sommes ici. »

À l'instar de cette ouvrière qualifiée d'une cinquantaine d'années, une majorité d'ouvrières perçoit Caro désormais comme un véritable *Deus ex machina* et lui témoigne une admiration singulière (Quijoux, 2011b). De fait, au lendemain de la création de la coopérative, celle-ci intègre le MNFRT. Cet enthousiasme est néanmoins contrarié par certaines inimitiés que Caro suscite parmi les ouvrières proches de l'extrême gauche, qui lui reprochent notamment des accointances politiques contre nature (*ibid.*). Auteur de la première loi d'expropriation du pays intervenu en 2002, cet ancien ouvrier de la marine, devenu sur le tard avocat des affaires, a longtemps été un élu très actif du péronisme municipal de la banlieue de Buenos Aires. Dès les années 1980, il s'illustre en particulier auprès de familles occupant illégalement des terrains de sa commune :



« – *Tu travaillais avec les asentamientos ?*
 – *Oui, exact, avec les cantines sociales, les organisations de lutte contre la toxicomanie, les coopératives de logement qui occupaient les terrains et ensuite [je me suis occupé de] l'organisation interne ainsi que des possibilités pour compenser le propriétaire et donc de faire une loi d'expropriation. Et de là j'ai pris ce cas comme antécédent pour ensuite faire la première loi d'expropriation d'une usine. [...] Je me suis toujours senti, et je continue comme ça actuellement, comme un militant social. Et la vérité c'est que je me sens très très content parce que je peux le faire sur le terrain professionnel [...]. »*

Si la lutte pour les occupations de terrain constitue un précédent juridique pour les futures reprises d'entreprises par les salariés, la variété de son implication politique et sociale, fortement inspirée par les courants progressistes du péronisme, mais aussi de l'Église catholique⁸ dont il est aussi un membre actif⁹, contribue à délimiter les contours d'une culture et de pratiques politiques qui se retrouvent aujourd'hui auprès des salariés des usines de son mouvement, au premier chef les ouvrières de Brukman. Car bien que l'extrême gauche l'ait aussi accusé d'infantiliser les membres de son organisation, voire de les

[8] De nombreux travaux ont montré l'influence depuis 1968 de l'essor de la théologie de la libération dans les mobilisations des quartiers populaires du continent. Pour plus d'informations, voir entre autres, Bastien, Compagnon (2008) ; Goirand (2010) ; Rouquié, (1990).

[9] Luis Caro a été responsable de l'action pastorale du diocèse de sa commune qui consistait, par l'intermédiaire de différentes actions caritatives, parfois politiques, à apporter un soutien matériel et spirituel aux nécessiteux de son quartier. D'après Gracia (2011), il aurait été alors très influencé par un prêtre d'origine française, très actif dans les mobilisations des sans-abris.

instrumentaliser (Quijoux, 2011b), Caro a permis l'acquisition d'un « capital juridico-politique » (Gracia, 2011), contribuant en définitive à l'*empowerment* de salariés généralement dépourvus de compétences politiques (Quijoux, *ibid.*) :

- « – Et toi, comment tu as appris toutes ces tâches administratives ?
 – Non, moi je n'ai jamais été dans la partie de l'administration, ni en train de diriger une entreprise, enfin rien dans le style. Mais si on veut, on peut apprendre. On apprend.
 – Et comment ?
 – Nous on appartient au Mouvement National des Fabriques Récupérées, représenté par Luis Caro, comme tu le sais bien. Et, bon, il nous soutient beaucoup.
 – Il vous a montré comment diriger...
 – Il est venu avec des gens, ils nous ont montré, lui est venu, on a mis en règle les documentations... Quand ils ont cessé de venir lorsqu'ils ont vu qu'on commençait à être à l'aise, on les appelait seulement quand on avait besoin, on les consultait par téléphone, s'ils devaient venir, ils venaient.
 – D'accord, le mouvement a été un très grand soutien...
 – [...] Non seulement pour nous organiser, mais aussi pour la mise en route de la coopérative. Grâce au mouvement aussi, pas seulement notre coopérative, mais pleins d'autres ont été mises en route...
 – Évidemment, au niveau juridique.
 – ... Et pour le soutien dans son ensemble.
 – Au niveau juridique, mais aussi en soutien moral, n'est-ce pas ?
 – Tout à fait, et économique. Quand on a commencé, le mouvement et les coopératives nous ont soutenu financièrement. »

En devenant depuis une dizaine d'années un partenaire durable de la coopérative du 18 décembre, le MNFRT a surtout contribué à pérenniser les pratiques démocratiques initiées par l'extrême gauche au moment de la lutte. Régulièrement taxé de « droite » voire de « fasciste » par le PTS auquel il s'est substitué¹⁰, le MNFRT se caractérise pourtant par une approche très « assembléiste » de la gestion des coopératives, héritée des mouvements sociaux auquel il a appartenu par le passé. De sorte que, indépendamment des éventuelles répercussions productives et économiques d'une telle pratique, Luis Caro prône invariablement des remèdes démocratiques aux nombreuses contraintes auxquelles doivent faire face les coopératives de son organisation :

« Bon, les problèmes sont variés. Tous les jours, il y a des problèmes dans l'usine. Tous les jours. Pour cela, nous avons créé une méthodologie de résolution d'inconvénients. La méthodologie est : comme

[10] Cette hostilité qu'exprime l'extrême gauche à l'égard de Caro ne s'explique pas seulement parce qu'il a été l'initiateur du départ des trotskistes de la lutte des Brukman, mais aussi parce qu'il défend une stratégie fondée sur la neutralité politique et le respect scrupuleux des lois.

fondement l'assemblée, c'est-à-dire les ouvriers. C'est là qu'on déballe tous les problèmes, n'est-ce pas ? L'assemblée. Chacun s'informe et informe les camarades de son problème ou des inconvénients que chaque secteur rencontre. »

En définitive, loin des combats politiques qui les ont souvent opposés, militants trotskistes et « christiano-péronistes » ont participé successivement à l'émergence puis à l'institutionnalisation de formes de participation ouvrière dans l'entreprise. Car si ces soutiens ne s'exonèrent jamais de recherches de profits politiques, il n'empêche que les uns comme les autres ont considérablement participé à l'existence pérenne d'un cadre démocratique parmi des collectifs pourtant très peu préparés à un tel exercice¹¹.

Les gestes et les mots : démocratie, production et pouvoir dans une usine sans patron

Heurts et malheurs de la démocratie directe

Depuis plus de dix ans, la coopérative du 18 décembre fonctionne selon un modèle autogestionnaire inédit au regard de l'horizontalité et de la longévité de ces dispositifs dans le monde du travail¹². Peu de coopératives dans le monde peuvent se targuer, dix ans après leur reprise, de continuer à fonctionner à partir d'une assemblée générale hebdomadaire au cours de laquelle est discuté et décidé l'ensemble des orientations administratives, productives et commerciales de l'entreprise¹³. Cette assemblée est ouverte à l'ensemble des associés de la coopérative et chaque décision est votée à la majorité, comme nous l'explique Délia :



« Toute l'organisation passe par l'assemblée. On fait l'assemblée, on fait un ordre du jour, on traite les points et on résout, on vote et c'est comme ça qu'on fait. On décide tout par assemblée. On est tous pareils, tout le monde touche pareil, on a tous les mêmes droits. »

[11] La rencontre d'une dizaine d'entreprises dans la capitale et sa banlieue nous a permis de confirmer le constat de grandes pratiques démocratiques observées ailleurs (Fajn, 2003 ; Rebón, 2004 ; Gracia, 2011).

[12] Les enquêtes portant sur les phénomènes de bureaucratisation sont nombreuses dans les années 1960 et 1970. Fort de son expérience internationale, le sociologue suisse Albert Meister a même théorisé l'existence de « stades » de développement d'organisations démocratiques, allant d'un stade porté par l'exigence démocratique de ses membres à celui dominé par la routinisation et les impératifs économiques (1972).

[13] Bien que de nombreux sociologues aient souligné la persistance de relations égalitaires dans les entreprises « récupérées » argentines (Salgado *et al.*, 2012), très peu parmi elles fonctionnent désormais selon une organisation où la répartition du pouvoir et des salaires est encore totalement égalitaire.

En l'occurrence, si la coopérative dispose officiellement d'un conseil d'administration, ses membres servent moins à prendre des décisions qu'à représenter l'entreprise auprès des différents acteurs institutionnels – fournisseurs, clients et État – qui exigent des interlocuteurs formels et facilement identifiables. Mais rien n'oblige pour autant l'assemblée à garder ses président, trésorier et syndic, révocables aussi souvent que l'exige la situation, tout comme les postes à responsabilité au sein de la production ; les commerciaux ainsi que les responsables « qualité » de chaque secteur sont ainsi élus par leurs collègues, mais aussi éconduits dès que l'assemblée juge leur action préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise. Par ailleurs, cette forte exigence démocratique se traduit en matière de rémunération par une répartition strictement égalitaire des revenus de l'entreprise. Les associées ont effectivement rendu caducs les grands principes tayloristes et fordistes de rétribution du travail : ni l'ancienneté, ni la productivité ne constituent des formes de gains particuliers dans la coopérative. De sorte que, indépendamment de son rythme et de sa production, chaque associé est rémunéré selon le nombre d'heures de présence. Ainsi, en dépit du nouveau statut de « coopérative » et des normes censées l'encadrer¹⁴, les pratiques demeurent fondamentalement les mêmes depuis l'époque de la lutte.

Au moment où cette coopérative semble s'inscrire indéniablement dans une certaine histoire ouvrière, en appliquant dans la durée des aspirations de type conseilleriste, cette démocratisation radicale de l'entreprise engendre plus prosaïquement de nombreux dysfonctionnements qui entravent régulièrement son activité. Car si les contraintes inhérentes du marché du prêt-à-porter, secteur très concurrentiel, fragilisent de toute évidence les affaires de l'entreprise, cette autogestion rigoriste ne semble qu'ajouter des obstacles à la sérénité – et à la solvabilité – de la coopérative. Il est fréquent en effet que ces outils démocratiques constituent moins un moyen de décision que l'expression de l'impuissance des associées face à certains aléas économiques. En 2005 par exemple, alors qu'un chômage technique grève les revenus de la coopérative, un couple d'ouvriers de l'usine envisage ainsi sérieusement de proposer la destitution des élues sous des prétextes controversés :

Je leur demande si les hommes participent beaucoup à la gestion de l'usine, notamment aux commissions¹⁵. Ils me répondent que non. Ils m'expliquent que les personnes qui participent aux commissions sont des personnes élues par l'assemblée. Je leur demande alors pourquoi aucun homme n'a été élu. Silence. Ils ne savent pas me répondre. Mais ils me disent qu'étant donné les problèmes actuels de l'usine, ils pensent réorganiser l'ensemble des commissions et ne mettre

[14] Cf. *supra*, note 4.

[15] Rappelons que l'usine est composée à 80% de femmes et qu'en ce sens, elles assument la totalité des responsabilités de la coopérative. Néanmoins, certaines raisons plus subjectives, liées par exemple à un principe de séparation sexuée dans l'entreprise, expliquent cette absence masculine dans les affaires de l'usine. Sur cette question, voir Quijoux (2011b).

que des hommes. Car jusqu'à présent, il n'y avait que des femmes. Ils pensent tout réorganiser avec seulement des hommes pour voir si les choses changent, dans le bon sens du terme. Ils expliquent les problèmes de gestion actuels très clairement en termes de sexe : si l'usine fonctionne mal, c'est parce qu'elle est dirigée uniquement par des femmes. Ils veulent donc essayer avec des hommes. C'est une proposition à laquelle ils ont pensé avec Cécilia, mais qu'ils n'ont pas encore proposée en assemblée. [Notes, mai 2005]

Si cette proposition – qui ne sera finalement pas retenue – témoigne avant tout d'un profond désarroi face aux logiques de marché et à la précarité qu'elle impose au collectif, elle illustre aussi combien ce régime d'assemblée offre les conditions d'une instabilité administrative chronique. Elle montre par ailleurs qu'elle est responsable d'une inflation et d'une dispersion de l'ordre du jour, produisant par conséquent un allongement considérable de la durée des assemblées. Ainsi, alors que la productivité de la coopérative doit déjà composer avec une fréquence élevée d'assemblées – une par semaine –, ces dernières peuvent mobiliser l'ensemble des associées entre deux et cinq heures, parfois même jusqu'à huit heures. Sur une année, le temps accordé à l'autogestion peut donc représenter entre 10 et 15 jours de production non effectuée. Mais si l'on peut concevoir que productivité et démocratie ne coïncident pas systématiquement, ces délibérations interminables contribuent également à disqualifier ce mode de gestion directe. Ainsi, Claudia, jeune ouvrière d'une trentaine d'années au moment de l'enquête, se désole de l'absence de choix au cours des assemblées, laissant place au *statu quo* :



« C'est toujours le même bordel. Par exemple, on a une collègue – Lucia – qui a chopé une embolie, je crois, bref elle a eu très mal à la tête et elle ne peut écouter de sons, car elle dit que ça lui fait comme du bruit dans la tête. Elle est allée voir le médecin et il lui a dit qu'elle ne pouvait pas travailler. [...] Donc hier, on en a discuté pour qu'elle travaille à la boutique avec Maria. [...] Aujourd'hui, elle est venue travailler et ils ont tout changé, et ils voulaient qu'elle aide [finalement] en production [donc, je suis arrivée en assemblée et j'ai dit] : "bon, ce qu'on a voté à l'assemblée n'a pas été accompli, donc le travail de Lucia, c'est Susana, Maria et Mario qui vont le faire, parce qu'ils n'ont pas toujours du travail. Donc, ça va être le travail de tous. Pourquoi seulement elle ? Pourquoi pas tout le monde ?" Et de là, ils ont tous commencé à dire "Non, Maria, non, ce n'est pas possible..." Je leur ai alors répondu "soi-disant Maria ne va pas bien du tout, elle doit mettre une minerve toute la journée, mais moi, je la vois courir, sauter et sans sa minerve..." Donc, qu'est-ce qui s'est passé ? C'est resté en l'air en assemblée, comme toujours, on n'a pas voté, parce qu'on a discuté entre temps d'autre chose, et comme personne ne peut contrôler l'assemblée, on n'en a plus parlé, on a continué à travailler et point.

- *Donc c'est resté en l'air ?*
- *En l'air, il y a beaucoup de choses qu'on discute, on ne vote pas, on perd du temps, on laisse le travail... »*

Au final, ces raisons ont provoqué la désertion de nombreux membres de la coopérative au point qu'il faille désormais trouver des mesures radicales – couper le courant de l'usine par exemple – pour empêcher les absentéistes de vaquer à d'autres occupations au moment de l'assemblée. Cette mesure demeure néanmoins plus spectaculaire qu'efficace et n'a su enrayer une désaffection continue à l'égard de la démocratie directe, concurrencée de surcroît par d'autres modes, plus anciens et plus ancrés, de légitimité ouvrière.

La culture légitime de l'atelier

En dépit de la consolidation d'un mode de gestion radical de ses activités, la coopérative du 18 décembre ne semble pas en définitive s'exonérer des nombreux mécanismes de professionnalisation-délégation, régulièrement observés depuis un demi-siècle par les différentes enquêtes sur la participation des salariés dans l'entreprise (Meister, 1964 ; Rosanvallon, 1976 ; Crozier, Friedberg, 1978 ; Sainsaulieu *et al.*, 1982 ; Martin, 1989). Ni la tenue hebdomadaire d'une assemblée générale ouverte à tous les associés, ni l'absence de véritables prérogatives du conseil d'administration ne semblent protéger cette usine des aléas récurrents auxquels sont confrontés les systèmes participatifs, tels que l'inefficacité, la routinisation et l'absence d'implication de leurs membres. En ce sens, la coopérative n'échappe pas non plus à des formes plus ou moins avancées de bureaucratisation de ses organes de décision : car si les assemblées peuvent s'éterniser et se heurtent régulièrement à d'interminables tergiversations, les associées doivent évidemment faire face à de nombreux impératifs financiers ou délais qui nécessitent de prendre des décisions¹⁶. À cet égard, un petit groupe composé d'une dizaine d'ouvrières, notamment celles du conseil d'administration, arrive systématiquement à faire voter ses orientations au collectif malgré une résistance très active de certaines collègues. En dépit de leur opiniâtreté et d'une mobilisation permanente, ces dernières ne réussissent en effet jamais à s'imposer face à ce groupe hégémonique. Pourtant, ces opposantes ne semblent pas *a priori* socialement désarmées : il s'agit en l'occurrence de couturières ayant activement participé à la lutte et appartenant parfois de longue

[16] À cet égard, il serait légitime de s'interroger à propos de l'incidence positive et négative de ce mode de gestion sur la nature et les rapports à la clientèle de l'usine. Par manque d'espace, précisons simplement que si la coopérative a perdu certains clients, c'est moins en raison de sa notoriété militante qu'à cause de certains dysfonctionnements de l'entreprise, au premier chef desquels les retards de livraison. En revanche, cette célébrité a suscité à l'inverse certaines demandes, notamment de l'étranger, de la part de syndicats ou d'ONG. Mais en fonction de la conjoncture – plus ou moins d'activité de l'usine – et parfois en raison de la faiblesse de ses moyens de distribution, ces commandes n'ont pas toujours pu être honorées.

date à l'entreprise. L'une d'entre elles a même obtenu un bac général et a étudié quelque temps à l'université. Parmi un groupe d'ouvrières majoritairement sans diplôme, elle possède par conséquent un capital scolaire rare, constitutif à la fois de dispositions et de compétences particulières, susceptibles de l'avantager au moment de l'exercice démocratique. En ce sens, elle n'hésite pas à prendre la parole et asséner ses points de vue, au risque d'agacer l'auditoire qui lui reproche souvent de « trop l'ouvrir ». Âgée d'une trentaine d'années au moment de l'enquête, cette ouvrière est effectivement l'une des plus farouches contestataires du conseil d'administration. Parmi ses nombreux griefs, elle reproche des décisions unilatérales, et, plus grave, un manque de transparence dans les finances de l'entreprise :



« Si tu n'as pas les comptes clairs, tu vas toujours te méfier de l'autre, s'il ne veut pas te montrer un cahier [le cahier des comptes], s'il ne veut pas te dire dans quoi part l'argent, s'il ne veut pas te dire... Tu vas toujours te méfier. On a fait un tableau au troisième pour qu'elle mette tous les papiers, et elle n'a jamais rien écrit. [...] Parce que moi, je dis toujours : un jour tu fais un bilan. Ce qui doit te rester, ce que tu as dans la caisse tu dois le mettre dans le bilan... mais nous on ne sait pas s'il manque ou pas de l'argent. Parce qu'elle n'a jamais fait de bilan, elle ne nous a jamais donné de comptes... Moi, je me méfie parce que j'ai des raisons ; elle ne m'a jamais donné aucun compte clair à moi. Attention ! Moi, je n'en sais rien si elle vole ou ne vole pas, vaut mieux que je n'en sache rien, mais en tout cas à moi elle ne m'a jamais fait un bilan et plein de fois elle a refusé de me donner le cahier. Donc, je ne peux pas lui faire confiance, mais je ne vais pas dire non plus "oui, parce que tu as volé", non, "je me méfie de toi parce que tu n'as pas fait les comptes clairs". »

Loin d'être isolée, Claudia exprime ici des critiques partagées par de nombreuses associées qui s'inquiètent d'une mainmise croissante de la part des membres du CA sur les affaires de l'usine, au détriment des prérogatives historiques de l'assemblée. Elle n'arrive pourtant pas à fédérer autour de ces accusations qui devraient théoriquement mobiliser un groupe caractérisé par ses convictions démocratiques et égalitaires. Cette ouvrière a alors souvent expliqué son incapacité à convaincre l'assemblée par l'intensité, parfois la désinvolture, de ses interventions. Ses prises de positions parfois bruyantes et désordonnées, comme elle le reconnaît elle-même et le confirment d'autres associées, ont probablement contribué à disqualifier sa parole. Mais son impuissance à les convaincre du bien-fondé de ses propositions s'explique surtout parce que le pouvoir d'autrui dans la coopérative ne réside pas dans les usages de l'assemblée : dans un groupe où l'action préside la parole, la crédibilité d'un énonciateur participe moins de sa capacité à construire une argumentation – donc dans la possession d'un capital culturel et de son usage – que dans sa conduite en production. En effet, les propos d'un intervenant en assemblée sont avant tout jugés à l'aune de son implication au travail : assiduité, disponibilité et productivité constituent autant de puissantes

valeurs morales du travail qui distribuent les positions au sein de la coopérative. En effet, si ces qualités ne sont plus officiellement reconnues par la nouvelle organisation, notamment en termes de revenu, elles demeurent des dispositions professionnelles structurantes qui, en l'occurrence, s'expriment dans la légitimité accordée aux uns et aux autres. De sorte que, plus l'implication individuelle dans le travail est forte, plus la crédibilité sociale se renforce. Réciproquement, les ouvrières retardataires, absentes ou qui produisent lentement ne peuvent prétendre avoir une telle légitimité. Parmi un groupe à forte composante féminine, même des justifications susceptibles de susciter l'empathie sont rejetées, comme nous en témoigne ce couple d'ouvriers, âgé d'une cinquantaine d'années :

« Délia : Non, les enfants n'ont rien à voir.

César : Non, non, non.

Délia : Les gens qui participent sont pareils que tout le monde. La personne qui travaille doit accomplir son horaire de travail et produire comme il se doit. Qu'elle soit fatiguée ou non, si elle est fatiguée, c'est son problème si elle ne s'est pas reposée. Ici, elle doit accomplir son horaire et son travail.

César : Elle doit accomplir la tâche qui lui est assignée et tchao, tu vois ? Rien de plus. Après, si elle doit participer à quelque chose, je ne sais pas, ça dépend...

Délia : Ça dépend de la conscience de la personne.

César : ... De chacun.

Delia : Si elle veut participer à une réunion politique en dehors ou soutenir des travailleurs, ça tient à chacun, à la conscience de chacun. Mais dans l'usine, nous sommes tous pareils, on sait qu'on doit accomplir un horaire de travail et on sait qu'on doit faire ce travail et sinon, à la fin de semaine, on n'a pas un peso. »

Mère de deux enfants en bas âge et mariée à un musicien¹⁷ qui sillonne le pays, Claudia est régulièrement confrontée à des problèmes de garde. Elle peine donc souvent à arriver à l'heure, quand elle n'est pas contrainte de s'absenter, parfois pendant plusieurs jours. Comme elles, de nombreuses couturières cumulant une double journée de travail ne peuvent concurrencer des ouvrières qui, retraitées, sans enfant ou divorcées, disposent d'un capital temps beaucoup plus conséquent. Mais les plus anciens – plus de 65 ans – non plus ne peuvent se targuer d'être écoutés : car même s'ils se montrent généralement ponctuels, leur habileté ne leur permet pas toujours de produire de manière performante.

On le déduit donc : les membres du Conseil d'Administration et leurs proches se caractérisent par un âge approximatif d'une cinquantaine d'années, possèdent

[17] Son mari est chanteur dans un groupe de cumbia, musique appréciée essentiellement par les classes populaires et une partie des classes moyennes argentines. Sa formation modeste se produit au gré des bals et des fêtes foraines dans le pays.

une santé physique acceptable et sont relativement libérés de leurs contraintes domestiques ou familiales. Surtout, elles se distinguent par une aptitude singulière au travail, faite de discipline, de rapidité et d'habileté, faisant d'elles, au-delà des mots, les véritables leaders de la coopérative.

Conclusion

Au début des années 2000, l'Argentine a connu des expériences spectaculaires d'occupation et de reprise d'entreprise par les salariés. Au-delà du nombre relativement important de cas impliqués, l'histoire de ces « récupérations » et les propriétés sociales de ses acteurs offrent aux sciences sociales des situations d'autogestion et de participation ouvrières originales pour la plupart des pays industrialisés. En effet, la crise économique, politique et sociale majeure qui a touché l'Argentine en décembre 2001 a projeté des milliers de travailleurs issus de PME, sans capital militant ni compétence politique, dans des luttes souvent radicales, tant dans leur répertoire d'action que dans leurs revendications. À partir de la mobilisation des textiles Brukman entre 2002 et 2003, nous avons montré comment la séquence spécifique des *cacerolazos* avait favorisé la construction d'un sentiment égalitaire et démocratique au travail parmi un collectif pourtant historiquement divisé : dans un contexte de grande confusion politique au niveau national, l'intervention d'une formation d'extrême gauche a permis de requalifier l'injustice du départ du patron en appropriation démocratique des moyens de production. Dès lors, toutes les ouvrières participeront aux affaires de l'usine et toucheront le même salaire. Depuis dix ans, cette autogestion radicale s'est maintenue dans sa forme initiale : l'ensemble des associées est convié à prendre part aux orientations de l'usine au cours d'une assemblée générale hebdomadaire. De même, l'égalité des salaires ne s'est jamais démentie, à l'inverse de la plupart des autres usines récupérées d'Argentine. Cette permanence doit beaucoup au Mouvement National de Fabriques Récupérées par les travailleurs auquel appartient la coopérative depuis la fin de sa lutte. Par l'intermédiaire de son président, celui-ci contribue à maintenir une forte culture démocratique et égalitaire dans les entreprises de son organisation. Brukman semble s'inscrire alors pleinement comme un cas singulier dans l'histoire des mobilisations et autogestions ouvrières.

L'examen plus approfondi des formes de participation vient néanmoins tempérer ces modalités d'organisation. L'institutionnalisation d'un mode de gestion radical provoque en effet de nombreux dysfonctionnements administratifs : alors que la fréquence élevée des assemblées – une par semaine – interfère déjà sur le temps de travail productif, elles peinent souvent à prendre des décisions, en se perdant notamment dans d'interminables confrontations et atermoiements. L'absence de régulations des interactions concourt au final à un fort absentéisme et délégation de cet espace de pouvoir au profit, finalement, d'un groupe restreint d'associés.

En quoi alors la coopérative Brukman se distingue-t-elle alors des autres histoires de l'autogestion ? Nous avons cherché à montrer ici que, contrairement à une vision dominante de la démocratie directe, la multiplication des espaces de délibération ne permettait pas forcément plus d'implication ouvrière au processus de gestion. Pour des membres appartenant souvent à des positions subalternes de la division sociale, l'exercice démocratique tel qu'il est généralement conçu – discussion, argumentation, prise de parole, échange avec autrui – relève de pratiques souvent inhabituelles, quand il ne révèle pas tout simplement des formes plus ou moins profondes de violence symbolique. Pour des individus pour qui le travail a été généralement la principale source d'identification, mais aussi producteur de normes de valeurs, la construction de la légitimité et du pouvoir ne suit donc pas les mêmes canons. De sorte que, les personnes *a priori* les mieux disposées à convaincre l'assemblée, possédant par exemple un capital scolaire, ne sont pas celles qui dominent. De même, celles qui dirigent désormais les affaires ne le font pas grâce simplement à une professionnalisation des tâches administratives et directives. Le grand enseignement de cette expérience autogestionnaire réside probablement ici : la bureaucratisation de l'entreprise participe moins de l'accaparement de savoirs spécifiques que de conduites jugées collectivement comme « exemplaires » d'un point de vue de l'assiduité, de la ponctualité et de la productivité. En ce sens, l'histoire de Brukman permet une meilleure intelligibilité des formes de participation populaire dans l'entreprise : si la participation répond probablement au degré de schèmes et de maîtrise des enjeux économiques, son examen doit inclure le rapport au travail et ses modes de distribution sociale, qui, comme l'a régulièrement montré la sociologie du travail, constitue invariablement un rapport social au sein même du groupe des travailleurs.

Bibliographie

- Bourdé G., 1980, « Le monde des affaires et l'industrie de substitution en Argentine (1929-1949) », in F. Mauro, G. Bourdé (dir.), « L'industrialisation des pays de la Plata », *Travaux et mémoires de l'Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine*, 33, p. 7-81.
- Bourdieu P., 1980, *La distinction*, Paris, Minuit.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Di Tella T. S., 1998, *Historia social de la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Troquel.
- Emmerich G., 1996, « Menem, otra vez », *Sociológica*, 30, p. 181-210.
- Fajn G. (dir.), 2003, *Fábricas y empresas recuperadas, protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- Fernandez Alvarez, Wilkis A., 2007, « La gestion du chômage déifiée, le sens de la justice dans les « récupérations » d'usine par les travailleurs en Argentine, *Autrepart*, 43 (3), p. 11-24

- Gaxie D., 1978, *Le cens caché*, Paris, Seuil.
- Gracia A. M., 2011, *Fabricas de resistencia y recuperación social*, Mexico, Colegio de Mexico.
- Grignon C., Passeron J.-C., 1989, *Le savant et le politique*, Paris, EHESS.
- Ikonickoff M., 1972, « Des obstacles à l'industrialisation du Tiers-Monde », *Options méditerranéennes*, 11, p. 52-59.
- Klein N., 2003, « Cuando trabajar es un delito », *La Jornada de México*, 279 (édition du 27 avril).
- Lagroye J., 2003, *La politisation*, Paris, Belin.
- Lamant L., 2007, « La douleur en héritage », *Vacarme*, 27, <http://www.vacarme.org/article432.html> [accès le 10 octobre 2013].
- Martin D., 1989, *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Matonti F., Poupeau F., 2004, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2004, 155 (5), p. 4-11.
- Meister A., 1964, *Socialisme et autogestion*, Paris, Seuil.
- Nordmann C., 2008, *Bourdieu, Rancière, la politique entre sociologie et philosophie*, Paris, Éditions Amsterdam.
- Quattrochi-Woisson D. (dir.), 2003, *Argentine, enjeux et racines d'une société en crise*, Paris, Tiempo Éditions.
- Quijoux M., 2011a, « Usines récupérées d'Argentine, des mobilisations ouvrières à dimension locale », *Cahiers des Amériques Latines*, 66 (1), p. 91-110.
- Quijoux M., 2011b, *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, Paris, Éditions de l'IHEAL-Paris III-Sorbonne Nouvelle.
- Quijoux M., 2012a, « Du zèle à l'autogestion, retour sur les usines récupérées d'Argentine », *Sociologie du travail*, 54 (2), p. 178-196.
- Quijoux M., 2012b, « Mobilisations et de politisation ouvrières contemporaines : les usines récupérées d'Argentine », *Critique Internationale*, n° 54, p. 111-132.
- Rancière J., 1990, *Aux bords du politique*, Paris, Osiris.
- Rapoport M., 2007, *Historia económica, social y política de Argentina*, Buenos Aires, Emece.
- Rebon J., 2004, *Desobedeciendo al desempleo*, Buenos Aires, PICASO/ la Rosa Blindada.
- Robin S., 2003, « L'effondrement de la représentation et la crise politique en Argentine », *Cahiers des Amériques latines*, 41 (1), p. 19-32.
- Rosanvallon P., 1976, *L'âge de l'autogestion*, Paris, Seuil.
- Rouquier A. 1998, *Amérique latine, introduction à l'Extrême-Occident*, Paris, Seuil.
- Ruggieri A., 2010, *Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*, Buenos Aires, La ed.
- Salgado R., Kasparian D., Hernández M. C., Díaz M. E., Ferramondo M., 2012, « Función de dirección e igualdad en las Empresas Recuperadas de la Ciudad

de Buenos Aires », *La revista del CCC*, n°14/15 (accès le 16 janvier 2013), centrocultural.coop/revista/articulo/331/.

Sainsaulieu R, Tixier P.-E., Marty M.-O., 1983, *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens.

Salvia A., Tissera S., Bustos J. M., Sciarrotta F., Persia J., Herrera Gallo G., Cillis N., García Allegrone V., 2000, « Reformas Laborales y Precarización del Trabajo Asalariado (Argentina 1990-2000) », *Cuadernos del CEPED*, 4, p. 123-167.

Scott J.-C., 2009, *La domination et les arts de la résistance*, Paris, Éditions Amsterdam.

Thompson E., 1988, *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, EHESS.

Abstract

Does the spread of spaces of deliberation in the company necessarily promote a better allocation of power? Based on the study of a factory "took over" by its employees in Argentina, this article aims to show that the democratization of the workplace depends on sources of legitimacy, especially from the workshop, which can compete with the usual practices of direct democracy. This article sheds light on a new form of bureaucracy based on a regime where disciplinary values and behaviors, such as attendance, punctuality and productivity, prevail.

Keywords Argentina, self-management, cooperatives

Maxime Quijoux est post-doctorant en Sociologie à l'École Normale Supérieure de Cachan, membre de l'IDHE, Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie (UMR 8533). Ses travaux portent sur les reprises d'entreprises et les coopératives de travail en Argentine et en France. Il est l'auteur de « Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine » (Éditions de l'IHEAL) et a co-dirigé l'ouvrage *Cultures et inégalités : enquêtes sur les dimensions culturelles des rapports sociaux* (Éditions L'Harmattan, avec Flavie Lanna, Raul Matta, Julien Rebotier et Gildas de Séchelles).



Mots clés

Argentine, autogestion, coopératives, reprises d'entreprises