

**HEC MONTRÉAL**

**L'autogestion, une pratique subversive du capitalisme ?**

**Par**

**Dominique Olivier**

**Sciences de la gestion**

**(Gestions en contexte d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Avril 2017

© Dominique Olivier, 2017



# HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 19 octobre 2016

À l'attention de : Dominique Olivier  
HEC Montréal

## Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

# Projet : 2017-2474

### Titre du projet de recherche :

Les obstacles à la remise en question de la hiérarchie dans les organisations : le cas des entreprises autogérées au Québec

---

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 19 octobre 2016. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 octobre 2017**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet* ou *F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

## SOMMAIRE

Ce mémoire porte sur le potentiel subversif de l'autogestion. En constatant qu'en 2014, les chercheurs des études critiques en management suggèrent que les organisations anarchistes ont des pratiques subversives qui remettent de façon concrète le capitalisme en question, nous avons décidé de confronter ces affirmations à la littérature des sciences sociales concernant l'autogestion, qui offre un constat plus mitigé.

Cela nous a incités à rencontrer des organisations autogérées montréalaises afin de répondre à la question : l'autogestion est-elle subversive ou non du capitalisme ? Pour aborder cette question, nous avons bâti un idéaltype de l'autogestion et pris appui sur une définition du capitalisme empruntant aux travaux de Boltanski et Chiapello, Foucault et Deleuze ainsi que des auteurs de la *Wertkritik*.

Nous avons ainsi pu constater que si les organisations productives autogérées tentent dans une certaine mesure d'être subversives du capitalisme, elles ne constituent guère une menace pour lui, non pas seulement parce qu'elles restent peu nombreuses, mais aussi parce que leur mode de fonctionnement est tout à fait compatible avec le capitalisme contemporain. Cependant, ces organisations pourraient contribuer à une décolonisation de l'imaginaire capitaliste ainsi qu'offrir un support à des mouvements ayant des valeurs similaires aux leurs.

**Mots-clés :** Autogestion, anarchisme, capitalisme, contrôle, critique de la valeur, sociologie des organisations, études critiques en management.

## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>SOMMAIRE.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>REMERCIEMENTS .....</u></b>	<b><u>IV</u></b>
<b><u>CHAPITRE 1 : COMMENT SUBVERTIR LE CAPITALISME ? .....</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>CHAPITRE 2 : L'ANARCHISME VU PAR LES THÉORICIENS CRITIQUES DU MANAGEMENT .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
2.1. ÉTUDES THÉORIQUES .....	3
2.2. ÉTUDES EMPIRIQUES .....	6
2.3. APPORTS DE L'ANARCHISME POUR LES CMS.....	8
<b><u>CHAPITRE 3 : PETITE HISTOIRE DE L'AUTOGESTION.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
3.1. AUTOGESTION : À LA FOIS IDÉE, NOTION ET PRATIQUE.....	11
3.2. AUTOGESTION AU XIX <sup>E</sup> SIÈCLE .....	11
3.2.1. CHARLES FOURIER .....	12
3.2.2. PROUDHON .....	12
3.2.3. BAKOUNINE.....	13
3.2.4. KROPOTKINE .....	14
3.2.5. LA COMMUNE DE PARIS : UNE TENTATIVE D'AUTOGESTION POLITIQUE.....	14
3.3. AUTOGESTION AU XX <sup>E</sup> SIÈCLE.....	15
3.3.1. L'AUTOGESTION DANS LA PREMIÈRE MOITIÉ DU XX <sup>E</sup> SIÈCLE.....	15
3.3.2. L'AUTOGESTION DANS LA SECONDE MOITIÉ DU XX <sup>E</sup> SIÈCLE.....	16
3.3.2.1. Expériences concrètes .....	16
3.3.2.2. Perspectives critiques .....	18
3.4. L'AUTOGESTION AUJOURD'HUI : .....	21
3.5. UNE AUTOGESTION RÉELLEMENT SUBVERSIVE ? .....	22
<b><u>CHAPITRE 4 : AUTOGESTION ET CAPITALISME : APPUIS THÉORIQUES .....</u></b>	<b><u>24</u></b>
4.1. VERS UN IDÉALTYPE DE L'AUTOGESTION .....	24
4.1.1. PREMIÈRE CARACTÉRISTIQUE : REMISE EN QUESTION DE LA HIÉRARCHIE .....	25
4.1.2. SECONDE CARACTÉRISTIQUE : RECHERCHE D'ÉGALITÉ SUR LE PLAN MATÉRIEL .....	26
4.1.3. TROISIÈME CARACTÉRISTIQUE : RECHERCHE D'AUTONOMIE SUR LE PLAN MATÉRIEL .....	26
4.2. APPROCHES DU CAPITALISME CONTEMPORAIN .....	27
4.2.1. BOLTANSKI ET CHIAPELLO : BIENVENUE DANS LE MONDE CONNEXIONNISTE ! .....	28
4.2.2. FOUCAULT ET DELEUZE : DES SOCIÉTÉS DISCIPLINAIRES AUX SOCIÉTÉS DE CONTRÔLE... 31	31
4.2.3. CRITIQUE DE LA VALEUR.....	35
4.3. EN ROUTE VERS L'ENQUÊTE DE TERRAIN .....	40
<b><u>CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE.....</u></b>	<b><u>41</u></b>

<b><u>CHAPITRE 6 : L'AUTOGESTION EN PRATIQUE. PRÉSENTATION DES</u></b>	
<b><u>RÉSULTATS.....</u></b>	<b>45</b>
<b>6.1. CONTEXTE : LA REDÉCOUVERTE DES ORGANISATIONS HORIZONTALES.....</b>	<b>45</b>
6.1.1. DÉCENNIE 1980 : ORGANISATIONS CIRCULAIRES ET SOCIOCRATIE .....	46
6.1.2. ORGANISATIONS HORIZONTALES AUJOURD'HUI : ZAPPOS ET LA MISE EN PRATIQUE DE L'HOLACRATIE .....	47
<b>6.2. CARACTÉRISTIQUES FORMELLES DES CAS RETENUS .....</b>	<b>48</b>
6.2.1. MISSIONS ET OFFRES DE BIENS/SERVICES .....	49
<b>6.3. STRUCTURES LÉGALES ET ORGANISATIONNELLES .....</b>	<b>51</b>
<b>6.4. VALEURS.....</b>	<b>57</b>
<b>6.5. DES ORGANISATIONS AUTOGÉRÉES ? .....</b>	<b>59</b>
6.5.1. REMISE EN QUESTION DE LA HIÉRARCHIE .....	59
6.5.2. RECHERCHE D'ÉGALITÉ SUR LE PLAN MATÉRIEL .....	62
6.5.3. RECHERCHE D'AUTONOMIE SUR LE PLAN MATÉRIEL .....	64
6.5.4. L'AUTOGESTION, JUSQU'OU ? .....	66
<b><u>CHAPITRE 7 : L'AUTOGESTION EST-ELLE VRAIMENT ANTICAPITALISTE ?</u></b>	
<b><u>ANALYSE ET DISCUSSION.....</u></b>	<b>68</b>
<b>7.1. L'AUTOGESTION CONTRE LA CITÉ PAR PROJETS ? .....</b>	<b>68</b>
7.1.1. LA CRITIQUE COMME MOTEUR DE TRANSFORMATION DU CAPITALISME .....	68
7.1.2. RÉCUPÉRATION DE LA CRITIQUE ARTISTE .....	70
7.1.2.1. Leadership .....	71
7.1.2.2. La gestion par projets .....	73
<b>7.2. L'AUTOGESTION POUR ÉCHAPPER AU CONTRÔLE ?.....</b>	<b>76</b>
7.2.1. CONTINUITÉ DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE .....	76
7.2.2. INTERNALISATION DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE .....	78
<b>7.3. AUTOGESTION ET TYRANNIE DE LA VALEUR .....</b>	<b>80</b>
7.3.1. TRAVAIL .....	80
7.3.2. VALEUR .....	81
<b>7.4. DISCUSSION .....</b>	<b>82</b>
7.4.1. APPORTS DE L'AUTOGESTION À UNE REMISE EN QUESTION DU CAPITALISME.....	83
<b><u>CHAPITRE 8 : CONCLUSION.....</u></b>	<b>86</b>
<b>8.1. APPORTS ET LIMITES.....</b>	<b>87</b>
<b><u>CHAPITRE 9 : BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b>1</b>

## REMERCIEMENTS

On parle souvent de la rédaction d'un mémoire comme d'un travail solitaire, mais je n'aurais pu y arriver sans l'aide et le support d'un bon nombre de personnes que je tiens à remercier.

Tout d'abord, Yves-Marie, je te remercie pour tes conseils et ton écoute tout au long de ma scolarité de maîtrise, mais également pour ta confiance en ma capacité à réussir, même dans mes moments de doute.

Merci à ma famille, Sylvie, Marion, David, pour votre soutien dans mes projets. Merci à mes amis qui m'ont suivie dans ce long projet et ont écouté mes joies et mes angoisses. Je suis privilégiée de vous avoir dans ma vie.

Merci aussi à André, le meilleur patron de l'univers, qui m'a laissée disparaître pour des périodes indéterminées pour rédiger.

Finalement, je remercie les membres des organisations étudiées, qui ont gracieusement accepté de répondre à mes questions et qui ont grandement contribué à réussite de ce projet.

## CHAPITRE 1 : COMMENT SUBVERTIR LE CAPITALISME ?

Il y a un problème avec le management : c'est le postulat de base des chercheurs s'inscrivant dans le champ des études critiques en management (*critical management studies*, ou CMS) (Fournier et Grey, 2000). Selon eux, il est essentiel de dénaturiser le managérialisme aujourd'hui présent dans toutes les sphères de notre vie. Cette « idéologie qui veut étendre les principes de la gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine [...] [et] prône la gestion rationnelle des entreprises et l'imitation de leur pratique dans toutes les sphères de la vie sociale et privée (Rouleau, 2007) » se serait imposée non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public et le tiers secteur (Grey et Willmott, 2005).

En 2014, la revue *Ephemera*, dédiée aux études critiques en management, a consacré un numéro entier à l'anarchisme. Cette idéologie politique et l'autogestion qui en constitue l'une des applications pratiques y sont présentées comme des moyens de combattre ce managérialisme et, plus fondamentalement, de sortir du capitalisme. C'est cette thèse que nous voudrions discuter dans ce mémoire, notamment en confrontant l'enthousiasme des auteurs de ce numéro d'*Ephemera* aux pratiques réelles d'autogestion sur le terrain. En quoi l'autogestion est-elle réellement subversive du capitalisme ? Telle sera notre question de recherche.

Pour y répondre, nous avons tout d'abord consulté les textes de management qui se sont intéressés à l'anarchisme au cours des dernières années (chapitre 2). Nous avons constaté un certain optimisme de la part des chercheurs des CMS pour le potentiel subversif de ces organisations. Nous avons également constaté qu'une importante littérature concernant l'anarchisme et l'autogestion existe dans les différentes disciplines des sciences sociales. Nous avons donc pris connaissance de celle-ci et offrons un résumé des théories et pratiques autogestionnaires les plus importantes sous la forme d'une petite histoire de l'autogestion (chapitre 3). Contrairement aux chercheurs des CMS, nous remarquons au cours de cette revue que les différents chercheurs ayant théorisé l'autogestion en sciences sociales sont plus mitigés quant au potentiel subversif de l'autogestion. En effet, il existe un certain écart entre la théorie et la pratique de l'autogestion, et celle-ci n'a jamais été mise en œuvre à grande échelle ou à long terme. Plus récemment cependant, des



chercheurs en Amérique latine se sont inspirés des pratiques d'autogestion existantes et laissent entendre qu'une autogestion subversive est possible.

Afin d'y voir plus clair, il nous est donc apparu pertinent d'aller rencontrer des membres d'organisations autogérées contemporaines afin de comprendre les enjeux auxquels ils sont confrontés. Pour ce faire, nous avons dû élaborer un solide cadre conceptuel (chapitre 4) nous permettant tout d'abord de définir l'autogestion, puis le capitalisme contemporain. Nous avons donc construit un idéaltype de l'autogestion, puis choisi trois approches du capitalisme nous permettant de déterminer si les cas d'autogestion que nous souhaitons étudier sont subversifs des principales caractéristiques de ce capitalisme ou non.

Après avoir élaboré une méthodologie de recherche (chapitre 5), nous avons rencontré des membres de quatre organisations de la grande région de Montréal pour des entretiens semi-dirigés (chapitre 6). Deux de ces organisations se décrivent comme autogérées, deux autres comme des organisations *open book* ou ayant un style de gestion participatif. Au cours de ces entretiens, nous avons appris l'histoire de ces organisations, leur fonctionnement, les principales problématiques auxquelles elles sont confrontées. Nous avons ensuite analysé l'information recueillie à l'aide du cadre théorique bâti à partir des travaux de Boltanski et Chiapello, Deleuze et des auteurs de la critique de la valeur afin de déterminer si ces organisations sont subversives ou non du capitalisme (chapitre 7). Nous présentons finalement nos conclusions ainsi que différentes avenues de recherche au chapitre 8.

## CHAPITRE 2 : L'ANARCHISME VU PAR LES THÉORICIENS CRITIQUES DU MANAGEMENT

L'une des solutions récemment envisagées par les CMS pour en finir avec le managérialisme est donc l'anarchisme et plus précisément les organisations non hiérarchiques ou autogérées, dont la structure reflète ce qui est considéré par les partisans de cette idéologie politique comme la forme que devrait prendre la société. En 2014, un numéro spécial d'*Ephemera* consacré au sujet permet donc d'avoir un aperçu des solutions et des questionnements soulevés par cette forme organisationnelle selon les chercheurs des CMS. Nous présenterons ici ce qui a été écrit par ces auteurs au sujet des organisations non hiérarchiques, ainsi que la contribution de certains auteurs en management à la littérature sur les organisations anarchistes. Nous décrirons tout d'abord les études théoriques réalisées sur le sujet, puis les études empiriques.

### 2.1. Études théoriques

Selon Franks (2014), dont la contribution consiste à faire état des critiques de l'anarchisme au domaine de l'éthique organisationnelle, la pensée anarchiste repose sur quatre principes : 1) la contestation des structures hiérarchiques, ce qui différencie l'anarchisme du libertarisme<sup>1</sup> et remet en question la légitimité de l'État ; 2) l'idée que l'individu est principalement un produit de son environnement et des institutions qui l'entourent ; 3) les moyens et les fins sont indissociables, principe que l'on appelle la préfiguration (*prefiguration*). Ainsi, une action ayant des conséquences positives doit être jugée à la fois sur celles-ci, mais également sur les intentions ayant mené leur réalisation. Cela amène notamment l'auteur à un questionnement sur les principes guidant l'approche *bottom of the pyramid*, qui permet aux plus pauvres d'améliorer leurs conditions de vie, mais également aux plus nantis de s'enrichir davantage tout en maintenant le *statu quo*, une économie capitaliste dont découlent ces inégalités. 4) L'absence d'une épistémologie universelle.

---

<sup>1</sup> Le libertarisme « conçoit la société juste comme une société dont les institutions respectent et protègent la liberté de chaque individu d'exercer son plein droit de propriété sur lui-même et les droits de propriété qu'il a légitimement acquis sur des objets extérieurs (Van Parijs et Arnspenger, 2003). »

Les contributeurs au numéro spécial d'*Ephemera* soulignent que l'anarchisme va bien plus loin que l'absence de coercition et n'entre pas nécessairement en opposition avec l'existence de l'organisation. Sans doute, certains anarchistes considèrent la formation d'organisations comme risquée (Kinna, 2014), mais ce point de vue n'est pas généralisé. Selon Parker et ses collègues, au contraire, « *anarchist thought and practice is a crucial element in thinking about how progressive politics might be conducted* (2014) ».

Afin de proposer des solutions de rechange viables aux formes organisationnelles dominantes, de Geus (2014) passe en revue les écrits de Kropotkine, l'un des fondateurs de la pensée anarchiste. Selon cet auteur, une théorie anarchiste des organisations aurait comme bases les principes de décentralisation, d'autogouvernance et de libre accord. Kropotkine démontre que plusieurs sociétés ont évolué grâce à l'aide mutuelle, plutôt que grâce à des individus cherchant leur propre intérêt. Ses écrits contribuent ainsi aux CMS en nourrissant son postulat de base qu'est l'importance de la dénaturalisation, en plus de fournir des exemples de formes d'organisations alternatives viables ayant déjà existé. En effet, les auteurs des CMS remettent en question les relations de pouvoir dans les organisations, qui apparaissent comme allant de soi pour plusieurs théoriciens du management. De la même façon, Kropotkine remet en question la compétition comme principal facteur ayant permis l'évolution, avançant que c'est plutôt l'entraide qui a permis à diverses espèces, incluant l'espèce humaine, de survivre et de prospérer.

Dans son article *Anarchism as a Theory of Organisation*, paru en 1966, évoqué par plusieurs auteurs des CMS comme le premier écrit faisant le lien entre l'anarchisme et le management, Colin Ward (2011) énonce lui aussi des principes pouvant guider les organisations anarchistes, en plus de donner des exemples de ce type d'organisation. Selon Ward, ces organisations devraient être volontaires, temporaires, fonctionnelles et petites. Comme Kropotkine, il suggère que ces organisations devraient être petites, mais qu'une fédération de petites organisations resterait conforme à ce principe.

Plus récemment, Parker et ses collègues (Parker *et al.*, 2014) ont rédigé dans le numéro spécial de la revue *Ephemera* un *Manifesto for Alternatives*, énonçant des principes pouvant guider les nouvelles formes d'organisations dans une perspective anarchiste. Ces trois principes sont l'autonomie, la solidarité et la responsabilité envers le futur : « *To*

*summarize very briefly, we wish to encourage forms of organizing which respect personal autonomy, but within a framework of cooperation, and are attentive to the sorts of futures which they will produce* (Parker et al., 2014). » Si une tension existe entre les deux premiers principes, l'autonomie reste essentielle, car l'individu doit pouvoir entrer de son plein gré dans une relation d'entraide. Tout au long de l'article, les auteurs rappellent que d'autres possibilités existent, et que nous avons le choix de les rechercher, tant de façon individuelle que collective. C'est pourquoi, selon eux, l'anarchisme est essentiel aux études critiques en management : il propose des solutions organisationnelles à des questions politiques, en gardant liés les fins et leurs moyens. Le principe de responsabilité envers le futur appelle à une plus grande conscience environnementale, mais qui se fera automatiquement étant donné la forme que prendront ces nouvelles organisations.

Franks (2014) offre aussi une critique du texte classique de Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970). Si Friedman a été maintes fois critiqué sur sa vision très sévère de la responsabilité sociale de l'entreprise, ses critiques restent enfermées dans les mêmes présupposés, comme la nécessité de croissance, de recherche du profit, ou de hiérarchie organisationnelle, selon Franks. Une perspective plus radicale, comme celle de l'anarchisme, permet d'éviter ce piège, en rejetant ces principes que même les sociodémocrates et les partisans de la responsabilité sociale de l'entreprise tiennent comme acquis.

Chatzidakis et ses collègues (2014) proposent quant à eux la décroissance comme solution, basée sur des principes similaires à ceux proposés par Kropotkine et Ward : la décroissance et la préfiguration sont intimement liées, et le choix de se diriger vers cette décroissance devrait être fait par la base de la société (*bottom-up*). En effet, ces chercheurs rappellent que selon les principes anarchistes, les organisations non hiérarchiques se doivent d'être préfiguratives : leur forme et leurs principes représentent ceux que l'on souhaite donner à la société dans laquelle nous vivons. Ainsi, chaque aspect de l'organisation se doit d'employer des moyens dont les principes sont conformes à ses objectifs. C'est ici que le lien entre l'anarchisme et les études critiques en management se fait plus explicite : la prémisse de base des CMS est qu'il y a un problème avec le management — celui-ci donnerait trop de pouvoir aux gestionnaires dans l'entreprise,

n'en laissant que peu pour les travailleurs (Fournier et Grey, 2000) —, et cette approche cherche des façons d'améliorer ou mettre de côté le management dans une pluralité de traditions intellectuelles, notamment le néo-marxisme, le post-structuralisme, le féminisme et l'environnementalisme (Fournier et Grey, 2000). Malgré cela, l'une des principales critiques adressées aux CMS par les chercheurs mêmes préconisant cette approche est le peu de solutions concrètes proposées afin de sortir du cadre du managérialisme (Spicer, Alvesson et Kärreman, 2009). D'où l'importance des études empiriques qui ont été réalisées sur des organisations « anarchistes ».

## 2.2. Études empiriques

Reedy (2014), à travers l'étude des mouvements altermondialistes, illustre que les CMS ont davantage à apprendre en étudiant les pratiques des formes alternatives d'organisation qu'en critiquant les entreprises capitalistes. De plus, il avance qu'un recadrage théorique des études critiques en management est nécessaire, sans quoi une dérive managériale est possible. En effet, en conservant l'organisation à but lucratif comme objet central d'étude, le champ des CMS est susceptible selon l'auteur de « [...] *reproduc[e] aspects of managerialism that, as others have noted, derive from and support the dominance of neoliberal imperatives of hierarchy, control and economic instrumentality* (Reedy, 2014). »

Land et King (2014), eux, utilisent le cas d'une organisation de coopération internationale britannique et sa transition d'une forme organisationnelle managériale à une structure non hiérarchique pour explorer la façon dont peuvent se traduire les principes anarchistes dans un OBNL. Selon Land et King, s'inspirer des principes anarchistes pour créer une organisation non hiérarchique permet l'ouverture d'une discussion sur la signification de l'autodétermination, l'égalité et la participation dans un vaste éventail de contextes organisationnels. Ainsi, l'anarchisme apporterait des éléments de réponse pour les chercheurs tentant de former un cadre opérationnel à partir des principes de performativité critique décrits par Spicer et ses collègues (2009), plutôt que de se limiter à l'analyse et la critique des organisations capitalistes, courant dominant actuellement les études critiques en management.

Des groupes altermondialistes s'organisent également contre l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le G8, le Forum économique mondial et, plus généralement, offrent une critique du capitalisme se retrouvant de plus en plus dans le discours populaire (Land et King, 2014). Ces mouvements sont fondés sur l'un des principes centraux de l'anarchisme énoncés plus haut, le rejet de la hiérarchie. En effet, ces mouvements se déploient grâce à un processus de décision par consensus et en respectant les principes de la démocratie participative. De plus, les membres des mouvements altermondialistes et d'*Occupy* semblent respecter le principe de la préfiguration, c'est-à-dire que la forme organisationnelle de ces mouvements de contestation incarne le genre de société que ces mouvements cherchent à créer (Graeber, 2013).

En étudiant trois collectifs de travailleurs à Athènes, en Grèce, Kokkinidis (2014) tente de comprendre quel genre d'autonomie et de contrôle les employés devraient avoir, et quelles leçons peuvent en être retirées. Kokkinidis ne mentionne pas explicitement l'apport évoqué par Land et King, mais affirme que les organisations étudiées présentent des « solutions de rechange réalisables à l'intérieur du capitalisme » (2014, traduction libre).

Sutherland et ses collègues (Sutherland, Land et Böhm, 2014), eux, étudient les types de *leadership* présents dans les organisations non hiérarchiques, mobilisant également le cas des mouvements altermondialistes, ainsi que du Printemps arabe. Leur vision du *leadership* est relationnelle, et une attention particulière est portée aux pratiques permettant la rotation et la distribution des rôles de *leadership* dans les organisations. Ils concluent qu'il est possible que le *leadership* soit présent dans une organisation sans que celui-ci soit incarné par une personne ou un groupe de personnes, tant qu'une attention particulière est portée à la rotation des rôles ayant trait au *leadership* dans les organisations. Ainsi, l'anarchisme ne signifie pas une absence de *leadership*, mais plutôt l'absence d'une source fixe de *leadership* dans l'organisation.

White et Williams (2014), vont plus loin : selon eux, les formes d'organisation anarchiques, basées sur l'aide mutuelle, la réciprocité, la coopération, la collaboration et l'inclusion, sont déjà profondément ancrées dans le tissu de notre vie quotidienne

« capitaliste », notamment par le biais d'échanges non monétaires et d'activités non rémunérées. Selon les auteurs, ce sont des exemples d'« *anarchy in action* ».

Plusieurs auteurs (Kokkinidis, 2014; Land et King, 2014; Parker, 2014; Reedy, 2014; Ward, 1966; White et Williams, 2014) évoqués plus haut considèrent la préfiguration des organisations anarchistes comme l'un des principaux apports de l'approche aux CMS. En effet, la préfiguration permet de réaliser concrètement des formes organisationnelles nouvelles, tout en prévoyant un futur où celles-ci seront plus courantes. Certes, un risque d'isomorphisme institutionnel apparaît. Cependant, selon Kokkinidis, « *these tensions are addressed in creative ways by the protagonists of these self-managed projects, who seem to ground themselves in a different set of values from those offered by competition and the capitalist market, fostered within their practices of autonomy, egalitarianism, horizontality and direct democracy* (2014). » Pour les théoriciens critiques du management, les organisations anarchistes constituent un moteur de diffusion des idées anticapitalistes. Des entreprises telles que celles étudiées par Kokkinidis, Land et King, Reedy et Sutherland ont un rôle de diffusion d'idées et pratiques alternatives à l'organisation capitaliste hiérarchique, en démontrant que des formes organisationnelles non hiérarchiques, ne recherchant pas nécessairement le profit au-delà de l'équilibre financier, sont possibles. Bien sûr, cela ne signifie pas que chaque personne entrant en contact avec l'organisation changera de point de vue, ou même que ceux supportant l'organisation seront convaincus que c'est un mode organisationnel qui doit être appliqué au niveau sociétal. Cependant, il y a possibilité d'influence, surtout lorsque ces organisations choisissent de s'implanter dans des milieux qui ne sont pas *a priori* familiers avec l'anarchisme, comme c'est le cas pour l'organisation Pagkaki, café anarchiste étudié par Kokkinidis s'étant établi dans un quartier où les habitants ne sont pas *a priori* sensibilisés aux pratiques et idéaux anarchistes (Kokkinidis, 2014).

### **2.3. Apports de l'anarchisme pour les CMS**

Plusieurs chercheurs des CMS ont donc manifesté un certain optimisme quant aux solutions de rechange offertes par les organisations anarchistes pour la recherche en management. Ces organisations offrent selon eux des éléments de réponse très concrets à la question « Que faire pour en finir avec le managerialisme ? » et contribuent à la

diffusion d'idées anticapitalistes. Mais cet optimisme ou cet enthousiasme est-il bien fondé ? Est-il partagé par celles et ceux qui, dans d'autres disciplines intellectuelles, se sont intéressés à l'anarchisme et à l'autogestion depuis longtemps ? C'est ce que nous avons voulu savoir en parcourant l'histoire de l'anarchisme, à la fois comme pensée et comme forme de vie sociale.



### CHAPITRE 3 : PETITE HISTOIRE DE L'AUTOGESTION

Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'anarchisme comme piste de recherche n'en est qu'à ses balbutiements pour les chercheurs de CMS. Cependant, l'autogestion, qu'adoptent généralement toutes les expérimentations d'inspiration anarchiste, a été étudiée par des chercheurs de diverses disciplines des sciences sociales depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et même théorisée avant cela dès le Siècle des Lumières ainsi que par les penseurs anarchistes classiques du XIX<sup>e</sup> siècle.

Nous voudrions offrir ici un aperçu de ces travaux, en prenant appui sur trois textes de référence : *Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec* de Marie-Hélène Drapeau (2005), *The stream of self-determination and autogestión : Prefiguring alternative economic realities* de Marcelo Vieta (2014), qui s'intéresse à la généalogie du concept d'autogestion au niveau mondial et *L'autogestion dans la société de l'information québécoise* de Suzy Canivenc (2012). Drapeau, comme Canivenc, a choisi de s'intéresser à des cas québécois, mais recense néanmoins dans sa revue de la littérature des pratiques et idées autogestionnaires provenant de partout sur le globe. Cela nous permettra de faire état des apports et limites de l'autogestion dans la littérature et de les comparer aux constats des auteurs de la mouvance des études critiques en management.

Les contributions de ces auteurs ont l'avantage de ne pas passer sous silence la littérature francophone concernant l'autogestion, qui s'avère abondante, mais n'est pas toujours rapportée par les auteurs anglo-saxons. Vieta, de son côté, inclut également des auteurs ayant publié leurs réflexions en langue espagnole. Comme nous le constaterons, cela s'avère particulièrement important afin de faire état des manifestations contemporaines de l'autogestion, dont plusieurs sont apparues en Amérique latine. Drapeau rapporte les définitions de penseurs des courants marxistes critiques et libertaires qui ont fait évoluer le concept dans le temps. En combinant les définitions de Mothé, Corpet et Georgi, elle fait état d'une littérature qui s'étend des pères fondateurs du courant libertaire comme Proudhon (1873), Bakounine (2012) et Kropotkine (2012) aux théoriciens du marxisme<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Notamment Bourdet et Guillerm (1975), qui recherchent la compatibilité entre l'autogestion et les écrits de Marx.

mais également au courant des utopies critiques avec des auteurs comme Saint-Simon, Fourier et Owen. Drapeau et Vieta évoquent également une théorisation du terme plus récente en France, principalement menée par les historiens des idées Arvon (1980) et Rosanvallon (1976).

### **3.1. Autogestion : à la fois idée, notion et pratique**

Tout d'abord, qu'est-ce que l'autogestion ? Dans son sens le plus simple, l'autogestion signifie simplement « la gestion de l'entreprise par les travailleurs eux-mêmes (Drapeau, 2005) ». L'autogestion ne se limite pas au monde de l'entreprise, bien sûr, mais le terme fait son apparition dans la langue française suite aux expériences autogestionnaires yougoslaves, qui ont principalement lieu dans des usines. Mais le terme a été utilisé ensuite pour désigner le mode de prise en charge des terres et usines algériennes abandonnées par les colons français après la guerre d'Algérie. Son sens s'est enrichi encore avec les expériences autogestionnaires des années 1970 tant au Québec qu'ailleurs sur la planète. Ces expériences lui ont conféré une connotation politique, voire émotionnelle, le terme ayant à l'époque été récupéré par plusieurs groupes et mouvements sociaux (Canivenc, 2012).

L'autogestion comme pratique prend cependant racine bien avant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Nous évoquerons les idées et pratiques de l'autogestion de façon chronologique, des formes primitives de l'autogestion, qui alors n'en portaient pas même le nom, jusqu'aux formes contemporaines de cette pratique et ses différentes théorisations.

### **3.2. Autogestion au XIX<sup>e</sup> siècle**

Certains des théoriciens remontent jusqu'à la préhistoire ou encore évoquent des sociétés « primitives » ou « sauvages » (*savages* (Kropotkin, 2012)) afin d'élaborer leurs théories de l'autogestion. Kropotkine (2012) notamment fait état de l'organisation de certaines de ces sociétés afin d'appuyer son postulat selon lequel l'entraide, plutôt que la compétition, a été le facteur principal de l'évolution humaine : « *These poor creatures [sic], who even do not know how to obtain fire, and carefully maintain it in their huts, live under their primitive communism, without any chiefs; and within their villages they have no quarrels*

*worth speaking of. They work in common, just enough to get the food of the day; they rear their children in common; and in the evenings they dress themselves as coquettishly as they can, and dance.* » Par ailleurs, les descriptions de sociétés dites « primitives » par certains anthropologues comme Clastres (2011) ou Descola (2002) mettent en scène des rapports sociaux offrant une perspective différente des rapports de pouvoir de celles apparaissant en Occident contemporain et nourrissent la réflexion de certains théoriciens de l'autogestion.

### 3.2.1. Charles Fourier

S'il précède d'un siècle les penseurs anarchistes, Charles Fourier en a été à bien des égards leur précurseur (Drapeau, 2005), *le Nouveau Monde industriel et sociétaire* étant paru en 1829. Contrairement à plusieurs des penseurs du Siècle des Lumières, il croit que la liberté est bien insuffisante si elle n'est pas assortie de la poursuite de l'égalité matérielle (Marshall, 2009). Il critique le capitalisme et propose que la société soit réorganisée en associations de producteurs libres et autonomes, des phalanstères, où le travail serait divisé de façon spontanée, selon le désir des individus. Ainsi, ces individus s'associent librement et décident collectivement de la façon dont fonctionne leur phalanstère, ce qui nous permet d'avancer que Fourier a proposé une organisation similaire à l'autogestion avant même les penseurs anarchistes du XIX<sup>e</sup> siècle. S'il ne vise pas l'égalité matérielle des habitants de ces communautés, leurs revenus étant modulés selon leur travail, leurs connaissances et leurs talents, il évoque un salaire minimum universel. Le minimum universel ne serait pas seulement économique dans l'utopie de Fourier, il propose d'ailleurs de l'appliquer à toutes les sphères de la vie humaine, imposant des conditions de bien-être minimal à tous (Marshall, 2009). L'égalité des conditions ne se fait donc pas seulement selon lui par le biais de l'équité des salaires. D'autres dimensions sociales entrent en jeu. De cette façon, sa conception de l'égalité s'approche davantage de l'égalité de fait que de celle de droit.

### 3.2.2. Proudhon

Le père de l'anarchisme, Proudhon, évoque des principes de l'autogestion résumés comme suit par Guérin dans son *Anthologie de l'anarchisme* (2003, dans Drapeau, 2005) :

— Les fonctions sont électives et les règlements soumis à l’approbation des associés.

— Les rémunérations sont proportionnées à la nature de la fonction, à l’importance du talent, à l’étendue de la responsabilité. Tout associé participe aux bénéfices dans la proportion de ses services.

— Chacun est libre de quitter à volonté l’association, de faire régler son temps et liquider ses droits.

— Les travailleurs associés choisissent leurs conducteurs, leurs ingénieurs, leurs architectes, leurs comptables. (*note de l’auteur* : Proudhon met en relief que le prolétariat manque encore de capacité.)

Drapeau comme Vieta soulève les nombreuses contradictions relevées dans le projet libertaire de Proudhon, qui n’exclut pas l’existence d’un État, mais en propose plutôt un très centralisé qui régirait toute l’activité économique. Cela contreviendrait à la quête d’autonomie de l’homme, selon plusieurs des critiques de Proudhon. Proudhon reste tout de même un important précurseur de la théorisation de l’autogestion, proposant un modèle de société où les rapports sociaux sont réintégrés dans la sphère économique (Vieta, 2014). Par ailleurs, les propositions de Proudhon « pour des formes organisationnelles alternatives allant au-delà du capital ont été parmi les premières propositions sociales à critiquer à la fois le capitalisme et son marché coordonnateur ainsi que les mécanismes étatiques qui le sous-tendent, en plus d’y offrir des solutions de rechange pour les travailleurs et menées par ceux-ci (Vieta, 2014 : traduction libre). » Selon Guérin, il est essentiel de se rappeler que l’autogestion constitue un terrain si nouveau que Proudhon n’a personne pour le guider dans l’élaboration de sa théorie (Drapeau, 2005).

### 3.2.3. Bakounine

Inspiré par Proudhon, Bakounine développe une théorie fédéraliste, basée sur la spontanéité des masses. Selon le théoricien, le centralisme proposé par Proudhon n’est pas suffisant. Il propose plutôt la propriété collective comme alternative. Par ailleurs, sa foi en la spontanéité humaine l’empêche d’aller au-delà d’instructions générales pour ce que serait une société autogérée, allant jusqu’à se qualifier lui-même « d’accoucheur » (Drapeau, 2005), encourageant les mouvements des masses, mais les laissant s’organiser comme elles le choisiront. L’homme n’est, selon lui, libre que lorsqu’entouré d’hommes aussi libres que lui. Anticipant Kropotkine, il considère que les coopératives (organisations dans lesquelles le travail se ferait, selon lui, dans une éventuelle société

autogérée) sont, en plus d'un lieu de production, un lieu d'apprentissage afin de se libérer du capitalisme, comme les chercheurs des CMS l'affirment d'ailleurs aujourd'hui. Il rejoint également Proudhon avec cette idée, selon qui les coopératives permettraient aux hommes de comprendre par eux-mêmes le fonctionnement d'une organisation industrielle (Vieta, 2014).

#### 3.2.4. *Kropotkine*

Pour Kropotkine, les coopératives, qu'il s'agisse de guildes professionnelles ou autres groupements de travailleurs, ou encore de villages ou communes, voire des groupes d'affinités et clubs sociaux ou autres formes d'associations humaines fédérées, témoignent du fait que la nature humaine repose sur la coopération (Vieta, 2014). L'homme est, par sa nature même, *homo mutuus*. Pour l'auteur, à travers l'histoire, c'est l'entraide plutôt que la compétition et la division du travail qui ont guidé les sociétés humaines et c'est de cette forme d'organisation dont l'homme peut le plus bénéficier. Il envisage un communisme fédéré et décentralisé comme forme la plus évoluée de la société, forme qui permettrait le plus haut développement de l'association volontaire sous tous ses aspects, permettant l'autonomie même des plus petits groupements humains, de la maison à la paroisse (Vieta, 2014).

#### 3.2.5. *La commune de Paris : une tentative d'autogestion politique*

Sans nommer l'autogestion, les penseurs anarchistes classiques du XIXe siècle théorisent donc la coopérative comme groupement de production et la désignent comme vitale pour l'atteinte de la liberté humaine. Ils sont ainsi selon Vieta les premiers à commencer à articuler les implications théoriques et pratiques de l'autogestion comme motivée par le désir, voire le besoin d'autodétermination des travailleurs. C'est dans cette forme d'organisation du travail que les penseurs anarchistes classiques entrevoient une société égalitaire au sens plus large.

Mais le projet autogestionnaire peut aller plus loin et s'incarner dans un projet politique plus global. C'est en quelque sorte ce qui s'est esquissé avec la fameuse Commune de Paris. Rappelons qu'il s'agit d'une tentative de gestion des affaires publiques par une partie des citoyens de Paris durant un peu plus de deux mois, de mars à mai 1871. On voit

dans cette insurrection contre le gouvernement d'Adolphe Thiers une organisation proche de l'autogestion. Bien que de courte durée, elle a constitué une des premières tentatives d'autogestion ouvrière, et elle inspire les théoriciens anarchistes classiques de cette époque. Par ailleurs, Marx en fait le symbole du soulèvement ouvrier contre la bourgeoisie (La Commune).

### 3.3. Autogestion au XX<sup>e</sup> siècle

#### 3.3.1. L'autogestion dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle

Le marxisme s'est généralement opposé à l'autogestion. Marx affirmait lui-même que les coopératives peuvent s'avérer excellentes en principe et même utiles en pratique, mais qu'elles ne pourront mettre fin au monopole du capitalisme dans nos vies, même si ces nouvelles coopératives tentent d'aller plus loin que de changer le mode d'organisation du travail : *« As [cooperatives are] excellent in principle ... and useful in practice », on the one hand, [...] nevertheless, if limited to a 'narrow circle' of private work disembodied from greater struggles against capital, 'will never be able to arrest the growth ... of monopoly, to free the masses (Marx, 2012). »*, Lénine s'oppose lui aussi à l'autogestion, contrairement à ce qu'aurait pu laisser croire son célèbre slogan, « tout le pouvoir aux soviets » (Drapeau, 2005). Ce n'est pas une abolition de l'État qui est nécessaire selon lui, mais plutôt la mise en place d'un État prolétarien qui pourra guider les masses. Le pouvoir ne serait donc pas aux soviets, mais plutôt au parti qui les dirige (Drapeau, 2005). Cependant, la marxiste rivale de Lénine, Rosa Luxemburg, a pour sa part confiance en une certaine forme d'autogestion, une spontanéité révolutionnaire qui se traduit par la gestion de la société par les producteurs organisés sous forme de conseils ouvriers. Bourdet et Guillerm (1975) mentionnent également comme marxiste théoricien de l'autogestion Anton Pannekoek, un anti-léniniste qui a tenté d'élaborer une définition de l'autogestion révolutionnaire par le biais des conseils ouvriers. Et d'autres socialistes ont la conviction qu'une autogestion socialiste est possible. C'est pourquoi Drapeau choisit de les inclure dans sa recension de l'autogestion.

Les conseils ouvriers préconisés par Luxemburg ont d'ailleurs existé à plusieurs endroits en Europe, notamment à la suite de la révolution russe de 1905. Des expériences

autogestionnaires ont également vu le jour en Espagne en réponse au coup d'État de Franco en juillet 1936. Cette révolution sociale spontanée, menée par des ouvriers anarchistes, a collectivisé de façon complète les sphères économique, sociale et culturelle de bon nombre de villages agricoles espagnols, et même (partiellement) de villes comme Barcelone :

*All of this was made possible thanks to the huge organizational fabric which the anarchists had spread over a large part of the country, particularly in the main cities (libertarian associations, cultural centers, rationalist schools, abundant written press, and so on). Although much of the Spanish working class had spent little if indeed any time at school—or maybe because of it—their degree of politicization was huge and both the Spanish anarchist union Confederación Nacional del Trabajo (CNT; National Confederation of Labor), as well as libertarian associations, the workshop, and even the local bar, became places of rich political socializing, where working men [...] gained a hitherto unequalled political, cultural, and even at times professional education. This political awareness, together with the education, was the basis of the social revolution and their subsequent success (Ovejero, 2010).*

Cette expérience autogestionnaire, qui reste l'une des plus abouties du XX<sup>ème</sup> siècle, a été rendue possible parce que le mouvement anarchiste espagnol avait transmis aux travailleurs du pays des valeurs de collectivisme et une idéologie anti-individualiste. Ces collectifs ont donc été formés autour des valeurs anarchistes de solidarité, d'autogestion et de l'importance du groupe à la fois pour la production, mais également pour la distribution des richesses (Ovejero, 2010). Nous constatons par ailleurs que l'autogestion dans les villages agricoles espagnols n'était pas cantonnée à la seule sphère du travail.

### 3.3.2. L'autogestion dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle

#### 3.3.2.1. Expériences concrètes

Il faut évoquer ici en premier lieu les expériences autogestionnaires en Yougoslavie et en Algérie. La Yougoslavie est l'un des premiers pays communistes à rompre avec le modèle économique soviétique. Dès 1950, Tito dépose une loi sur l'autogestion des entreprises. Celle-ci ne provient donc pas d'une initiative ouvrière. Dans les faits, il s'agit davantage d'une cogestion des entreprises entre les ouvriers et l'État, ou plutôt de « collectifs ouvriers » (Davranche, 2003). Ces collectifs ouvriers élisent au sein de leur entreprise un comité de gestion, auquel siège un directeur de l'entreprise désigné par l'État. Les ouvriers ont un certain pouvoir sur la gestion au quotidien de l'entreprise, mais limité par l'État,

car c'est toujours lui, par le biais du directeur, qui prend la majorité des décisions. Il exécute les plans de l'État relativement aux objectifs de production, à l'embauche des ouvriers, la répartition du travail et la discipline, alors que le comité de gestion ne gère qu'une fraction du revenu de l'entreprise (Davranche, 2003).

Comme en Yougoslavie, l'autogestion des usines algériennes n'émane pas des ouvriers, mais plutôt de l'État. Suite à la guerre d'indépendance algérienne, qui a lieu de 1954 à 1962, la fuite de la grande majorité des Européens du pays laisse les usines sans dirigeants, mais également sans la tranche la plus riche de la population, qui consommait la majorité des produits. Une redirection de l'économie s'avère donc nécessaire (Helie, 1969). Le gouvernement en place met en vigueur une disposition confiant les ex-biens vacants aux travailleurs des entreprises. Comme en Yougoslavie cependant, l'État est représenté au conseil de gestion des entreprises par le biais d'un directeur. Les ouvriers élus au conseil sont souvent les plus anciens et ceux ayant le plus de qualifications techniques. Si des rencontres réunissant tous les ouvriers ont lieu, c'est dans le but d'expliquer à ces derniers les décisions prises par les conseils de gestion. Par ailleurs, la hiérarchie des postes et des salaires des ouvriers n'a pas été abolie, bien qu'il y ait une certaine mobilité des employés au sein de celle-ci suite à la mise en place de l'autogestion (Helie, 1969). En effet, ceux-ci peuvent effectuer d'autres tâches que celles qui leur avaient été originalement confiées.

Comme dans le cas de la Yougoslavie, il s'agit d'une cogestion plutôt que d'une autogestion. Par ailleurs, cette « autogestion » a pour l'État socialiste une finalité politique : « Pendant les années qui suivirent l'indépendance, l'autogestion eut une très grande importance politique, parce qu'elle constituait un des principaux mots d'ordre du gouvernement et qu'elle incarnait le socialisme, option fondamentale du régime (Helie, 1969). »

Plus proche de nous, LIP est l'un des cas emblématiques de l'autogestion en Occident. Cette entreprise horlogère de Besançon a effectué un virage vers autogestion grâce à l'initiative de ses employés en 1973 suite à la découverte d'un plan de restructuration et de licenciement. Les pérégrinations des « LIP » et leurs fameux slogans — tels « on produit, on vend, on se paye » ou encore « l'imagination au pouvoir » — ont suscité l'enthousiasme de la presse et de la population française. Les retentissements ont été



énormes et plusieurs « enfants de LIP » ont émergé un peu partout dans le pays. Mais toutes ces micro expérimentations n'avaient finalement qu'un seul but, qui semble s'éloigner de l'utopie autogestionnaire : la défense de l'emploi. Les travailleurs de LIP ont adopté l'autogestion dans l'attente qu'un repreneur accepte de récupérer l'entreprise avec l'ensemble des travailleurs. Comme l'explique très bien Michel Rocard en postface de l'ouvrage témoignant de la grève des LIP : « quand tout a commencé, à Palente, les travailleurs ont tenu à faire savoir à tous “qu'ils ne faisaient pas de politique”, qu'il s'agissait pour eux de se défendre en maintenant leur emploi et leur outil de production (Piaget, 1973). »

À la même époque, une histoire semblable se déroule au Québec, à l'usine textile Regent Knitting Company de Saint-Jérôme. Alors que ses propriétaires menacent de fermer l'usine, les employés décident de la récupérer, grâce à un apport financier du gouvernement, et la rebaptisent « Tricofil » :

C'est un peu forcés par les circonstances, à la suite de la fermeture de leur usine et du refus d'intervention de l'État, que les travailleurs de Saint-Jérôme s'engagèrent dans ce qui allait devenir la plus importante expérience d'autogestion ouvrière au Québec. Tout en inventant de nouvelles façons de travailler ensemble, ils durent assurer, sans formation appropriée et au milieu de difficultés sans nombre, le financement quotidien de leur entreprise et la vente de ses produits sur un marché très concurrentiel (Gagnon, 2005).

Ainsi, le XX<sup>e</sup> siècle est parsemé de plusieurs expériences autogestionnaires. Certaines visent un changement social global, alors que d'autres ne visent qu'à assurer la conservation des emplois des travailleurs. Aucune n'est de longue durée ou ne s'étend à grande échelle.

### 3.3.2.2. *Perspectives critiques*

Curieusement, l'étude de ces pratiques autogestionnaires ne semble guère avoir nourri les écrits théoriques qui fleurissent à la même époque sur le sujet (Canivenc, 2012). En effet, contrairement aux expériences autogestionnaires que nous venons d'évoquer, les théories de l'autogestion de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle ont une forte dimension idéologique et un objectif de changement non seulement du monde du travail, mais aussi de la société au grand complet. Cependant, ces travaux ne prennent pas leur inspiration dans les expérimentations qui se déroulent au même moment. En France, au cours des

années 1970, on relève notamment les travaux de socialistes libertaires et théoriciens anarchistes comme Henri Arvon et Pierre Rosanvallon qui appréhendent le concept davantage comme un moyen radical d'autodétermination qu'une façon d'organiser le travail (Vieta, 2014).

Dans *L'âge de l'autogestion* (1976), Pierre Rosanvallon propose une définition de l'autogestion en cinq points :

- 1— «L'autogestion est une idée politique neuve. Elle est la réhabilitation de la dimension politique du socialisme.
- 2— L'autogestion est un réalisme démocratique. Elle se fonde sur une analyse des difficultés de l'exercice démocratique du pouvoir. Son problème est celui des conditions de la démocratie.
- 3— L'autogestion se définit comme appropriation sociale des moyens de pouvoir dans la société tout entière. Elle ne se limite pas à l'appropriation des moyens de production.
- 4— L'autogestion est autant une stratégie qu'un objectif. Elle est expérimentation sociale.
- 5— La société politique autogestionnaire est liée au développement d'un mode de production autonome. Il est question de remettre en question le rapport existant entre l'économique et toutes autres formes d'activités sociales. »

L'une des idées centrales de Rosanvallon est que l'autogestion doit viser une réappropriation du pouvoir qui ne s'appuie pas seulement sur le contrôle des moyens de production. C'est la principale critique que Rosanvallon adresse au marxisme. Il est dangereux de limiter l'émancipation à la possession des moyens de production. L'autogestion doit être sociale, pas seulement économique : « [l]e socialisme est une politique avant d'être une économie. Il faut remettre l'économie à sa place et pour cela ne pas réduire toute activité humaine au travail. Le socialisme est un mode d'organisation sociale (Rosanvallon, 1976). » Pour Rosanvallon, il est donc essentiel de remettre en question le concept même de la propriété bourgeoise et ses dimensions d'*usus*, *fructus* et *abusus*, mais aussi de le remplacer par un ensemble de droits et de devoirs, ce qui implique également une l'abolition de la propriété et la redistribution des droits et devoirs actuellement associés à différents paliers décisionnels comme l'entreprise, l'État, etc. (Canivenc, 2012)

Rosanvallon souligne par ailleurs l'importance de la diffusion du savoir dans un groupe autogéré : « Le langage spécialisé, la rétention des informations utiles et la multiplication des informations secondaires, sont les trois moyens par lesquels le pouvoir consolide sa position dans l'entreprise et dans la société (Rosanvallon, 1976). » Il rejoint d'ailleurs sur ce point Castoriadis qui, à la même époque, en fait également un point central de sa conception de l'autogestion. La justification de l'existence de la hiérarchie dans un groupe ou une société se fait au nom d'un *savoir* ou d'une *compétence*, mais « [c]e ne sont pas ceux qui ont le plus de savoir et de compétence en général qui dirigent dans le système actuel. Ceux qui dirigent, ce sont ceux qui se sont montrés capables de monter dans l'appareil hiérarchique, ou ceux qui, en fonction de leur origine familiale et sociale, y ont été dès le départ mis sur les bons rails, après avoir obtenu quelques diplômes (Castoriadis, 1979). » Par ailleurs, la capacité à s'élever dans l'appareil hiérarchique tient selon le philosophe davantage de la capacité à vaincre la concurrence que se livrent les individus que de la capacité à diriger un groupe.

Castoriadis comme Rosanvallon dénoncent donc le fort lien entre un supposé savoir et le pouvoir. Pour Rosanvallon, la démocratie véritable, la démocratie directe, ne peut se faire qu'au sein de petits groupes autogérés et il prône une socialisation des structures d'organisation, qu'il définit comme un « [...] renversement des conceptions pyramidales et élitistes pour une large circulation de l'information, par une décentralisation de sa production, par un travail permanent d'autoformation (Rosanvallon, 1976) ». La société doit donc changer de structure au grand complet pour que le projet autogestionnaire se réalise.

Dans le même ordre d'idées, l'historien de la pensée Henri Arvon, qui a écrit de nombreux ouvrages et anthologies sur l'anarchisme considère que le désir de se diriger vers l'autogestion précède largement les mouvements sociaux des années 60 (Vieta, 2014). Ses écrits traduits en espagnol ont eu une forte influence sur des pays latino-américains comme l'Argentine et ses mouvements d'usines reprises par les travailleurs. La réclamation explicite de l'autogestion, elle, est plus récente. Elle n'émerge vraiment qu'à partir du moment où le travail salarié s'impose comme la médiation sociale centrale de nos sociétés. Elle exprime le refus de l'exploitation et le désir de pouvoir déterminer soi-

même les dimensions socioéconomiques de nos vies (Vieta, 2014). Mais selon lui, l'autogestion ne concerne pas seulement le travail et la vie économique. Elle s'applique en principe à toutes les sphères de l'existence, à commencer par la dimension politique de nos vies (Arvon, 1980).

En somme, les théoriciens de l'autogestion de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle proposent une autogestion qui va plus loin que la simple remise en question de l'organisation du travail et s'apparente davantage à un projet de société. Pourtant, ces théoriciens ne s'appuient que peu sur les expériences pratiques d'autogestion existant à leur époque, ce qui a sans doute limité l'impact concret de leurs écrits sur l'autogestion dans les organisations.

### **3.4. L'autogestion aujourd'hui**

La revue de la littérature de Vieta fait également état des développements les plus récents des théories et pratiques de l'autogestion. Mendizábal et Errasti (2008, dans Vieta 2014), par exemple, décrivent l'autogestion comme un concept dynamique qui tire ses racines des pratiques anarchistes et libertaires, ce qui suggère encore une fois que ses racines théoriques se retrouvent chez les penseurs anarchistes classiques du XIX<sup>e</sup> siècle que nous avons décrits plus haut. Par ailleurs, l'autogestion aurait selon eux deux niveaux, celui de l'entreprise et ses pratiques de production coopérative, ainsi que le niveau territorial et sa démocratie participative et participation sociale. Le modèle de Mendizábal et Errasti se base théoriquement sur les coopératives paysannes espagnoles des années trente, mais également sur des initiatives plus récentes d'autogestion, comme celles ayant vu le jour en Amérique latine au cours des années 1990 et au début de la décennie 2000 (Vieta, 2014).

Les entreprises récupérées argentines sont des organisations qui appartenaient à des investisseurs privés, mais dont la faillite dans le contexte de la crise économique en Argentine au cours de la décennie 90 et au début des années 2000 a laissé de nombreux travailleurs sans emploi et les usines, inoccupées. Plutôt que de laisser celles-ci vides et inactives, les employés de certaines usines ont décidé d'occuper et de reconverter les lieux en coopératives de travail.

Selon Vieta, ces coopératives ont garanti un minimum de sécurité et de dignité à la vie des travailleurs et aux communautés qui les entourent. Elles ont également révélé les capacités des travailleurs à apprendre et mettre en application collectivement de nouvelles connaissances et compétences d'autogestion (Vieta, 2014).

Pour Vieta, un nouveau coopérativisme autogestionnaire est en train d'émerger et se caractérise de la manière suivante (« *new cooperativism* ») :

*(I) It emerges as direct responses by working people or grassroots groups to the crisis of the neoliberal model;*

*(II) Its protagonists do not necessarily have tight links to older cooperative, labor, or social movements, beginning their collective projects from out of immediate social, cultural, or economic needs rather than from pre-existing ideological sentiments;*

*(III) Its politics tend to emerge at the level of the everyday and tend to take on when compared to capitalocentric frameworks, more equitable ways of redistributing social wealth and more ethical ways of engaging with the other and the earth;*

*(IV) It tends to involve strong practices of horizontalized labor processes and decision-making structures, often including collective ownership of social, cultural, or economic production; culturally- and gender-sensitive divisions of labor; and more egalitarian schemes of surplus allocation, certainly when compared to capitalist production, and even when compared to older or more traditional cooperative experiences; and*

*(V) It has stronger connections with surrounding communities than capitalocentric economic models; many of them embrace clear social objectives and local initiatives of community development (Vieta, 2014).*

Vieta évoque plusieurs exemples de ce nouveau coopérativisme, des *centri sociale* italiens aux initiatives du mouvement décroissanciste, qui sortent de la sphère du travail, mais également les coopératives de solidarité québécoises.

Selon l'auteur, ces expériences sont particulièrement fécondes parce qu'elles permettent de préfigurer un monde post-capitaliste, et les expériences autogestionnaires ont tendance à se multiplier à une échelle locale grâce à la coopération.

### **3.5. Une autogestion réellement subversive ?**

L'autogestion est-elle ou non subversive du capitalisme ? Alors que les chercheurs des études critiques en management manifestent de l'optimisme quant au potentiel de

subversion du capitalisme de ce qu'ils appellent les organisations non hiérarchiques, la petite histoire l'autogestion met en évidence que celle-ci n'a jamais été accomplie à grande échelle ou pour une longue durée dans le temps. A l'évidence, de nombreuses limites existent au potentiel de subversion des organisations autogérées. Aussi préfiguratives soient-elles, et même lorsqu'elles ont duré quelques années, ces expérimentations n'ont pas mené à des changements importants dans l'organisation du tissu social à plus grande échelle. Pour quelles raisons ? Les auteurs que nous avons consultés ne vont guère au-delà du constat.

Serait-ce que le rapport de force entre ces organisations autogérées et les entreprises capitalistes est resté toujours trop favorable à ces dernières (avec généralement le soutien des États) ? Ou serait-ce que l'autogestion ne constitue pas en elle-même un modèle d'organisation subversif ? Et qu'en est-il aujourd'hui, alors que toutes sortes de pratiques autogestionnaires resurgissent et fleurissent ? Ces pratiques seraient-elles susceptibles, cette fois, de subvertir le capitalisme de l'intérieur ? C'est ce que nous voulons savoir, en allant sur le terrain regarder de plus près en quoi consiste ces pratiques et dans quelle mesure elles apparaissent ou non compatibles avec les principes du capitalisme. Mais pour ce faire, nous devons nous équiper d'un solide cadre d'analyse.

## CHAPITRE 4 : AUTOGESTION ET CAPITALISME : APPUIS THÉORIQUES

Avant d'aller explorer sur le terrain le potentiel subversif vis-à-vis du capitalisme des formes contemporaines d'autogestion, il est essentiel de conceptualiser les deux notions clés de notre question de recherche : « autogestion », d'une part, « capitalisme », d'autre part. Sans ce travail théorique préalable, pas de réponse rigoureuse possible à notre question en effet.

En ce qui concerne « l'autogestion », nous avons tenté d'élaborer un idéaltype, à la manière de Max Weber, en prenant appui sur nos lectures concernant cette notion. Cette construction imaginaire ou cette caricature raisonnée, selon l'expression de Weber, nous permettra d'explorer des phénomènes organisationnels contemporains pour y repérer de manière rigoureuse ceux qui relèvent des principes de l'autogestion. En ce qui concerne le « capitalisme », plutôt que de choisir une définition parmi d'autres possibles, qui prétendrait saisir « l'essence » du phénomène, nous avons préféré retenir trois points de vue distincts, mais à notre avis complémentaires, sur les caractéristiques du capitalisme contemporain. Nous espérons ainsi développer une approche plus riche et plus subtile de cette forme de vie sociale. Ces trois points de vue ont été développés par Boltanski et Chiapello dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* (1999), par Gilles Deleuze, prolongeant le travail de Michel Foucault, dans « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », et enfin par des auteurs néomarxistes qui revendiquent de s'inscrire dans une perspective appelée « La critique de la valeur ».

### 4.1. Vers un idéaltype de l'autogestion

Nous nous questionnons sur le potentiel de subversion du capitalisme par l'autogestion dans les organisations productives. Mais pour appréhender cette question, il est nécessaire de comprendre ce que nous entendons par le terme « autogestion ». Sans prétendre à l'exactitude ou la possibilité de retrouver ce que nous nous apprêtons à décrire lors d'une recherche empirique, nous nous appuyerons sur une définition sous forme d'idéaltype afin de poser des bases solides à notre investigation. L'idéaltype est une démarche méthodologique explicitée par Max Weber (1971). Il s'agit d'une construction imaginaire

créée par l'isolement et l'exagération de certains éléments de la réalité sociale, pour tenter de comprendre cette réalité. En l'occurrence, nous en sommes arrivés à l'idée que l'autogestion repose principalement sur trois caractéristiques : la remise en question de la hiérarchie, l'égalité sur le plan matériel et la recherche d'autonomie sur le plan matériel.

#### *4.1.1. Première caractéristique : remise en question de la hiérarchie*

L'une des caractéristiques essentielles de l'autogestion est la remise en question de la hiérarchie : la gestion par soi-même se fait de façon horizontale, sans chef. Plusieurs des auteurs que nous avons vus à ce jour mettent de l'avant cette caractéristique. La hiérarchie peut être formelle ou non formelle. Nous visons ici la hiérarchie formelle. C'est elle qui est explicitement remise en question par les organisations autogérées. Le Larousse définit la hiérarchie comme suit : « Classification dans laquelle les termes classés sont dans une relation de subordination, chaque terme dépendant du précédent et commandant le suivant (Larousse, 2017). » Le dictionnaire propose également une définition de la hiérarchie sociale : « organisation qui classe les personnes, leurs états, leurs fonctions selon des échelons subordonnés les uns aux autres, à chaque échelon correspondant un degré de pouvoir, de responsabilité, de compétence, de dignité, etc., supérieur à celui de l'échelon immédiatement inférieur (Larousse, 2017) ».

L'autogestion remet en question la hiérarchie dans un groupe. En matière de pratiques organisationnelles, qu'est-ce que cela peut signifier ? À la fois une organisation dont la structure est horizontale et au sein de laquelle la prise de décision est faite par consensus (démocratie directe). La démocratie directe signifie que la décision est prise par les membres du groupe, sans intermédiaire ou représentant. La prise de décision par consensus est privilégiée dans l'autogestion parce qu'elle permet une discussion des enjeux en cause. D'autres modes de prise de décision inspirés par le mode d'organisation de la démocratie directe peuvent également être employés, à savoir une prise de décision à la majorité ou à l'unanimité. Si la prise de décision par consensus est privilégiée, c'est parce qu'elle permet une meilleure représentation de l'hétérogénéité du groupe, plutôt que de laisser accidentellement de côté l'opinion d'une minorité grâce à un vote à majorité.



#### 4.1.2. Seconde caractéristique : recherche d'égalité sur le plan matériel

En second lieu, l'autogestion se caractérise par une recherche d'égalité sur le plan matériel. Il ne suffit pas en effet d'abattre les hiérarchies formelles pour en finir avec les rapports de domination. Il ne peut y avoir de liberté réelle pour les membres d'un collectif si d'importantes inégalités matérielles persistent entre eux. Ces inégalités en effet rendent possibles des relations de domination dont il s'agit justement de se défaire dans une perspective anarchiste. C'est ce que nous vivons tous dans le monde capitaliste. Sur le plan politique, nous sommes en principe tous égaux, dotés des mêmes droits. Mais, dans les faits, certains ont plus de pouvoir que d'autres. Le pouvoir revient en fait à celles et ceux qui possèdent le plus de biens matériels

Il est donc important de spécifier que l'égalité est recherchée dans les organisations autogérées au niveau de la prise de décision, mais également au niveau économique. Ainsi, une personne ayant un poste plus spécialisé dans une organisation productive autogérée, qui serait mieux rémunérée qu'une autre dans une organisation à but lucratif, ne le sera pas dans une organisation autogérée. Nous constatons donc dans l'autogestion une tentative de réconcilier le social à l'économique : l'égalité des membres au niveau décisionnel se traduit par la recherche de leur égalité sur le plan matériel.

On pourrait imaginer que cette égalité devrait être implicite suite à l'établissement du premier critère de l'autogestion, et elle l'est dans bien des groupes autogérés évoluant hors du cadre du capitalisme moderne. Cependant, pour l'autogestion en Occident au XX<sup>e</sup> siècle, la nécessité d'établir cette condition s'avère nécessaire. En effet, il s'agit de contester un *statu quo*, de faire les choses différemment de ce qui est largement accepté dans une société capitaliste.

#### 4.1.3. Troisième caractéristique : recherche d'autonomie sur le plan matériel

L'autogestion est également caractérisée par la recherche de l'autonomie sur le plan matériel. Cette caractéristique est énoncée par Rosanvallon (1976), pour qui une société politique autogestionnaire est « liée au développement d'un mode de production autonome » afin de « remettre en question le rapport existant entre l'économique et toutes autres formes d'activités sociales. »

Cette recherche d'autonomie peut prendre différentes formes. Dans une économie capitaliste, cette recherche d'autonomie sur le plan matériel peut se traduire par la tentative d'une coupure complète de tout échange monétaire. Dans le cas des organisations autogérées que nous étudions, qui s'insèrent dans la sphère du travail, cette recherche d'autarcie s'avère d'autant plus difficile. Comment les organisations productives peuvent-elles alors trouver des moyens d'être autonomes sur le plan matériel ? Nous croyons qu'une façon de mettre en pratique cette autonomie dans les organisations productives est la recherche de modes d'échanges alternatifs à ceux basés sur l'échange monétaire et la création de valeur.

Cette recherche d'autonomie peut donc se caractériser par un mode de répartition des biens s'apparentant davantage aux modes d'organisation précapitalistes qu'au système de marché. Parmi ces systèmes, la redistribution et la réciprocité permettent une répartition équitable des biens produits dans une société sans nécessiter un appareil bureaucratique lourd : elle n'est pas uniquement le propre de petits groupes tribaux, mais également de systèmes d'échanges très sophistiqués comme la kula en Nouvelle-Guinée (Polanyi et MacIver, 1957). La recherche d'autonomie peut donc être une nécessité pratique dans de tels cas, alors que dans celui de groupes autogérés au sein de sociétés capitalistes, il s'agit plutôt d'une façon de s'affranchir du mode de production qui entoure le groupe.

L'autonomie recherchée par les groupes autogérés ne signifie pas la recherche d'une forme d'autarcie donc, mais plutôt des stratégies d'autonomie partielle, la mise en place de systèmes potentiellement alternatifs, comme des formes de redistribution et de réciprocité. Nous considérons que des échanges où la création de valeur n'est pas l'objectif premier, mais qui mettent plutôt de l'avant l'importance de la coopération, peuvent être définis comme une forme de recherche d'autonomie matérielle et que ce type d'échange a un rôle important à jouer pour les organisations remettant en question certains principes de base du capitalisme.

#### **4.2. Approches du capitalisme contemporain**

Plutôt que de choisir une définition du capitalisme, nous avons préféré prendre appui sur trois approches de cette forme de vie sociale ; trois approches distinctes, mais

complémentaires. Il y a de multiples définitions et approches du capitalisme. En choisir une plutôt qu'une autre paraît hasardeux. Surtout, cette forme de vie sociale qui aujourd'hui s'impose sur pratiquement toutes les terres habitées de la planète n'est évidemment pas facile à saisir. On diminue ainsi les risques de passer à côté d'éléments essentiels en adoptant plusieurs points de vue sur le phénomène en question. Nous en présentons les grandes lignes dans les pages qui suivent.

#### *4.2.1. Boltanski et Chiapello : bienvenue dans le monde connexionniste !*

Boltanski et Thévenot postulent dans leur ouvrage *De la justification, les économies de la grandeur* que les conflits entre les humains sont dus à différentes conceptions du bien commun, plutôt qu'à une opposition entre l'intérêt général et les intérêts particuliers. Ainsi, lorsqu'un désaccord survient, il est difficile pour des personnes mobilisant différents principes non hiérarchisables d'arriver à une situation de compromis.

Boltanski et Thévenot ont identifié différents modèles d'ordre légitime (donc de systèmes de valeurs différents) qu'ils appellent « mondes » ou « cités », renvoyant à six démarches philosophiques datant de différentes époques, la plus ancienne étant inspirée de Saint Augustin et vieille de deux millénaires<sup>3</sup> (Jetté, 2001). Ces modèles reposent sur six axiomes, dont deux ressortent en particulier : « deux exigences fondamentales fortement antagoniques : 1) une exigence de commune humanité qui suppose une forme d'identité partagée par toutes les personnes ; 2) une exigence d'ordre sur cette humanité. La définition du bien commun est la clé de voûte de la construction qui doit assurer la compatibilité entre ces deux exigences (Boltanski et Thévenot, 1991). »

Dans un ouvrage subséquent, Boltanski accompagné cette fois d'Ève Chiapello suggère qu'un nouveau mode de légitimation du capitalisme s'est imposé au cours des dernières décennies (Boltanski et Chiapello, 1999) : « cette cité, nommée "Cité par projets", ainsi que le monde dit "connexionniste" dans lequel elle se matérialise, seraient apparus au début des années 1990, en réponse à la crise du capitalisme vécue depuis le début des

---

<sup>3</sup> Ces mondes sont le monde domestique, dont le principe supérieur commun est la tradition, le monde marchand, dont le principe supérieur commun est la concurrence, le monde industriel, dont le principe supérieur commun est l'efficacité, le monde civique dont le principe supérieur commun est la volonté collective, le monde de l'opinion, dont le principe supérieur commun est l'opinion publique et le monde de l'inspiration, qui mobilise l'inspiration comme principe supérieur commun (Boltanski et Thévenot, 1991).

années 1980, crise qui correspond à l'épuisement des modes de production fordistes dans les sociétés occidentales industrialisées (Jetté, 2001). »

Contrairement aux modèles de cités développés précédemment par Boltanski et Thévenot, qui étaient basés sur des textes de philosophie politique, la Cité par projets s'appuie uniquement sur des textes de management des années 1990. Cette nouvelle cité témoigne de l'apparition d'un Nouvel esprit du capitalisme remplaçant le second esprit du capitalisme, qui lui était basé sur le capitalisme de la grande entreprise et le développement de la bureaucratie.

La Cité par projets, comme les mondes de Boltanski et Thévenot, est bâtie autour de principales caractéristiques que nous décrivons ici. En effet, toutes les « cités » reposent, entre autres, sur un « principe supérieur commun » (principe censé assurer la cohésion et le bon fonctionnement de la cité), un « état de grand » (le grand est celui qui est respecté et admiré dans la cité), un « état de petit » (défini par défaut de la qualité du grand), un « répertoire d'objets » (objets et méthodes contribuant à la grandeur de la cité) et une « épreuve modèle » (situation permettant de juger de la grandeur).

Le principe supérieur commun de la Cité par projets est l'activité. Dans cette cité, l'activité ne se résume pas au travail : elle inclut le bénévolat, le travail salarié comme non-salarié. Surtout, l'activité par excellence consiste à s'insérer dans des réseaux : « ce qui importe, c'est de développer de l'activité, c'est-à-dire de ne jamais être à cours de projets, à cours d'idées, d'avoir toujours quelque chose en vue, en préparation [...] (Boltanski et Chiapello, 1999) ». Celui qui réussit dans la cité connexionniste, le « grand », est adaptable, flexible et polyvalent, ce qui le rend employable. « La flexibilité et l'adaptabilité sont ici des qualités qui ne relèvent pas de la docilité. Le grand dans la cité connexionniste est actif et *autonome*. Il est le *leader* de soi-même, *leader* dans ses relations en amont et aval, *leader* dans ses réseaux (Boltanski et Chiapello, 1999). » Charismatique, le grand est capable d'engager les autres. Au contraire, l'état de petit dans la cité connexionniste se manifeste par l'inadaptabilité, la rigidité. Inemployable parce qu'enraciné et préférant la stabilité, le petit considère le statut comme important. Or, dans la Cité par projets :

Celui qui a un *statut* est quelqu'un qui n'est pas *mobile*. Celui qui a un statut sait ce qu'il peut attendre de la vie : quels sont ses devoirs (ce qu'on attend de lui) et ses droits (ce qu'il attend des autres). Si les désavantages attachés au statut tiennent surtout aux *limites* qu'il impose aux activités des personnes, les avantages statutaires sont, dans la Cité par projets, soupçonnés de dissimuler des injustices puisque, en entravant la dynamique du projet, en installant les personnes dans la *continuité*, ils permettent d'éviter ces épreuves par excellence que constituent les moments de passage d'un projet à un autre (Boltanski et Chiapello, 1999).

L'épreuve modèle de la Cité par projets est donc le passage d'un projet à un autre. En effet, il est impossible d'évaluer l'adaptabilité et la flexibilité d'un individu sur un seul projet. Les objets importants dans la Cité par projets sont tous ceux qui contribuent à la connexion : il s'agit notamment des nouvelles technologies de l'information, mais aussi des relations privilégiées, relations de confiance et réseaux informels.

Pour Boltanski et Chiapello, la transition vers le Nouvel esprit du capitalisme s'est faite grâce à la critique comme moteur de transformation. Les auteurs invoquent deux types de critiques, la critique sociale et la critique artiste. C'est à la seconde que nous nous intéresserons dans le cadre de notre investigation sur le potentiel de subversion de l'autogestion<sup>4</sup>. En effet, nous assistons à une récupération de la critique artiste, qui est « dirigée contre l'oppression de l'autorité hiérarchique et le désenchantement d'un monde conformiste (Jetté, 2001) ». Les mots d'ordre de la Cité par projets sont légèreté, flexibilité et adaptabilité, en réponse à une demande de plus grande autonomie et créativité dans le monde du travail :

[...] « L'élite éclairée » du patronat se met alors davantage à l'écoute des experts du travail (sociologues, psychologues, spécialistes en relations industrielles, etc.) dont des études indiquent un profond malaise sur le plan de l'organisation du travail dans les entreprises. Une partie du patronat prend ainsi conscience que les formes autoritaires et hiérarchiques du travail ne conviennent plus aux aspirations d'une main-d'œuvre jeune et qualifiée. Il va donc chercher d'autres solutions afin de contourner les syndicats qui refusent la collaboration et qui semblent incapables de canaliser le mécontentement de leurs membres. Ces solutions vont être trouvées dans l'établissement de nouvelles formes d'organisation du travail par lesquelles le patronat cherche à « reprendre le contrôle de la force de travail pour la donner au management (Boltanski et Chiapello, 1999) ». Ces nouvelles formes d'organisation du travail concèdent davantage d'autonomie et de responsabilité aux travailleurs occupant des postes stratégiques dans l'entreprise et favorisent une gestion managériale s'appuyant davantage sur le *leadership* que sur l'autorité. [...] Les demandes d'autonomie qui, autrefois, étaient considérées comme subversives

---

<sup>4</sup> La critique sociale est plutôt portée par des organisations ouvrières et réclame une plus grande égalité entre les riches et les pauvres.

deviennent la pierre angulaire du redéploiement des dispositifs organisationnels dans les entreprises (Jetté, 2001).

Cette flexibilité et cette autonomie se traduisent par la division du travail par projets. Les éléments du monde du travail, autant les machines que la main d'œuvre et les gestionnaires, sont des atomes reliés par un réseau, qui convergent le temps d'un projet avant d'en entreprendre un autre. Ce fonctionnement est, selon les auteurs, censé remobiliser la main-d'œuvre plus qualifiée ainsi que les employés occupant des postes stratégiques en leur offrant une plus grande autonomie et en mettant l'accent sur la performance individuelle (Jetté, 2001). D'ailleurs, on y met de l'avant la figure du *leader* plutôt que du patron comme mobilisateur de la force de travail :

La culture, les valeurs de l'entreprise, le projet d'entreprise, la vision du *leader*, la capacité du chef d'entreprise à « faire partager son rêve », sont autant d'adjuvants qui doivent favoriser la convergence des autocontrôles individuels, les contrôles autoexercés par chacun sur soi-même et de façon volontaire ayant d'autant plus de chances de rester cohérents entre eux, qu'ils s'inspirent à une même source originelle (Boltanski et Chiapello, 1999).

Selon Jetté, la thèse forte de Boltanski et Chiapello est que la critique a été le moteur de cette récente transformation du capitalisme. Elle met en évidence le rôle qu'auront joué les mouvements sociaux dans l'« humanisation du capitalisme » : la récupération de la critique artiste a permis d'implanter les principes de la Cité par projets « avec la kyrielle d'effets pervers que ces déplacements ont occasionnée, tant pour les travailleurs que pour l'ensemble de la société (Jetté, 2001). »

#### 4.2.2. Foucault et Deleuze : des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle

La lecture de *Surveiller et Punir* de Michel Foucault peut se faire à plusieurs niveaux. L'ouvrage peut tout d'abord se lire comme une histoire des prisons à travers les siècles, mais peut également « servir d'arrière-plan historique à diverses études sur le pouvoir<sup>5</sup> de normalisation et la formation du savoir dans la société moderne (Deleuze, 1990). » Les

---

<sup>5</sup> Bien que le pouvoir soit central à l'œuvre de Foucault, le sociologue reste vague quant à sa définition, n'en ayant proposé ni conception ni théorie et en en parlant en termes négatifs (Olivier, 1988) : « le pouvoir n'est pas une institution et ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une situation complexe dans une société. » Olivier cite ici un extrait de *La volonté de savoir*, illustrant que plutôt qu'une théorie du pouvoir, Foucault en propose une analytique, c'est-à-dire qu'il « s'attache aux mécanismes et à l'exercice du pouvoir et non à sa représentation théorique (Olivier, 1988). »

sociétés disciplinaires que Foucault y décrit sont caractérisées comme des sociétés créant des corps dociles et productifs par le biais des institutions. Les institutions dictent ce qui est normal : l'effet le plus important du système carcéral est qu'il parvient à rendre naturel et légitime le pouvoir de punir. La discipline y est appliquée par une observation constante des corps que le système carcéral contrôle, ainsi que par l'internalisation par ces corps des moyens de discipline, ce qui évite une violence excessive. Foucault considère que le panoptique de Jeremy Bentham est la forme ultime de ce type de discipline : il permet d'observer le prisonnier constamment, mais sans que celui-ci puisse savoir si oui ou non il est observé, menant à une inégalité entre l'entité disciplinaire et les corps qu'elle domine et à une docilité du prisonnier même lorsqu'il n'est pas surveillé.

Cette forme est transitoire cependant selon l'auteur. Même au moment de la parution de *Surveiller et Punir*, il lui apparaît que ce type de société est en crise, qu'un autre type lui succédera bientôt. Dans son *Postscriptum sur les Sociétés de contrôle*, Deleuze tente de caractériser ce nouveau type de société, dont il emprunte le nom à Burroughs. Negri et Hardt (2001), dans leur ouvrage *Empire*, développent davantage le concept de société de contrôle suite à Deleuze et décrivent ainsi la rupture entre celle-ci et les sociétés disciplinaires :

La société disciplinaire est la société dans laquelle la maîtrise sociale est construite à travers un réseau ramifié de dispositifs ou d'appareils qui produisent et régissent coutumes, habitudes et pratiques productives [...] On doit comprendre au contraire la société de contrôle comme la société qui se développe à l'extrême fin de la modernité et ouvre sur le postmoderne, et dans laquelle les mécanismes de maîtrise se font toujours plus « démocratiques », toujours plus immanents au champ social, diffusés dans le cerveau et le corps de citoyens.

Cette transition s'annonce par la crise des institutions disciplinaires : de nouvelles mesures sont sans cesse annoncées pour réformer l'école, la prison, l'armée, l'industrie. Selon Deleuze, ces réformes n'existent que pour faire diversion face à un changement fondamental jusqu'à ce qu'un nouveau modèle se dessine : « Réformer l'école, réformer l'industrie, l'hôpital, l'armée, la prison ; mais chacun sait que ces institutions sont finies, à plus ou moins longue échéance. Il s'agit seulement de gérer leur agonie et d'occuper les gens, jusqu'à l'installation de nouvelles forces qui frappent à la porte (1990). »

Ce modèle qui succède aux sociétés disciplinaires, ce sont les sociétés de contrôle. Il est important selon Deleuze d'éviter de se demander lequel de ces régimes est le plus contraignant, « car c'est en chacun d'eux que s'affrontent les libérations et les asservissements. » Il donne comme exemple l'hôpital, qui avec les soins à domicile pourrait sembler s'éloigner de l'enfermement, mais emploie à sa place d'autres mécanismes de contrôle. Il s'agit donc davantage d'un changement dans les formes d'expression du pouvoir que d'une diminution de la domination (Deleuze, 1990).

Tout d'abord, pour Deleuze, si la discipline est caractérisée par un certain nombre de moules, le contrôle, lui, est une modulation, c'est-à-dire un moulage « autodéformant », qui changerait à chaque instant, plutôt qu'un certain nombre de moules — école, usine, prison — qui se succéderaient, mais sans qu'il y ait nécessairement de lien de l'un à l'autre. Cette disparition des moules se constate dans la transition entre l'usine et l'entreprise : « l'usine constituait les individus en corps, pour le double avantage du patronat qui surveillait chaque élément dans la masse, et des syndicats — qui mobilisaient une masse de résistance ; mais l'entreprise ne cesse d'introduire une rivalité inexpiable comme saine émulation, excellente motivation qui oppose les individus entre eux et traverse chacun, le divisant en lui-même (Deleuze, 1990). » L'individu n'est plus perçu comme une entité à part entière, mais plutôt comme une pluralité de fonctions. La disparition des individus constitués en corps se fait donc par l'apparition d'une rivalité entre eux, mais également parce que les moules des sociétés disciplinaires exercent leur pouvoir sur l'individualité de chacun.

Dans les sociétés de contrôle, au contraire, l'essentiel n'est plus une signature ni un nombre, mais un chiffre : le chiffre est un mot de passe, tandis que les sociétés disciplinaires sont réglées par des mots d'ordre (aussi bien du point de vue de l'intégration que de la résistance). Le langage numérique du contrôle est fait de chiffres, qui marquent l'accès à l'information, ou le rejet. On ne se trouve plus devant le couple masse-individu.

Les individus sont devenus des « dividiuels », et les masses, des échantillons, des données, des marchés ou des « banques ». C'est peut-être l'argent qui exprime le mieux la distinction des deux sociétés, puisque la discipline s'est toujours rapportée à des monnaies moulées qui renfermaient de l'or comme nombre étalon, tandis que le contrôle renvoie à des échanges flottants, modulations qui font intervenir comme chiffre un pourcentage de différentes monnaies échantillons. La vieille taupe monétaire est l'animal des milieux d'enfermement, mais le serpent est celui des sociétés de contrôle (Deleuze, 1990).



Plutôt que de passer d'un milieu disciplinaire à l'autre donc, les individus subissent différentes modulations qui peuvent se faire de façon synchronique. Alors que les jeunes réclament toujours d'être « motivés », de recevoir une formation permanente, ils doivent découvrir par eux-mêmes ce à quoi on les fait servir : la loi est toujours présente, bien que les institutions qui l'incarnaient à l'apogée des sociétés disciplinaires se font toujours plus diffuses, comme Deleuze le suggère grâce aux exemples de l'hôpital, de l'école, de l'entreprise. L'effacement de l'entité qui dicte les lois se fait donc par un transfert de la responsabilité du respect des lois sur les membres de la société. Cela donne une impression d'un moins grand contrôle, alors que, pour Deleuze, les mécanismes de domination sont toujours aussi présents. Dans le monde du travail, ce phénomène d'effacement de l'entité qui dicte les lois est particulièrement évident : le patron qui surveille constamment ses employés n'est plus, remplacé par une mobilisation toujours plus grande des employés envers la mission de leur organisation, que ce soit parce que celle-ci place la responsabilité de la performance sur ses employés ou parce qu'elle leur fournit des incitatifs supplémentaires à leur salaire, des avantages qui font qu'ils travailleront mieux ou plus longtemps.

La transition des sociétés disciplinaires aux sociétés de contrôle témoigne également selon Deleuze d'une mutation dans la nature du capitalisme. Il est aisé de faire correspondre à ces deux types de sociétés des instruments différents, affirme-t-il, associant les machines énergétiques aux sociétés disciplinaires et les machines informatiques aux sociétés de contrôle. Dans ce nouveau type d'organisation, où l'entreprise succède à l'usine, les nouvelles technologies semblent donner une plus grande marge de manœuvre, voire une plus grande liberté aux individus, mais en apparence uniquement. Plutôt qu'à la coercition des corps, nous assistons à la mise en place des conditions nécessaires pour un contrôle continu et modulable de tous les aspects de l'existence humaine. Pour un exemple concret de ce contrôle modulable, il nous suffit de penser aux appareils électroniques que nous transportons partout avec nous, permettant aux entreprises d'accéder à toujours davantage d'information au sujet de leurs clients, personnalisant leur message grâce aux données obtenues.

### 4.2.3. Critique de la valeur

Élaborées autour de la revue *Krisis* en Allemagne<sup>6</sup>, les théories critiques de la valeur sont nées avec l'ouvrage de Robert Kurz, *L'effondrement de la modernisation* [*Der Kollaps der Modernisierung. Vom Zusammenbruch des Kasernensozialismus zur Krise der Weltökonomie*, qui n'a pas été traduit en français]. Si les différents auteurs de ce courant de pensée — nommons entre autres Robert Kurz, Roswitha Scholz, Norbert Trenkle, Ernst Lohoff, Peter Klein, Anselm Jappe et Claus Peter Ortlieb — font davantage partie d'une « mouvance » que d'un « courant homogène » (Homs, 2014), leurs travaux s'articulent autour d'un certain nombre de concepts-clés que nous expliciterons ici. En effet, les travaux des différents auteurs peuvent être compris à partir de la définition des concepts suivants : la valeur, le travail et la marchandise.

La critique de la valeur est tout d'abord une critique des catégories de base du capitalisme, à savoir le travail, la valeur et la marchandise (Trenkle, 1998). Elle remet en question leur « naturalité », affirmant que ces catégories sont propres aux sociétés capitalistes (sociétés de production de marchandise). Contrairement au marxisme traditionnel, elle ne critique pas en priorité la redistribution inégale de la valeur produite, mais le processus lui-même de production de la valeur, dénoncé comme aliénant.

Trenkle amorce son explication de la théorie de la valeur en discutant la catégorie « travail », généralement considérée comme allant de soi non seulement dans les théories marxistes, mais aussi dans l'existence humaine de façon générale. En effet, pour Marx : « [...] le travail, en tant que formateur de valeurs d'usage, en tant que travail utile, est pour l'homme une condition d'existence indépendante de toutes les formes de société, une

---

<sup>6</sup> En parallèle et de façon indépendante, un auteur américain aujourd'hui considéré comme un incontournable des théories critiques de la valeur, Moishe Postone, propose une réinterprétation du marxisme traditionnel, critique du paradigme productiviste de la tradition marxiste dans son ouvrage *Time, Labor, and Social Domination : A reinterpretation of Marx's critical theory* (1995). Pour Postone, les marxistes ont mal interprété les écrits de maturité de Marx, et celui-ci s'emploie à en faire une nouvelle interprétation plus juste, où il présenterait « un Marx enfin révélé (Homs, 2014) ». Les auteurs de la *Wertkritik*, eux, parlent plutôt de l'existence d'un double Marx : les marxistes traditionnels ont bien interprété les écrits de leur auteur phare, mais n'en ont interprété qu'une ligne argumentative. Nous nous appuyons plutôt sur les auteurs allemands afin de construire notre cadre conceptuel, mais l'analyse de Postone est remarquablement semblable à celle de Kurz et Jappe, à l'exception de la thèse de l'effondrement : selon ces deux derniers auteurs, le « travail de plus en plus obsolète mènerait le capitalisme à son “effondrement” inévitable (Martin et Ouellet, 2014) ». Pour Postone, cet effondrement n'est pas inévitable.

nécessité naturelle éternelle, médiation indispensable au métabolisme qui se produit entre l'homme et la nature, et donc à la vie humaine (Marx, 2012). »

Trenkle, lui, se questionne sur ce que représente « vraiment » la catégorie travail. Est-elle une constante anthropologique ? « Travail » désigne dans notre monde une activité productive qui peut être traduite par une certaine quantité d'argent, car elle peut être vendue ou échangée sur le marché (Jappe, 2011). Une activité semblable qui ne donne pas lieu à une rémunération n'est pas considérée comme du « travail ». Pensons entre autres aux tâches qui incombent généralement aux femmes : prendre soin des enfants, effectuer différentes tâches domestiques. Ces activités ne sont pas considérées comme du travail à moins qu'elles soient effectuées par une personne qui est rémunérée, par exemple un éducateur ou une éducatrice dans un CPE ou encore un employé d'un service de nettoyage.

Comme Marx, Trenkle fait la distinction entre travail abstrait et travail concret, distinction propre au travail dans les sociétés de production de marchandise : « Le travail abstrait est abstrait à partir du moment où il ne considère pas les qualités concrètes et matérielles ni les particularités de chaque activité spécifique, couture, menuiserie ou boucherie, en les réduisant à une troisième chose commune (1998) », leur valeur monétaire représentée par le temps abstrait<sup>7</sup>. Plus simplement, le travail est abstrait parce qu'on postule une essence commune à des choses qui n'auraient rien à voir les unes par rapport aux autres à toute autre étape du monde, sans égard à leur contenu (Martin et Ouellet, 2014).

La mesure de ce travail abstrait, c'est le temps, abstrait lui aussi, qui se compte en heures et en minutes homogènes. Il fournit une unité de compte unique pour tous les travaux qui se confondent ainsi et ne se comparent plus qu'à partir de cette valeur propre au

---

<sup>7</sup> Par contre, pour Trenkle, le travail est déjà en tant que tel une abstraction, avant même de le réduire à sa valeur monétaire ou au temps abstrait que cette valeur monétaire. Trenkle le qualifie d'abstraction réelle, parce que cette abstraction « domine la société et [soumet] les humains à son pouvoir (1998). » L'abstraction se retrouve donc également dans le fait que le travail est séparé de sa valeur réelle parce qu'il est traduit par une valeur monétaire, et qu'il est séparé des autres sphères sociales de la vie de l'homme. La particularité du travail dans les sociétés capitalistes tient dans cette abstraction, selon l'auteur. Le travail « y est isolé des autres relations sociales [...] cette sphère comme telle n'existe que là où la production de marchandises est déjà devenue la forme dominante de socialisation, c'est-à-dire dans le capitalisme, où l'activité humaine sous forme de travail n'a d'autre but que la valorisation de la valeur (Trenkle, 1998). » Et si les gens pénètrent dans cette sphère du travail, ce n'est pas volontairement, mais parce qu'ils ont été séparés des moyens de production à travers un long processus historique donnant naissance au salariat (Trenkle, 1998).

capitalisme. C'est un temps objectivement mesurable, pour lequel le capitaliste a loué la force de travail de l'« employé » et dans lequel chaque minute compte également et représente une valeur potentielle :

Autrement dit, la réduction d'activités à des unités de temps homogènes présuppose déjà l'existence d'une mesure abstraite du temps dominant la sphère du travail. Il ne serait par exemple jamais venu à l'idée d'un paysan du Moyen Âge de mesurer en heures et en minutes le temps qu'il lui fallait pour moissonner un champ. Ceci non pas parce qu'il ne possédait pas de montre, mais parce que cette activité était intimement liée à l'ensemble de sa vie et qu'en faire une abstraction temporelle n'aurait donc pas eu de sens (Trenkle, 1998).

La spécificité du travail tel que compris dans les sociétés capitalistes est qu'il sert à créer de la valeur plutôt qu'à répondre à des besoins, ce qui se fait par la double abstraction que nous venons de décrire. La valeur d'usage de la marchandise, elle, n'est qu'un prétexte, un « effet secondaire inévitable ».

Généralement comprise de façon positive, par exemple en économie, la valeur est appréhendée par ces auteurs néomarxistes « comme l'expression d'un rapport social fétichiste » (Scholz, 2000).

Dans les conditions qui sont celles de la production marchande pour des marchés anonymes, les membres de la société, au lieu d'utiliser d'un commun accord leurs ressources pour la reproduction raisonnée de leur existence, produisent, séparément les uns des autres, des marchandises qui ne deviennent des produits sociaux qu'après avoir été échangées sur le marché. En « représentant » du « travail passé » (dépense d'énergie sociale humaine abstraite), ces marchandises constituent « de la valeur », c'est-à-dire qu'elles figurent une certaine quantité d'énergie sociale dépensée. Cette représentation s'exprime à son tour par un moyen particulier, l'argent, qui est la forme générale de la valeur pour tout l'univers marchand. Le rapport social médiatisé par cette forme renverse sens dessus dessous les relations entre les personnes et les produits matériels [...]. Le résultat est l'aliénation mutuelle des membres de la société qui n'utilisent pas leurs ressources en fonction de décisions conscientes, prises d'un commun accord, mais qui se soumettent à un rapport aveugle entre des choses mortes, leurs propres produits, commandée par la forme-argent. C'est ainsi qu'on en arrive sans cesse à une mauvaise répartition des ressources, à des crises et à des catastrophes sociales (Scholz, 2000).

Dans les sociétés capitalistes, les rapports sociaux entre les hommes sont donc subordonnés à cet impératif de création de valeur. Cette subordination serait unique aux sociétés capitalistes, car l'objectif de la production était auparavant de répondre aux

besoins en produisant d'abord pour l'usage, d'après Scholz<sup>8</sup>. C'était le cas non seulement dans les sociétés agraires, mais également dans les corporations médiévales où la production était régie par un certain nombre de lois qui limitaient les quantités de marchandise produites (Scholz, 2000).

Pour Scholz, deux conditions sont nécessaires à cette nouvelle valorisation de la valeur propre aux sociétés capitalistes. Tout d'abord, on assiste à un renversement de la fin et des moyens de la production de la marchandise, dans la mesure où la satisfaction des besoins devient une conséquence de l'accumulation de capital.

La seconde condition de la valorisation de la valeur est que « la force de travail humaine [...] elle-même [devienne] marchandise (Scholz, 2000) ». Cette condition se met en place lorsque la population se voit privée d'un accès autonome aux ressources lui permettant d'assurer sa survie, la forçant ainsi à vendre sa force de travail afin d'assurer sa subsistance. La production comme moyen de subsistance devient donc une activité fondamentalement « hétéronome », dans la mesure où il n'y a pas de lien entre les biens et services produits et les besoins de la personne les fabriquant, outre l'argent qu'elle reçoit en échange de son activité. L'activité productive se transforme dans ces conditions en « travail abstrait [...] lequel n'est rien d'autre que la forme d'activité spécifique que revêt la fin en soi abstraite de l'augmentation de l'argent au sein de l'espace de fonctionnement de "l'économie d'entreprise" capitaliste, c'est-à-dire une forme d'activité coupée de la vie et des besoins des producteurs mêmes. Au fur et à mesure que le

---

<sup>8</sup> Nous considérons que cette affirmation est discutable. Qu'en serait-il par exemple de la relation du serf à son seigneur dans les sociétés féodales ou encore celle de l'esclave à son propriétaire ? A-t-on réellement affaire à un but unique de réponse aux besoins matériels ? Jappe propose une autre distinction qui s'avère intéressante. Selon lui, c'est plutôt la modalité de justification de l'appropriation de la valeur par un groupe privilégié qui différencie les sociétés précapitalistes : « À la base de la reproduction sociale il y avait le vol du surproduit créé par les producteurs directs ; ce vol était initialement le fait d'une violence, qui restait également la dernière ressource pour assurer la distribution des "rôles" sociaux. Mais normalement, ce vol était justifié et masqué par un gros appareil de "superstructures" — de l'éducation à la religion — qui garantissait la soumission tranquille de ceux qui en vérité avaient peu d'intérêt à accepter une distribution pour eux si défavorable des droits et des devoirs dans la société et qui, en même temps, avaient, virtuellement, la capacité de renverser cet état des choses s'ils étaient assez unis et bien déterminés à le faire. Une fois que cet ordre a été mis en discussion — essentiellement, à partir de la révolution industrielle et les Lumières — ce qui s'imposait comme aboutissement nécessaire était la révolution (ou des réformes profondes – de toute manière, un changement de cap drastique) (Jappe, 2011). »

capitalisme se développe, toute la vie individuelle et sociale, partout sur le globe, prend l’empreinte du mouvement autonome de l’argent (Scholz, 2000). »

Cette vision diffère du marxisme traditionnel, car celui-ci critique l’appropriation de la valeur créée par le travail abstrait par la classe capitaliste, donc sa distribution inégale plutôt que la création de la valeur comme fin de l’activité productive humaine en elle-même.

Une simple redistribution à l’intérieur de la forme-marchandise, de la forme-valeur et de la forme-argent, quelle qu’en soit le mode d’application, ne peut éviter ni les crises ni en finir avec la misère globale engendrée par le capitalisme ; le problème central n’est pas l’appropriation de la richesse abstraite sous la forme inabolie de l’argent, mais cette forme même. Ainsi, le vieux mouvement ouvrier avec sa « critique » tronquée du capitalisme formulée dans les catégories inabolies du capitalisme pouvait seulement obtenir — et encore de façon passagère — des améliorations et des allègements immanents au système. Au cours de ce processus, le marxisme traditionnel, et plus généralement, la gauche politique ont repris à leur compte toutes les catégories fondamentales de la socialisation capitaliste, notamment le « travail abstrait », la valeur en tant que principe général prétendument transhistorique et, en conséquence, également la forme-marchandise et la forme-argent en tant que formes générales de rapport social, tout comme le marché universel anonyme en tant que sphère de la médiation sociale fétichiste, etc. (Scholz, 2000)

Ainsi, pour les auteurs de la *Wertkritik*, les critiques marxistes traditionnelles — et, de façon plus large, les critiques de gauche — du capitalisme sont incomplètes. En considérant le travail, la marchandise et la valeur comme des phénomènes transhistoriques, plutôt que comme les catégories de base du capitalisme, toute alternative à celui-ci n’est pas un réel départ de la société de production de marchandise, pour les raisons que nous venons d’évoquer. Il est donc essentiel de dépasser la logique de justice distributive des critiques de gauche du capitalisme et de sortir de la relation hétéronome entre travail et subsistance.

Que proposent alors les auteurs de la critique de la valeur afin de sortir de cette impasse ? Martin et Ouellet (2014) suggèrent que la sortie du capitalisme ne peut se faire qu’avec l’abolition du travail comme médiation sociale centrale. Ils citent Jappe, selon qui « Il ne s’agit pas d’abolir toute forme de médiation, mais de trouver des médiations moins ruineuses que celles qui dominent actuellement (Jappe, 2011). » Cependant, il s’avère difficile selon les auteurs de trouver parmi les propositions du courant des critiques de la valeur des pistes de solutions concrètes, car la société capitaliste est une « totalité fermée »

dont on ne peut sortir qu'en effectuant un « saut ». Il faudrait donc attendre un effondrement du capitalisme tel que prévu par certains auteurs comme Kurz dans leurs écrits avant de pouvoir fonder une société basée sur d'autres formes de médiation sociale.

Cependant, les auteurs du courant de la critique de la valeur ne s'entendent pas sur la forme que pourraient prendre ces nouvelles formes de médiation sociale. Selon Martin et Ouellet, cela est dû à l'absence d'une théorie positive du politique dans les écrits de Marx, sur lesquels est basé ce courant. Certains préconiseraient cependant un modèle fédéré de communautés locales, qui pourrait s'apparenter au modèle adopté par la Commune de Paris lors de sa courte existence. Pourrait-on alors parler d'un État ? C'est un débat sémantique futile, selon Martin et Ouellet, car si État il y a, celui-ci ne serait plus ni bourgeois, ni capitaliste. Ce qui importe, c'est que cette nouvelle forme médiatrice permettra l'autonomie des communautés dans lesquelles le partage est mis de l'avant, tant politiquement qu'institutionnellement : « En s'inscrivant dans le sillage de Marx et d'Engels, on peut penser que le modèle de la commune et de la République socialiste dont rêvaient les communards offre des pistes intéressantes pour penser ce que seraient des "médiations moins ruineuses" susceptibles de remplacer la société capitaliste libérale et la domination de la valeur abstraite (Martin et Ouellet, 2014). »

### **4.3. En route vers l'enquête de terrain**

Il nous reste un dernier terme clé de notre question de recherche à définir, avant d'aller enquêter sur le terrain : « subversion ». Est subversif ce qui « est de nature à troubler ou à renverser l'ordre social ou politique (Larousse, 2017) », dit le dictionnaire. Nous ne pouvons donc savoir *a priori* ce qui est subversif. C'est plutôt *a posteriori* qu'il nous est possible de constater si une forme organisationnelle ou encore un mouvement s'est avéré subversif. Nous croyons qu'il est tout de même possible de nous donner des critères qui nous permettront de déterminer si une forme est *a priori* subversive. Ainsi, en confrontant l'information recueillie sur le terrain à notre cadre d'analyse et aux différentes caractéristiques du capitalisme que nous y avons identifié, nous tenterons de déterminer quelles sont les contradictions entre le fonctionnement de ces organisations et les caractéristiques mises de l'avant par les auteurs que nous avons choisis afin de construire notre cadre théorique.

## CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE

Explorer le monde des organisations productives contemporaines à l'aide de notre idéaltype d'autogestion impose rapidement un constat : les organisations à tendance autogestionnaire gagnent en popularité ces dernières années au Québec et ailleurs en Occident. Certaines de ces organisations se réfèrent explicitement à l'autogestion, d'autres non. Mais les traits autogestionnaires, à commencer par la remise en question de la hiérarchie, sont présents *a priori* dans un nombre grandissant d'organisations. La question qui nous occupe est donc de savoir dans quelle mesure ces pratiques organisationnelles contemporaines peuvent-elles subvertir le capitalisme.

Pour tenter d'y apporter des éléments de réponse, nous avons donc résolu d'enquêter sur ces organisations que nous dirons « à tendance autogestionnaire ». En premier lieu, et pour des raisons matérielles évidentes, nous avons circonscrit notre objet d'étude dans l'espace et dans le temps en étudiant les organisations autogérées contemporaines au Québec (et même à Montréal, pour être précis). Nous avons également inclus les organisations ayant un mode de gestion participatif, afin de rester cohérent avec la démarche idéaltypique que nous avons adoptée.

Nous avons déterminé les trois caractéristiques-clés qui, ensemble, constituent un idéaltype de l'autogestion. Celles-ci sont la remise en question de la hiérarchie, la recherche d'égalité sur le plan matériel et la recherche d'autonomie sur le plan matériel. Le spectre des organisations pouvant se conformer à cet idéaltype est incroyablement large : au-delà de toutes les expériences d'autogestion que nous avons évoquées plus tôt au fil de notre revue de la littérature, pensons également à différents mouvements sociaux et altermondialistes, notamment le mouvement *Occupy Wall Street* dont le fonctionnement était autogéré, tel que décrit par l'anthropologue et activiste anarchiste David Graeber (2013).

Cependant, notre travail se veut une réponse à l'affirmation de plusieurs chercheurs du champ des approches critiques en management selon laquelle l'anarchisme a beaucoup à apporter à l'étude de la gestion et, par le fait même, pourrait inspirer de nouvelles pratiques au sein d'organisations productives, que celles-ci aient ou non comme but



l'accumulation de profits. Cela nous mène à resserrer notre objet d'étude. Plutôt que de tenter un état des lieux général de l'autogestion au Québec, nous ne parlerons que d'*organisations productives autogérées*.

Par « organisation productive », nous entendons un collectif humain engagé dans la production régulière d'un bien ou d'un service. Pour ce faire, nous devons cependant nous attarder à ce que constitue un bien ou un service. Dans le premier cas, il s'agit de la production d'un objet matériel, ce qui laisse peu de place à l'ambiguïté. De son côté, un service peut être défini comme une activité ou un bénéfice intangible qu'une personne (physique ou morale) peut offrir à une autre (Kotler et Armstrong, 2010). Une distinction existe au niveau légal entre les services marchands et non marchands. Dans le premier cas, il s'agit de services qui sont payants et rendus par des entreprises qui pourront en tirer un profit. Dans le second, il s'agit de services rendus gratuitement soit par les entités publiques ou encore par les organisations à but non lucratif, sans objectif d'accumuler un profit.

Nous avons choisi de mener des entretiens semi-dirigés auprès des membres de ces organisations, car cette technique d'enquête permet « de retirer des éléments de réflexion riches et nuancés » en plus de jeter de la lumière sur le sens que les acteurs rencontrés donnent à leur pratique (Van Campenhout et Quivy, 2011). Ce type d'entretien permet une plus grande souplesse et une profondeur d'analyse que l'enquête par questionnaire. Par contre, il rend plus difficile la collecte de données auprès d'un grand nombre de sources, étant donné la durée de ces entretiens qui constituent un engagement important à la fois pour le chercheur et les participants. Nous avons donc enquêté auprès d'un nombre limité d'organisations, choisies de manière à offrir un aperçu de différentes formes d'autogestion.

Nous avons dans un premier temps répertorié les organisations autogérées et en gestion participative de la grande région de Montréal grâce à des recherches sur le Web. Comme nous avons peu de contacts dans ces organisations, nous les avons sollicitées par téléphone et par courriel. En dépit de nombreuses relances, seules quatre organisations ont accepté de nous recevoir, deux autogérées et deux en gestion participative. Malgré ce petit nombre d'organisations, elles sont représentatives des caractéristiques des

organisations que nous avons répertoriées. En effet, celles-ci sont généralement de petite taille et plusieurs œuvrent dans l'offre de services alimentaires ou encore dans le domaine des technologies de l'information (TI). La petite taille de ces entreprises a cependant une autre conséquence : il n'est pas possible d'y faire un grand nombre d'entretiens. Cependant, dans la perspective de diversifier les points de vue, nous avons rencontré des membres fondateurs dans toutes les organisations où ceux-ci étaient toujours présents ainsi que des membres s'étant ajoutés plus récemment à l'équipe.

Nous avons donc réalisé un total de huit entretiens semi-dirigés dans quatre organisations autogérées ou en gestion participative de la grande région de Montréal<sup>9</sup>, d'une durée d'une heure à une heure trente chacun. Ces entretiens ont eu lieu aux mois d'octobre et novembre 2016.

Au cours de ces entretiens, nous avons dans un premier temps tenté de constater les correspondances et les écarts entre les organisations étudiées et notre idéaltype de l'autogestion. Nous avons interrogé les membres d'organisations sur la structure de leurs organisations et la présence d'une hiérarchie formelle comme informelle, notamment au niveau des postes occupés par les différents membres, les processus décisionnels et la distribution des tâches. Nous avons également discuté de la recherche d'égalité sur le plan matériel, qui se manifeste notamment au niveau de la rémunération des employés de ces organisations. Finalement, nous nous sommes intéressés à la possible présence d'une recherche d'autonomie sur le plan matériel par ces organisations. Essaient-elles de mettre en place des systèmes de redistribution ou de collaboration ?

En interrogeant les personnes rencontrées sur le fonctionnement de leurs organisations, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure ce fonctionnement correspond aux caractéristiques du capitalisme tel que nos trois approches théoriques l'appréhendent. C'est ainsi que nous avons tenté de savoir si ces organisations étaient ou non en rupture avec ce « Nouvel esprit du capitalisme » identifié par Boltanski et Chiapello, Dans une perspective foucauldienne, nous nous sommes demandé si ces organisations présentaient ces dispositifs de pouvoir typiques des « sociétés de contrôle » dont parle Deleuze. Nous

---

<sup>9</sup> L'une de ces organisations a des bureaux dans la région de Montréal et à Québec.

avons cherché à savoir enfin si les membres de ces organisations remettent ou non en question les principales catégories de base du capitalisme, comme le font les auteurs de la *Wertkritik*.

Bien que nous ayons identifié certaines limites à notre méthodologie, notamment en ce qui concerne la taille de l'échantillon, nous avons pu identifier une certaine saturation (Van Campenhoudt et Quivy, 2011) au cours de notre collecte de données : les derniers entretiens de notre collecte nous ont fourni nettement moins de nouvelle information que les premiers. Qui plus est, l'ouverture des personnes rencontrées nous a permis de récolter une information riche et abondante.

## CHAPITRE 6 : L'AUTOGESTION EN PRATIQUE.

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons donc effectué des entretiens semi-dirigés dans quatre organisations, à raison de deux personnes rencontrées par organisation, au cours des mois d'octobre et novembre 2016. Deux de ces organisations sont explicitement autogérées (CoopCulturelle, HostingCorp), alors que deux autres (OrgUrbanisme, AgileCorp) emploient un mode de gestion participatif. Nous comparerons ici leurs structures légale et opérationnelle respectives, leur offre de biens et services ainsi que leur mode de prise de décision. Nous appliquerons ensuite aux trois organisations les indicateurs de notre idéaltype de l'autogestion afin de déterminer dans quelle mesure elles y correspondent ainsi que dans le but de les comparer entre elles. Avant de présenter ces résultats, nous voudrions toutefois souligner à quel point les phénomènes qui nous intéressent semblent en vogue actuellement, en donnant un aperçu général des discours et des pratiques autogestionnaires qui fleurissent depuis quelque temps dans les sociétés occidentales au moins. C'est dans ce contexte que se situent les cas que nous avons étudiés, ce qui leur confère une importance plus grande que leur nombre pourrait le faire penser.

#### 6.1. Contexte : la redécouverte des organisations horizontales

Les organisations horizontales font beaucoup parler d'elles ces temps-ci : en décembre 2013, le vendeur en ligne de chaussures Zappos a annoncé son passage à une forme de gestion holacratique<sup>10</sup> qui a fait couler beaucoup d'encre (Denning, 2014). L'entreprise de production de tomates californienne Morning Star, qui pratique le *self-management*, est l'une des organisations les plus étudiées dans les écoles de commerce. En réalité, ces organisations remettant en question la hiérarchie — du moins de façon partielle — existent depuis les années 1980. Qu'il s'agisse des « organisations circulaires », de la

---

<sup>10</sup> Dans une organisation holacratique, les rôles des employés sont définis par le travail à réaliser, plutôt que d'assigner un rôle permanent à chaque personne, et sont mis à jour régulièrement. Chaque employé peut avoir plusieurs rôles à la fois. De plus, l'autorité est répartie à travers les différentes équipes de travail, la prise de décision se fait donc localement, plutôt que par des supérieurs hiérarchiques. Cette flexibilité permet des mises à jour rapides de la forme de l'organisation. Chaque équipe s'organise par elle-même. Tous les membres de l'organisation, incluant le PDG, obéissent aux mêmes règles (HolacracyOne, 2015).

« sociocratie » ou, plus récemment, de « l'holocratie », elles paraissent avoir le vent en poupe.

### 6.1.1. Décennie 1980 : organisations circulaires et sociocratie

Romme (1997) résume dans son article *Work, Authority and Participation: the Scenario of Circular Organizing* la façon dont deux tendances divergentes apparaissent au début des années 1980 en réponse au besoin de réduire les coûts dans les entreprises : le renforcement de la hiérarchie et la recherche d'une forme alternative de hiérarchie pour les organisations, favorisant la participation des employés aux processus décisionnels. Dans ce second cas, la structure organisationnelle sous-jacente n'est dans un premier temps pas modifiée. Ainsi, au début des années 1980, Romme considère que l'augmentation de la participation des employés est davantage principe que pratique. En effet, il y a contradiction directe entre une hiérarchie autoritaire, où l'on s'attend à ce que l'employé obéisse à des instructions et réponde à des exigences et les formes plus participatives de gestion, où l'autonomie et l'autodétermination sont les mots d'ordre. Il cite Dahl, selon qui la hiérarchie et l'autodétermination sont de façon inhérente contradictoires, « *since any group facing coercion on any matter could demand and through secession gain autonomy* (Dahl, 1989) ».

C'est de ce désir de réconcilier deux types de gestion qu'apparaît l'organisation circulaire, tout d'abord décrite par Ackoff (1989) aux États-Unis en 1981 et qui s'est répandue depuis, principalement aux Pays-Bas. L'organisation circulaire telle que décrite par Ackoff est composée de deux dispositifs de gestion : elle conserve une forme hiérarchique de haut en bas, mais chaque personne en position d'autorité est entourée d'un conseil de ses superviseurs et subordonnés. La prise de décision est faite par consensus au sein de ces groupes. L'organisation circulaire est particulièrement répandue aux Pays-Bas toujours aujourd'hui, où elle est appelée organisation sociocratique. Selon l'auteur, sa particularité relève d'un double lien entre différents cercles formant une hiérarchie : chaque cercle possède un *leader* et un porte-parole qui communiquent avec le cercle supérieur au leur, participant ainsi au processus décisionnel de ce cercle, et ainsi de suite jusqu'au cercle le plus élevé (1997). Ainsi, chaque cercle est représenté à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Contrairement à l'organisation décrite par Ackoff, les

organisations sociocratiques sont dotées de principes clairs. La circularité leur permet de réconcilier autorité et participation. Ces principes, énoncés par Endenburg (2006), sont au nombre de quatre : la prise de décision par consentement, les cercles, le double lien et l'élection sans candidat. Pour Romme, plusieurs implications ressortent de cette forme organisationnelle. Au niveau de l'élaboration de politiques, de l'allocation de tâches, le modèle circulaire permet de combiner les avantages d'une forme horizontale hiérarchique avec les avantages de l'horizontalité que sont l'implication et le travail d'équipe.

### *6.1.2. Organisations horizontales aujourd'hui : Zappos et la mise en pratique de l'holocratie*

La remise en question de la hiérarchie connaît présentement un regain de popularité dans les entreprises à but lucratif, popularité qui se traduit par l'adoption de l'holocratie par un certain nombre d'organisations telles que le vendeur de chaussures Zappos. Comme nous le constaterons, les principes organisationnels proposés par HolacracyOne, une firme de consultation fondée par Brian Robertson, se base sur des principes similaires à l'organisation circulaire décrite ci-haut, en plus d'être inspirée par un livre vieux d'un demi-siècle, *The Ghost in the Machine* d'Arthur Koestler (Denning, 2014). Phénomène récent, l'holocratie a très peu été étudiée par les chercheurs en management. Cependant, la littérature professionnelle ainsi que la *Holacracy Constitution* (HolacracyOne, 2015) nous permettent d'en brosser un portrait satisfaisant.

L'holocratie a été élaborée par Brian Robertson, ancien développeur logiciel devenu consultant en management, en 2007. Tout comme la sociocratie, l'holocratie se base sur un système de cercles interreliés formés d'employés. Ces employés n'ont pas de titre, mais plutôt un certain nombre de tâches qui leur sont désignées dans les différents cercles dont ils font partie. Les décisions sont prises au sein de ces cercles, plutôt que d'être relayées à des instances hiérarchiques plus élevées (HolacracyOne, 2015). Les avantages de cette forme d'organisation sont la possibilité de prise de décision par tous les employés et la plus grande flexibilité de la structure organisationnelle : plutôt que de procéder à des restructurations majeures à chaque quatre ou cinq ans, l'organisation est en constant changement pour s'adapter aux besoins du moment.

C'est en ayant les caractéristiques de ces organisations en tête que nous sommes allés rencontrer des membres d'organisations autogérées et horizontales sur le terrain. Ces organisations s'inscrivent-elles dans la même mouvance, mettant de côté la hiérarchie au nom de l'efficacité et la flexibilité, ou le font-elles plutôt afin de remettre en question les structures hiérarchiques omniprésentes dans notre société ?

## **6.2. Caractéristiques formelles des cas retenus**

Nous avons tout d'abord visité CoopCulturelle, coopérative de solidarité fondée en 2011, qui compte deux membres travailleuses à temps plein ainsi qu'un employé à la cuisine rémunéré grâce à une subvention d'Emploi-Québec. Quelques personnes travaillent également lors des événements, soit pour faire du service ou pour s'occuper de la technique de scène. La mission de diffusion culturelle de CoopCulturelle se traduit par un certain nombre d'activités : la salle accueille des spectacles et événements en tous genres en plus d'offrir des brunchs à saveur culturelle un dimanche par mois. Anciennement, la salle était également un café de jour, mais en visitant les lieux, nous constatons qu'ils sont mieux adaptés à la diffusion culturelle. Hauts plafonds, local spacieux, CoopCulturelle permet un accès à la culture dans un quartier où peu de lieux du même genre existent.

Nous avons ensuite eu l'occasion de rencontrer par conférence téléphonique deux membres d'AgileCorp, une organisation fondée en 2004 œuvrant dans le domaine du logiciel. Forte de sept salariés, l'organisation propose des services de consultation en ingénierie logicielle ainsi que des formations sur le développement Agile. Les membres de l'organisation travaillent de leur domicile ainsi que dans les organisations où ils remplissent des mandats, ce qui leur offre une grande flexibilité. Certains membres résident dans la région de Montréal, d'autres aux environs de la ville de Québec.

HostingCorp, une organisation qui depuis 2007 offre notamment des services de co-design, de facilitation d'événements participatifs et d'accompagnement en innovation organisationnelle, compte huit membres d'équipe permanente en plus d'une dizaine de membres contractuels. Leurs bureaux se trouvent dans un espace de *coworking* coopératif dont ils ont initié la création. Il s'agit donc d'un grand espace ouvert où les membres de

l'organisation travaillent sur leurs projets et où d'autres travailleurs indépendants et petites entreprises peuvent louer des espaces de travail.

Enfin, nous avons visité les bureaux de OrgUrbanisme, un OBNL montréalais fondé en 1994 dont les services s'articulent autour de trois axes : la connaissance des territoires, tant sur le plan sociodémographique, matériel, qu'anthropologique ; le soutien et la conduite de démarches participatives de planification territoriale ; l'encadrement et l'accompagnement pour la mise en place de bonnes pratiques en matière de planification urbaine. Ainsi, les activités principales des membres d'OrgUrbanisme consistent en analyse de données, mise en place et animation de consultations publiques, élaboration de stratégies de communication et transfert de connaissances. Leurs locaux, situés dans un grand loft au cœur de la ville de Montréal, sont partagés avec d'autres organismes ayant des valeurs similaires.

#### *6.2.1. Missions et offres de biens/services*

La mission de CoopCulturelle est d'être un lieu de diffusion culturelle tout en faisant la promotion de valeurs telles que la coopération et la diversité à travers les arts de la scène, les activités d'éducation populaire ainsi que la culture gastronomique. De façon plus large, la mission de CoopCulturelle est, selon l'une des membres-travailleuses, « [...] d'offrir une salle accessible au plus de gens possible, que ce soit les plus démunis, vraiment tout le monde, on n'a pas nécessairement de clientèle fixe. On veut juste que ce soit une salle la plus disponible possible. » L'organisation offre un service de location de salle, mais produit également ses propres événements, des soupers spectacle ou encore des brunchs avec une composante culturelle. L'offre de service de CoopCulturelle a changé au cours de la dernière année. Auparavant, le local était ouvert sous forme de café au cours de la journée.

HostingCorp se donne pour mission de « trouver les manières de fonctionner, expérimenter, développer, partager [...] pour que les organisations aient des manières de fonctionner qui [ont] plus de sens, sont plus humaines, plus efficaces et plus vivantes. » L'organisation réalise cette mission en offrant plusieurs produits et services : produits et services technologiques, *codesign*, formations, accompagnement. Surtout, son offre est



fluide : « on accepte qu'il y ait des choses qui vont venir, il pourrait y avoir une nouvelle personne qui va se joindre à HostingCorp, ce serait une autre branche [d'offre de produits ou services] qui serait en train de se développer et ce serait bienvenu. » Par exemple, au cours des dernières années, les membres de HostingCorp ont mis sur pied des sites Web, ont réalisé des vidéos sur les tables de quartier, et accompagnent régulièrement des organisations en mode consultation, pour des enjeux d'évaluation de processus et de développement organisationnel.

OrgUrbanisme est un OBNL qui a pour mission « d'éclairer des prises de décision pour les clients, soit des municipalités, à différentes échelles, ville, arrondissement, peut-être des OBNL, dans certains cas des clients privés dépendamment des projets et de notre rôle dans le cheminement. Que ce soit par la participation citoyenne ou l'analyse du terrain [notre mission est de fournir] au client des données objectives. » L'une des membres du comité de gestion ajoute : « [...] que notre travail puisse laisser une trace là où on est passé, c'est-à-dire que les gens aient pu apprendre à échanger, travailler ensemble, devenir eux-mêmes des porteurs de projets », bien que la courte durée de leurs mandats limite le développement de cette seconde mission. Afin de réaliser ces objectifs, OrgUrbanisme offre des services de connaissance du territoire, de conduite et de soutien de démarches participatives de planification territoriale et d'encadrement pour la mise en place de bonnes pratiques en matière de planification urbaine. Concrètement, cela se traduit par la mise sur pied de sondages, de consultations publiques et l'analyse des données qui en découlent. L'organisme offre également des services d'accompagnement en bonnes pratiques en urbanisme.

Pour sa part, AgileCorp a pour mission, de manière générale, d'aider les organisations qui sont en ingénierie logicielle à produire du logiciel de qualité. Son offre de service se divise en deux principaux volets, les services-conseils et l'accompagnement d'entreprise, puis les services de formation. L'offre de formation s'est développée au cours des cinq dernières années à la fois grâce à l'arrivée d'un membre dans l'organisation, mais aussi parce que le mouvement Agile<sup>11</sup> a gagné de la popularité dans le domaine du

---

<sup>11</sup> Le développement agile ou développement adaptatif est caractérisé par un développement incrémental des projets, centré sur l'autonomie des ressources humaines concernées dans la production et la validation

développement logiciel et que les formations reliées à cette méthodologie étaient de plus en plus demandées.

Nous pouvons constater que les quatre organisations étudiées offrent tout d'abord des services, bien que deux d'entre elles offrent également des biens (aliments, produits de design). Cela offre un contraste intéressant aux organisations autogérées que nous avons mentionné dans notre *petite histoire*, qui inclut de nombreuses usines ou encore des initiatives agricoles. Nous explorerons plus loin les causes possibles de ce phénomène : est-il dû au fait que le terrain ait eu lieu en milieu urbain ? Est-ce que la tertiarisation de l'économie serait en cause, ou doit-on plutôt y voir une compatibilité particulière entre l'offre de services et l'autogestion ?

### **6.3. Structures légales et organisationnelles**

La structure légale diffère d'une organisation à l'autre. En effet, CoopCulturelle est une coopérative de solidarité et OrgUrbanisme un OBNL, alors que HostingCorp et AgileCorp sont des organisations à but lucratif. Ces deux dernières organisations ont chacune deux actionnaires-propriétaires. Ce sont des sociétés par actions ; notons cependant que HostingCorp est en transition vers la forme coopérative. Bien que les quatre organisations aient un mode de gestion qui met de l'avant l'horizontalité, leurs structures organisationnelles respectives offrent un certain nombre de différences, dont certaines découlent de la forme juridique qu'elles ont choisi d'adopter : certaines ont un conseil d'administration, d'autres un comité de gestion. Chez AgileCorp, la prise de décision se fait de façon collective, mais informelle. Du côté d'OrgUrbanisme et HostingCorp, la gestion est horizontale, mais les projets sont structurés de façon plus hiérarchique.

Tout d'abord, CoopCulturelle est une coopérative de solidarité. La coopérative est définie dans la Loi sur les coopératives comme « [...] une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative (Gouvernement du Québec, 2014). » Pour être une

---

du produit. Celui-ci est testé en continu et le développement se fait sur cette base plutôt que sur celle d'une théorie structurante. En découle aussi une méthode de gestion inspirée des mêmes principes (Victor, 2003).

coopérative de solidarité, une organisation doit comprendre au moins deux des trois catégories suivantes parmi ses membres :

- 1) des membres-utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative. L'objectif de la coopérative vis-à-vis de cette catégorie de membres est de leur offrir des biens et des services ;
- 2) des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative. La coopérative doit fournir du travail à cette catégorie de membres ;
- 3) des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. La coopérative doit accueillir les membres de soutien qui appuient le projet (Coopérative de développement régional du Québec, 2016).

Ainsi, les différents types de membres participent ensemble au processus décisionnel. Dans le cas de CoopCulturelle, la coopérative est ouverte à ces trois catégories de membres. Si la coop a déjà eu dans son existence une dizaine de membres travailleurs, généralement à temps partiel, elle comporte maintenant deux membres travailleuses à temps plein et une à temps partiel. Cette transition s'est effectuée suite à un vol de la caisse : « À ce moment-là, moi et ma collègue on a décidé de reprendre bénévolement et on a essayé. On a recommencé à se payer à la fin de l'été et [à] payer tranquillement les dettes accumulées dans le passé. On est passé d'une équipe de dix travailleurs à deux travailleuses, mais on est devenues à temps plein, avant c'était tous temps partiel. C'est ça que ça prenait pour que l'entreprise soit relativement viable. On réalise que ça ne pouvait pas marcher avec les gens à temps partiel qui savent plus ou moins ce qui se passe. »

Les membres travailleuses ont un statut identique, se divisent les tâches et sont membres du conseil d'administration. Il existe également un statut de membre auxiliaire, qui est accordé aux employés de la coopérative pour les six premiers mois suivant leur arrivée, mais qui peut également être conservé par la suite par ceux et celles ne souhaitant pas s'impliquer dans l'administration de la coopérative. Ceux-ci ne siègent pas au conseil d'administration. Le conseil d'administration comporte huit places, quatre pour des membres travailleurs, deux pour des membres-utilisateurs et le même nombre pour des membres de soutien. Cependant, le nombre de membres-travailleuses étant de deux, trois membres-utilisateurs siègent actuellement sur le CA.

La structure décisionnelle de CoopCulturelle est donc à trois niveaux : tout d'abord, les décisions opérationnelles sont prises par les membres travailleuses, qui se consultent et discutent, mais ont chacune des tâches définies. L'une s'occupe de l'aspect alimentaire et de l'administration, alors que l'autre est responsable de l'aspect culturel de l'organisation, du *booking* à la technique de scène. Une fois par mois, le conseil d'administration se réunit :

Les grosses décisions opérationnelles se font avec le CA. [...] Comme on [les membres travailleuses] est toujours sur le plancher, c'est sûr qu'on voit quand même ce qui se passe. [Une autre membre travailleuse] était dans les chiffres avec la trésorière, donc eux étaient vraiment dans l'aspect finances, chiffres, ce qui cloche, peu importe. On amène ça au CA pour avoir justement un avis extérieur. Dans notre CA présentement, on a des gens d'expérience qui sont là pour nous donner des conseils.

Finalement, tous les membres sont conviés à une assemblée générale annuelle organisée par le CA, où les membres travailleuses présentent les éléments importants de l'année précédente, les états financiers. Les membres utilisateurs peuvent alors donner leurs commentaires et se proposer pour participer au CA.

Étant un OBNL, OrgUrbanisme possède également une structure incluant un conseil d'administration. Celui-ci est cependant plus en retrait, laissant la majorité des décisions au comité de gestion participative. Il est important de constater que la structure décisionnelle de OrgUrbanisme est divisée en deux éléments distincts : la gestion de l'organisation est faite par l'équipe, le comité de gestion participative et le conseil d'administration, mais les mandats sont gérés par projet, de façon hiérarchique.

OrgUrbanisme est géré par un comité de gestion participative qui est composé de cinq personnes alors qu'on est sept dans l'entreprise. Ce ne sont pas tous les employés de OrgUrbanisme qui sont dans le comité de gestion. Deux personnes sont en congé de maternité, donc seulement trois sont au comité de gestion, bien qu'elles restent impliquées et viennent pour des rencontres importantes. Ça, on voit que c'est très intégré, la notion de gestion partagée dans la direction générale de l'entreprise. Par contre, dans la direction de projet, on continue à agir de façon très traditionnelle, où chacune d'entre nous a des charges de projets, est en charge de ça, c'est moi même seule, qui gère avec mon client, qui gère mon budget, mes échéanciers, mon équipe. On n'est pas plusieurs à décider comment ça va se passer pour un projet.

Ainsi, le comité de gestion participative a la responsabilité des décisions qui concernent

[...] l'embauche et licenciement [...] les finances, un très gros aspect quand même. Donc, en fait, tout ce qui est RH, administration, le développement des affaires, la stratégie, vers quels clients on veut aller, quels genres de services on veut offrir. Tout ce qui est communicationnel aussi et potentiellement relations de presse. Des gens qui veulent en savoir plus sur nous, qui nous invitent à un événement, est-ce qu'on va participer aussi. Également, tout ce qui touche au contrôle qualité de tous nos projets.

Certaines de ces décisions doivent cependant être entérinées par le CA, bien que certaines ambiguïtés persistent dans la mise en pratique de ce processus décisionnel :

Pour être très honnête, on a fait un tableau très clair, avec chaque type de décision, et en fait j'ai l'impression qu'on ne l'utilise pas au jour le jour, qu'on ne le respecte pas nécessairement. De tête, je ne peux même pas te dire quelles sont les responsabilités du CA et du CG. C'est sûr que pour tout ce qui est lié à l'embauche, aux dépenses majeures et aux orientations stratégiques, on va le soumettre au CA. Embauche, je parle d'embauche d'un senior. Le reste c'est pas mal le comité de gestion.

Entre le comité de gestion et les réunions d'équipe, la ligne est parfois floue, mais certains aspects de la prise de décision ne sont abordés qu'en comité de gestion, par exemple ce qui a trait à l'embauche. Les processus de prise de décision de l'organisation ont été formalisés, mais ceux-ci ne sont pas toujours respectés. Cependant, selon l'une des chargées de projet, ceci n'est pas problématique pour le moment : « On a toujours envie d'aller dans la même direction et, sans se vanter, je crois qu'on a du bon sens. Puis on n'a pas envie de nous nuire du tout. Donc les décisions se prennent assez facilement et du coup on en revient rarement aux processus. »

La division entre la gestion de l'organisation et des mandats est également présente chez HostingCorp. La gestion de l'organisation s'effectue par rôles : « on a un peu analysé le fonctionnement de l'organisation pour établir à peu près une trentaine de rôles pour faire fonctionner, développer une organisation, que ce soit protecteur légal, le banquier. Et puis, on a formalisé ces rôles. Pour chaque rôle, on a clarifié l'intention du rôle, les responsabilités, les métriques de performance ». Ces rôles ont été identifiés puis discutés en équipe. Par la suite, chacun a choisi les rôles qu'il souhaitait avoir. Ce type de décision se prend sous un principe de non-objection : « On travaille par consentement, qui n'est pas le consensus. [...] Par exemple, peut-être que je ne suis pas super comme... je ne suis pas énormément pour une décision qu'on va prendre, mais honnêtement ça n'affecte pas ma vie, ça n'affecte pas l'organisation. Ça ne met pas HostingCorp en péril, *I get over*

*it.* » Pour ce qui est des décisions en liens aux rôles qui ont été identifiés, chaque personne a une certaine liberté de décision en ce qui concerne les tâches reliées à son rôle. Si cependant les enjeux sont plus larges, il est nécessaire de s'en rapporter à l'équipe :

Quand on a des réunions qui sont plus opérationnelles ou stratégiques, qu'on a besoin de prendre des décisions, il y a deux choses, deux sortes de décisions qu'on prend : avec l'autorité distribuée, c'est comme « j'ai l'autorité sur mon rôle comme banquière », donc je ne fais pas mal toutes les décisions selon mon carré de sable comme banquière qu'on a défini. Si c'est plus important que ça, je vais consulter avec deux autres personnes pour prendre la décision. Souvent, je vais consulter les deux autres personnes qui ont des rôles connectés aux finances. Si c'est une décision qui affecte l'organisation, je vais le ramener à l'équipe.

Par ailleurs, les rôles évoluent au sein de l'organisation. Il est possible de libérer un rôle afin qu'une autre personne en prenne possession. De plus, il n'est pas possible d'imposer un rôle à un membre de l'équipe. Celui-ci doit vouloir s'en occuper :

[...] n'importe qui peut se proposer ou proposer une autre personne pour prendre un rôle. Mais le principe de l'autogestion, c'est que personne n'impose sur un autre. Donc, je suis obligée de dire à l'équipe, je propose que je prenne ce rôle-là, est-ce que vous pouvez confirmer que vous n'avez pas d'objection, donc quelque part que vous acceptez que j'aie le pouvoir décisionnel à l'intérieur de ce rôle-là. Donc, vous m'accordez ce pouvoir décisionnel. Par après, quand je prends ces décisions-là, le groupe m'a donné l'autorité décisionnelle. C'est ça qui est important. C'est la base du système et c'est pour ça qu'on ne peut pas modifier comment un rôle est rédigé seul, on doit le remettre au groupe parce que le groupe a donné son approbation de pouvoir décisionnel sur ce qui est écrit. Si on modifie, il faut qu'on ramène au groupe.

Ainsi, ce n'est pas nécessairement la personne la plus compétente qui héritera d'un rôle. Le développement des capacités est encouragé. Jusqu'à très récemment, l'équipe se réunissait en entier afin de prendre les décisions de gestion. Cependant, le jour du second entretien mené dans l'organisation a eu lieu la première réunion de la seconde équipe, qui évoluera en parallèle à la première :

Ce matin, j'étais en rencontre avec la deuxième équipe. Et donc, on était en questionnement. Une deuxième équipe en autogestion, comment on fait avec la première équipe, qu'est-ce qui est collectif, etc. On est dans l'expérimentation, en émergence dans les quelques mois qui viennent par rapport à ça. Cette deuxième équipe va servir à formaliser et instrumenter ça pour pouvoir aller à multiples équipes éventuellement.

Ainsi, plutôt que de se coordonner comme une seule grande équipe, HostingCorp fonctionne depuis tout récemment à deux équipes qui se consultent mutuellement, le nombre d'employés rendant difficile la gestion en une seule équipe.

HostingCorp possède toujours une hiérarchie formelle au niveau organisationnel, car l'organisation a une présidente et deux actionnaires-propriétaires. C'est pourquoi l'idée de la transition vers la forme coopérative a été lancée en même temps que la transition de l'organisation vers l'autogestion : « [...] on a encore deux actionnaires-propriétaires, donc même si on se dit structure aplatie et tout ça — et de façon informelle oui on l'est —, mais de façon formelle il y a du pouvoir même si les gens ne l'utilisent pas. C'est important pour moi de se donner une structure qui va veiller à ça, qui va vraiment aplatir le pouvoir dans l'organisation. »

Si la gestion de l'organisation se fait de façon horizontale, l'organisation des mandats se fait de façon plus hiérarchique, bien que le principe de non-imposition reste essentiel : « Chaque projet a son *leader* et c'est le *leader* qui est l'autorité décisionnelle pour son équipe. À tout moment, dans le cercle opérationnel, on peut dire “moi dans ce projet je suis bloqué à telle chose” et avoir soutien, conseils. » Le cercle opérationnel peut donc avoir droit de regard sur certains projets si la personne qui en est responsable souhaite obtenir aide ou conseils. Par ailleurs, comme il n'existe pas de différenciation de niveau entre les différents employés, chacun est libre d'être responsable d'un mandat s'il le souhaite : « Tout le monde peut *leader* un projet, il n'y a pas de contraintes, et puis dans les projets que tu *lead*, tu négocies des ententes de l'équipe qui va travailler dans le projet. »

La structure légale d'AgileCorp, qui est une entreprise privée à but lucratif, comporte comme celle de HostingCorp deux actionnaires-propriétaires. En théorie, ce sont eux qui prennent les décisions. Dans la pratique cependant, les décisions sont prises collectivement par tous les employés, par le biais de discussions : « personne ne travaille dans leur coin sans parler, je vois les courriels passer, on se parle, Pascal est au courant parce qu'il s'occupe des finances. Vincent ne fait rien sans parler, les deux ne font rien d'important sans se parler. Je dirais que, dans notre culture, rien ne se fait d'important sans que tout le monde ne soit consulté. » L'un des employés note cependant que ces discussions sont fortement teintées par la culture que les actionnaires-propriétaires ont donnée à l'entreprise : « Le fondement de la compagnie pour moi, c'est qu'on a du plaisir à faire ce qu'on fait. Qu'on a un aussi bon salaire que possible. On peut assurer la

pérennité de cette façon d'être, aussi bien d'avoir du plaisir à travailler. C'est fondamental, le succès arrive suite à ça. »

De plus, AgileCorp est une organisation *open book*, ce qui signifie qu'il y a un haut niveau de transparence par rapport aux états financiers de l'organisation.

L'idée de l'*open book*, en gros, c'est de rendre visible tout ce qui se passe dans l'entreprise pour que les gens changent leur comportement basé là-dessus. [...] En pratique, à tous les mois, je fais un résumé financier de l'entreprise. Quand on a commencé, la problématique c'était le *cash flow*. Éduquer tout le monde sur ce qu'est un *cash flow*. C'est moins vrai maintenant, on n'a plus de problème de *cash flow*, les nouveaux ont moins une compréhension de ce que c'est. C'est important au début d'expliquer au monde qu'on peut faire un profit et faire faillite. En bout de ligne, à cause de la façon dont ça fonctionne, les gens se posent des questions et se rapprochent plus des opérations. [...] Ça responsabilise beaucoup les gens.

La transparence n'est pas totale cependant, car c'est une version résumée des états financiers qui est disponible pour les employés. Ceux-ci ne savent pas qui a dépensé ou rapporté quelles sommes.

La firme de services-conseils fonctionne par mandat et les employés sont libres d'accepter ou refuser ceux-ci. Certains membres de l'équipe font davantage de formation, alors que les autres consacrent davantage d'heures aux services-conseils : « Je dirais qu'AgileCorp a une culture de "fais ce que tu aimes faire". C'est arrivé comme ça. Pascal et moi c'est plus la formation qui est spécifique à nous. [...] Il y en a qui sont plus au milieu, qui vont osciller entre les différents modèles ». Le seul impératif, c'est d'être rentable. Donc, si les membres de l'organisation sont libres de refuser des mandats, le fait de voir chaque mois combien ils rapportent ou coûtent à la compagnie peut être un incitatif suffisant afin de ne laisser que peu de temps s'écouler entre les mandats.

#### **6.4. Valeurs**

La mission et la structure des organisations que nous avons étudiées sont ancrées dans un certain nombre de valeurs, qui se traduisent dans des pratiques au jour le jour. Fait intéressant, des membres des quatre organisations évoquent la transparence comme valeur centrale à la mission et structure de leur organisation. À CoopCulturelle, les valeurs sont explicitement liées au mode de gestion, car les valeurs évoquées par les membres travailleuses sont la coopération, l'autogestion et la transparence (dans la gestion de



l'organisation). Une membre travailleuse cite d'ailleurs ces valeurs comme la raison principale de son choix de se joindre à l'organisation.

Chez AgileCorp, outre la transparence, les valeurs portant le projet entrepreneurial sont l'autonomie, la débrouillardise, l'honnêteté et la liberté. Selon l'un des membres de l'organisation, AgileCorp a rencontré des difficultés lorsque certains de ses employés étaient moins autonomes que l'équipe actuelle. Par ailleurs, la liberté est une valeur qui tient à cœur aux membres d'AgileCorp, car c'est grâce à elle qu'ils peuvent réaliser leurs aspirations professionnelles au sein d'AgileCorp.

Plusieurs valeurs sont au cœur de la mission de HostingCorp. Ces valeurs sont le vivant, l'autogestion, les communs et le *hosting* :

Être dans le vivant, c'est au cœur. Donc le vivant, ça veut dire qu'on ne peut pas tout prévoir et planifier en amont. Vivant, ça veut dire accueillir ce qui nous arrive, être dans l'adaptabilité de ce qui nous arrive et l'écoute de ce qui nous arrive. Je dirais que ça, c'est une de nos valeurs. Après ça, on est dans l'autogestion, ne pas imposer sur un autre. C'est une valeur de base. Une autre, c'est les communs. Donc, on peut les appeler les biens communs, avoir une conscience sur comment on est dans une société qui cherche à commodifier tout. Puis comment nos actes sont soit en train de renforcer ou de déconstruire ça ? Donc, une valeur de conscience autour de ça, puis d'essayer d'élargir les communs. Une autre valeur, c'est ce qu'on appelle du *hosting*, ce n'est pas connu par tout le monde. [...]

[Le *hosting*, c'est] d'abord [une] posture d'apprenant. Chacun est un apprenant d'abord et avant tout. De participer de plein gré avec respect, de rendre les choses difficiles parfois. Et aussi comment on perçoit quelque chose, d'avoir le courage et la finesse d'appeler proactivement pour élargir des espaces que tout le monde est capable de noter, mais ça prend toujours quelqu'un qui le nomme, ouvre le chemin là-dessus et d'être en mode cocréation. C'est une posture, je dirais.

Chez OrgUrbanisme, on mise beaucoup sur la transparence, car, selon l'une des chargées de projet, « c'est très important pour nous qu'un maximum d'informations soit partagé pour qu'il y ait une prise de décision vraiment claire et qu'une prise de décision représentative du milieu soit prise ». De plus, la neutralité est une autre valeur phare, « dans le sens qu'on vend pas le projet, on prend une image sans la transformer, qu'elle nous plaise ou pas. » Finalement, leur mission s'appuie sur une valeur d'inclusion : « on cherche à aller chercher le plus grand nombre, non seulement des participants, mais surtout on s'assure d'avoir une diversité de clientèle dont on va chercher l'avis. »

Pour l'une des chargées de projet, les valeurs évoquées ci-haut sont des valeurs organisationnelles, qui guident directement les projets menés par les membres de l'organisation, mais plusieurs valeurs plus personnelles sont également partagées par les membres de l'équipe, et celles-ci contribuent à former les décisions du comité de gestion :

Il y en a plein dans la sphère du domaine plus personnel, mais c'est normal, la sphère personnelle et professionnelle sont très liées, notamment... enfin, à OrgUrbanisme, je pense. [...] Ça va revenir après, mais le partage des responsabilités le fait que le travail soit important dans notre vie, mais pas l'élément central. C'est un élément central, mais ça ne doit pas être... c'est une contrainte aussi parfois bien sûr, mais on essaie de faire en sorte que notre environnement de travail soit un lieu dans lequel on a envie de venir et on se partage aussi les choses en fonction de nos habiletés, mais aussi du plaisir. Donc ça ne veut pas dire que c'est tout rose, mais je pense que ça fait partie des valeurs centrales. Et puis aussi la nécessité d'être capable de rentrer dans un processus d'introspection et d'autocritique. Je pense que c'est important.

Ainsi, nous pouvons constater que la transparence est importante pour toutes les organisations que nous avons rencontrées. Par ailleurs, l'autogestion transparait dans leurs valeurs, soit en état une en tant que telle, ou encore par la valorisation de l'autonomie et la liberté.

## **6.5. Des organisations autogérées ?**

Après avoir décrit de façon générale les organisations que nous avons rencontrées, nous nous attarderons maintenant à confronter leur fonctionnement respectif aux trois critères de l'idéaltype de l'autogestion que nous avons développé. Nous comparerons également les caractéristiques des organisations entre elles. Nous pourrions constater que les quatre organisations présentent des écarts parfois importants par rapport à l'idéaltype.

### *6.5.1. Remise en question de la hiérarchie*

Comme nous avons pu le constater, aucune des organisations étudiées n'est complètement dénuée de hiérarchie, mais nous nous concentrerons sur les manifestations de la hiérarchie formelle dans ces organisations. Commençons par la prise de décision, tant au niveau opérationnel que stratégique. Au niveau stratégique, on constate qu'une instance décisionnelle impose « par le haut » une direction générale aux quatre organisations, même si les décisions de tous les jours sont prises par les membres de l'organisation.

Au moment de la transition vers la gestion participative, OrgUrbanisme a vécu ce phénomène, car le Conseil d'administration, habituellement en retrait, a tenté de prendre davantage de place, alors que le CA doit soumettre ses orientations au conseil de gestion :

Sans nous en parler, ils prenaient des décisions très stratégiques pour OrgUrbanisme, ce qui nous nous mettait en maudit, parce qu'on était comme : « vous pouvez pas, premièrement vous ne l'avez pas fait auparavant, vous fermiez vraiment beaucoup les yeux sur des trucs » et puis tout d'un coup, une DG composée d'une seule personne n'existe plus... Nous on interprétait ça comme : « ça vous insécurise, alors vous allez faire vos propres trucs alors qu'on vous a justement dit que c'était important pour nous, qu'en gestion participative on travaille main dans la main ». On a changé nos statuts et règlements. Le CA ne peut plus prendre de décisions sans inclure le comité de gestion participative.

La situation s'est rectifiée, mais il aura fallu au CA des preuves concrètes de la réussite de OrgUrbanisme en gestion participative, notamment par le biais de bons résultats financiers, afin qu'il fasse confiance au comité de gestion.

À CoopCulturelle, le conseil d'administration, qui se réunit mensuellement, a également un rôle stratégique dans les décisions de l'organisation. Alors qu'à OrgUrbanisme, deux membres du comité de gestion assistent aux réunions du conseil d'administration même si elles n'en sont pas membres, à CoopCulturelle, les membres travailleuses font partie du CA. Pour l'une des membres travailleuses, l'autogestion dans une coopérative de solidarité doit inclure tous les membres, pas seulement les travailleuses. Ainsi, elle considère que l'autogestion y est moins vivante qu'elle aurait cru au départ, mais elle considère que le CA représente cette diversité de points de vue et d'opinions envers le devenir de CoopCulturelle. L'autre membre travailleuse interviewée soulève également l'existence de cette hiérarchie, mais rappelle que le Conseil d'administration a été élu par les membres en Assemblée générale : « oui sur papier [il y a] une petite [hiérarchie] concernant le CA. Le CA est élu en assemblée générale. C'est pas nécessairement une hiérarchie dans le sens qu'ils ont été élus par les membres. »

Chez AgileCorp, au niveau stratégique comme au niveau opérationnel, les décisions sont prises de façon collective, mais comme nous l'avons mentionné plus haut, si une décision difficile survient, les actionnaires-proprétaires ont le dernier mot.

Chez HostingCorp, même les décisions d'ordre stratégique sont prises de façon collective : toute décision hors des rôles doit être ramenée à l'équipe, et les membres prennent parole tour à tour afin de se prononcer sur la question. Ainsi, les changements importants peuvent se faire, mais plus lentement que dans une organisation hiérarchique, constate l'une des membres. Il faut qu'un malaise soit constaté par la majorité des membres et ensuite discuté dans l'équipe plutôt qu'une décision prise dans le haut de l'organigramme qui est ensuite imposée. Ainsi, au niveau stratégique, nous ne retrouvons pas chez HostingCorp de hiérarchie formelle.

Une hiérarchie peut également exister au niveau de la prise de décisions opérationnelle dans les organisations que nous avons rencontrées. Nous avons décrit plus haut les structures de prise de décision des quatre organisations que nous avons étudiées. Par ailleurs, il existe dans toutes ces organisations une division des tâches et une autorité décisionnelle pour la personne responsable de chaque domaine : chez HostingCorp, la personne responsable d'un rôle peut prendre par elle-même les décisions qui y sont liées. Chez OrgUrbanisme, si le consensus est généralement atteint, il existe en second recours un processus de vote avec un système de points où la personne responsable d'un sous-comité a un pointage plus élevé que les autres. Peut-on alors parler d'un pouvoir de coercition unidirectionnel ? Au niveau d'une décision unique, oui, mais si nous additionnions toutes les décisions prises par rapport aux rôles chez HostingCorp et sous-comités chez OrgUrbanisme, nous constaterions que ce pouvoir est multidirectionnel plutôt que pyramidal.

Nous pouvons observer un phénomène similaire dans les organisations holocratiques. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, cette forme d'organisation circulaire n'a pas encore été étudiée par les chercheurs en management. C'est peut-être pour cela que plusieurs articles mentionnant le passage du géant de la chaussure Zappos à cette structure organisationnelle parlent d'une disparition de la hiérarchie, alors que c'est plutôt un renforcement de celle-ci qui a lieu. C'est du moins ce qu'avance Steve Denning dans un article paru dans le magazine Forbes en janvier 2014 : si chaque cercle fonctionne selon des principes démocratiques, similairement à la sociocratie, ces cercles sont ordonnés hiérarchiquement, un cercle supérieur à un autre pouvant décider de restructurer ou même

d'abolir celui-ci. Si cette forme de hiérarchie de cercles est également présente dans les organisations sociocratiques, le double lien caractéristique de cette dernière permet de limiter le pouvoir du cercle supérieur grâce à l'imposition d'un mode de décision consensuelle, ce qui n'est pas le cas pour les organisations holocratiques.

Ainsi, les organisations à but lucratif horizontales — qu'elles prennent le nom d'holocratie, de sociocratie, d'organisations circulaires ou qu'elles mettent en pratique les principes de l'*automanagement*<sup>12</sup> — ne remettent pas en question le rôle de la hiérarchie dans les organisations, mais ajoutent plutôt une corde à leur arc en obtenant un engagement plus grand des employés, ainsi qu'une flexibilité accrue de leur organisation.

#### 6.5.2. Recherche d'égalité sur le plan matériel

Nous nous concentrerons maintenant sur l'égalité sur le plan matériel au sein des organisations que nous avons étudiées. Pour ce faire, nous discuterons des différents modes de rémunération adoptés par les organisations.

Tout d'abord, la seule organisation où la rémunération est égale pour les membres est CoopCulturelle. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les membres travailleuses se paient au salaire minimum. Notons que la rémunération est égale si les membres travaillent un nombre d'heures égal, comme le salaire est octroyé sur une base horaire. Cependant, c'est par nécessité plutôt que par principe que les salaires sont égaux, les revenus de la coopérative ne permettant pas d'octroyer plus du salaire minimum aux membres travailleuses : « On a essayé des échelles salariales, mais c'est de se maintenir un salaire. Il faut revoir l'échelle, parce qu'en ce moment, on n'arrive pas à la respecter. [...] En théorie, la rémunération est en fonction de l'ancienneté. Il y a une augmentation annuelle pour encourager l'investissement, mais ce n'est pas en fonction de la tâche. »

Dans le cas des organisations que nous étudions, deux ont des actionnaires-propriétaires, AgileCorp et HostingCorp (bien que HostingCorp soit en transition vers une forme coopérative). Dans le cas de HostingCorp cependant, le mode de rémunération par négociation fait qu'il n'y a pas d'accumulation d'un profit par les propriétaires qui n'est

---

<sup>12</sup> Forme organisationnelle similaire à l'holocratie, pratiquée notamment par l'organisation californienne Morning Star (Hamel, 2011).

pas produit par leur propre force de travail. Dans le cas d'AgileCorp, les profits sont redistribués aux deux actionnaires-propriétaires. L'entreprise a cependant comme principe de payer un salaire le plus élevé possible à ses employés. Des quatre organisations étudiées, une seule fonctionne sur un principe de rémunération égale : il s'agit de CoopCulturelle. Notons cependant que les salaires sont peu élevés, les revenus de l'organisation ne permettant pas aux membres travailleuses de se payer plus que le salaire minimum pour le moment. Nous reviendrons plus en détail aux différentes formes de rémunération dans les organisations étudiées dans la section *Recherche d'autonomie sur le plan matériel*.

Chez OrgUrbanisme comme chez AgileCorp, la rémunération est un taux horaire basé sur la séniorité. Chez OrgUrbanisme, il existe différents paliers de rémunération pour chaque poste (agent de recherche, chargé de projet, directeur) :

[...] on dans des schémas assez classiques. J'ai vu plusieurs organisations qui rémunèrent tous leurs employés de la même façon. Nous, ça ne marcherait clairement pas. Là je parle d'un point de vue personnel, je trouve ça normal qu'il y ait des écarts. [...] À OrgUrbanisme, on discute les salaires au sein du comité de gestion, tout le monde voit les salaires de tout le monde, c'est transparent. Les augmentations sont calculées de manière à ce que tout le monde évolue de la même manière, sauf si tu sautes des échelons. En fait, on a trois grades, agent de recherche, de zéro à deux ans, chargé de projet, de deux à neuf ans et directeur [dix ans et plus]. [...] Cette année on a décidé de s'augmenter de x %, toutes, bien c'est ce qu'on a fait.

Ainsi, c'est le nombre d'années d'expérience qui détermine le salaire et celui-ci augmente de façon égale pour tous les membres chaque année. Le comité de gestion peut également, selon la situation financière, accorder un bonus égal à tous les membres de l'organisation à la fin de l'année, ou encore des vacances rémunérées supplémentaires. Chez AgileCorp, la rémunération est basée sur le taux horaire que les consultants rapportent à l'organisation, qui est également en lien avec la séniorité. Ainsi, si un consultant obtient en moyenne une rémunération plus élevée pour ses mandats, il sera davantage rémunéré qu'un autre : « C'est basé sur l'expérience, la capacité de la personne à aller chercher un taux. » Cette rémunération s'étend aux périodes entre les mandats.

Finalement, chez HostingCorp, le salaire est la somme de la rémunération que le membre a négociée dans chacun des mandats sur lesquels il travaille :

C'est des salaires variables en fonction des ententes qu'on fait dans les projets dans lesquels on travaille. Tout le monde peut *leader* un projet, il n'y a pas de contraintes, et puis dans les projets que tu lead, tu négocies des ententes de l'équipe qui va travailler avec dans le projet. Et donc, ton salaire, c'est la somme de toutes les ententes que tu as dans tous les projets ou tu collabores. C'est très différent d'un salaire fixe peu importe ce que tu fais et c'est très différent d'être un travailleur autonome. On travaille en collectif, il y a une grande solidarité là-dedans. Et on déconstruit le tabou autour de l'argent et du coût. Toutes les finances sont dans un espace collectif, tout le monde voit le salaire et les projets de tout le monde.

Ainsi, la rémunération des membres n'est pas égale, mais l'information la concernant est transparente. Par ailleurs, ce n'est pas une rémunération qui est liée à un taux horaire, contrairement aux salaires des autres organisations étudiées.

La question de la rémunération est ce qui a lancé l'autogestion chez HostingCorp :

En toute honnêteté, le déclencheur de la chose, il y avait plein de choses subtiles qui travaillent, là, mais pour faire l'acte, il y a eu un moment où tout d'un coup on a appris dans l'équipe qu'il n'y avait pas assez d'argent dans le fonds de roulement ce mois-là pour payer nos salaires. On ne nous l'a pas dit en amont, on ne nous a pas impliqués dans le problème. On l'a subi. Une information qui touchait nos salaires pendant un mois. Ça criait fort qu'on n'était pas en autogestion. Parce qu'en autogestion ça n'arriverait jamais que quelqu'un t'annonce le jeudi de paie qu'il n'y aura pas de paie.

On serait tous dans l'information finance de l'organisation. Là, on a vu qu'on n'avait pas accès à tout ça. Puis, si j'avais à dire un déclencheur, heureusement que c'est arrivé, parce que s'il n'y avait pas eu ça on aurait juste trainé un petit malaise pendant longtemps. Ça, ça nous a donné l'impulsion de changer de système.

À ce moment, la rémunération des membres de l'organisation était égale, mais les états financiers n'étaient pas partagés avec transparence. Pour les membres de HostingCorp, il y a une rémunération qui n'est pas égale entre les membres, mais qui est négociée et dont tous peuvent connaître la teneur.

### *6.5.3. Recherche d'autonomie sur le plan matériel*

Finalement, le troisième critère de notre idéaltype de l'autogestion est la recherche de l'autonomie sur le plan matériel. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, celle-ci peut prendre différentes formes, mais leur importance tient dans le fait qu'elles mettent de l'avant des formes différentes d'échange qu'un simple échange monétaire basé sur une valeur attribuée à un bien ou un service. Que ce soit dans le cadre de l'organisation du travail ou d'autres sphères de la vie humaine, cette autonomie se caractérise par un mode

de répartition des biens s'apparentant davantage aux modes d'organisation précapitalistes qu'au système de marché, comme la redistribution ou encore le don.

Suite aux rencontres sur le terrain, une caractéristique commune ressort des propos tenus par les membres des différentes organisations : l'importance de la collaboration avec d'autres organisations. Autant les organisations à but non lucratif que les entreprises privées rencontrées ont évoqué la coopération avec d'autres personnes ou groupes. Pour HostingCorp, l'idée de compétition va à l'encontre de leur mission :

Compétition, ce n'est pas un mot qu'on utilise non plus, parce que nous on dit que si on croit vraiment aux pratiques qu'on fait, on voudrait que tout le monde soit en train de pratiquer ça et de travailler avec cette culture, cette façon de faire. Si on réussit, il y aurait plein d'organisations en train de faire comme nous et ce serait des collaborateurs, puis, si on réussissait totalement, on aurait besoin de changer, de développer des nouvelles branches et faire autre chose.

Pour la fondatrice de HostingCorp, la finalité de l'organisation est d'expérimenter des manières de travailler ensemble qu'elle décrit comme plus humaines, c'est à dire « plus proches de comment l'être humain souhaite fonctionner pour son bien-être ». Par conséquent, si de nombreuses organisations adoptent leurs pratiques, c'est un succès plutôt qu'une menace.

D'une manière similaire, AgileCorp entre en collaboration avec plusieurs organisations ayant une offre de services similaire à la sienne. Bien qu'il n'y ait pas d'entente officielle, si AgileCorp ne peut accepter un mandat, l'organisation en recommande une autre qui offre des services similaires ou encore fait équipe avec ceux-ci afin d'accepter le mandat. Pour les consultants en « pratiques Agiles », « on se battait pour élargir le gâteau, pas pour élargir la pointe. On se battait pour que les entreprises adoptent l'agilité. » Bien sûr, cela se fait dans un contexte où il y a une grande demande pour les services et l'expertise qu'offre AgileCorp. Il est possible que dans un contexte où la compétition est plus féroce, une telle forme de collaboration n'aurait pas lieu.

La stratégie d'OrgUrbanisme pour les prochaines années s'appuie également sur la collaboration, bien que ce ne soit pas non plus dans l'optique de s'affranchir du marché : « [...] par contre, on aimerait s'associer avec des personnes ou des organismes qui peuvent



le faire [créer des politiques] en collaboration avec la ville, élus, citoyens. On veut créer un genre de *hub*, ce serait vraiment notre stratégie pour les prochaines années. »

Du côté de CoopCulturelle, les échanges non monétaires entre membres sont encouragés. Les membres-utilisateurs sont encouragés à prendre des initiatives comme venir faire du ménage ou encore de la peinture afin d'améliorer l'état des lieux, en l'échange de quoi ils peuvent par exemple jouir de la salle une fois par semaine afin de s'en servir comme local de pratique. Par ailleurs, plusieurs membres-utilisateurs ou membres de soutien font partie de la coopérative parce qu'ils partagent ses valeurs : « Les gens attirés par CoopCulturelle s'intéressent aux coopératives, aux initiatives de transition, à l'art et à la culture ». Ainsi, la relation entre les membres n'est pas basée que sur une logique de transaction économique.

Les organisations que nous avons rencontrées basent leur recherche d'autonomie matérielle sur la coopération avec des organisations qui partagent des valeurs similaires aux leurs. Bien sûr, si ces échanges ne se font pas sur une base économique, il reste que ceux-ci donnent lieu à des situations gagnant-gagnant. De plus, ces initiatives de coopération sont souvent mitigées par la contribution à l'activité d'organisations hiérarchiques basées sur la quête de profit. À terme, l'objectif de HostingCorp est de confronter les membres de ces organisations à leur façon rigide de fonctionner, mais il reste qu'entre-temps, HostingCorp contribue à améliorer la performance organisationnelle de ces entreprises en leur donnant des outils nouveaux.

#### 6.5.4. *L'autogestion, jusqu'où ?*

Nous pouvons donc constater que toutes les organisations rencontrées, y compris celles qui officiellement se définissent comme autogérées, présentent des différences, parfois importantes, entre notre idéaltype d'autogestion et leurs pratiques concrètes.

En ce qui concerne la hiérarchie, toutes les organisations que nous avons rencontrées divergent de notre idéaltype. La hiérarchie est remise en question partiellement par l'abolition des postes comme chez HostingCorp ou encore par des processus de prise de décision collectifs comme chez AgileCorp et OrgUrbanisme, mais dans toutes les organisations, nous constatons qu'il existe encore des traces de hiérarchie formelle, soit

parce que certains membres sont propriétaires de l'organisation ou encore parce qu'un conseil d'administration doit approuver un certain nombre de décisions et d'orientations. Nous avons par ailleurs constaté que trois des quatre organisations que nous avons rencontrées font appel à des employés contractuels, collaborateurs ou employés à temps partiel qui n'ont pas un statut égal à celui des membres permanents.

La caractéristique au niveau de laquelle nous avons remarqué le plus d'écarts par rapport à notre idéaltype est sans contredit la recherche d'égalité sur le plan matériel. En effet, la rémunération n'est uniforme pour tous les employés qu'à CoopCulturelle, mais ce n'est que parce que le budget ne permet pas un salaire plus élevé. Une échelle salariale basée sur l'ancienneté devrait éventuellement être mise en place. C'est ce type d'échelle qui existe chez OrgUrbanisme. Nous pouvons donc constater que si la rémunération n'est pas la même pour tous les membres, elle n'est pas non plus basée sur le poste que la personne occupe, mais plutôt sur la durée de son engagement dans l'organisation.

Finalement, les organisations que nous avons rencontrées basent leur recherche d'autonomie matérielle sur la coopération avec des organisations qui partagent des valeurs similaires aux leurs. Bien sûr, c'est une autonomie partielle, mais pour des organisations productives, il est impossible d'espérer une autonomie complète du système dans lequel nous vivons. Nous avons cependant constaté que ce type de collaboration a lieu dans des situations où les échanges sont gagnant-gagnant, donc la compétition n'est pas complètement mise de côté dans la dynamique de ces échanges.

On est donc loin ici d'une autogestion « pure ». Malgré tout et comme nous l'avons montré précédemment, ces quatre organisations sont à tendance autogestionnaire et, dans certains cas, poussent cette tendance assez loin. Il reste donc pertinent de les étudier pour tenter de répondre à notre question de recherche.

## **CHAPITRE 7 : L'AUTOGESTION EST-ELLE VRAIMENT ANTICAPITALISTE ? ANALYSE ET DISCUSSION**

Sur la base des quatre cas présentés dans le chapitre précédent, nous pouvons à présent tenter de répondre à notre question de recherche : « En quoi l'autogestion est-elle ou non subversive du capitalisme ? » Et nous allons donc prendre appui pour ce faire sur trois approches du capitalisme contemporain, celle de Boltanski et Chiapello, celle de Foucault et Deleuze et enfin celle de la « critique de la valeur ».

Nous constaterons tout d'abord que l'autogestion telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui est compatible avec le mode de production capitaliste, celui-ci s'étant transformé au cours des années 1990-2000 avec pour moteur sa propre critique. Dans un second temps, notre grille d'analyse foucauldienne nous permettra de soutenir que non seulement ces organisations sont compatibles avec le Nouvel esprit du capitalisme, mais qu'elles mettent en œuvre des formes de contrôle, donc de domination, toujours plus insidieuses. Autrement dit, les tendances autogestionnaires actuelles s'inscrivent parfaitement dans le cadre des sociétés de contrôle dont Deleuze esquisse la critique. Finalement, la grille d'analyse développée à partir des travaux des auteurs de la *Wertkritik* nous poussera à remettre en question la possibilité même de s'émanciper par le travail.

### **7.1. L'autogestion contre la Cité par projets ?**

Comme nous l'avons décrit plus tôt, la Cité par projets se caractérise par la critique comme moteur de transformation du capitalisme, qui se fait par la récupération de la critique sociale ainsi que la critique artiste. C'est sur la récupération de la critique artiste que nous avons choisi de nous attarder, car nous croyons que l'autogestion se fonde sur une critique de ce type. Sa principale réclamation est une plus grande autonomie, de laquelle découle une gestion davantage fondée sur le *leadership* et sur le fonctionnement par projets.

#### *7.1.1. La critique comme moteur de transformation du capitalisme*

Tout d'abord, les organisations étudiées ont été créées avec ou se sont dirigées vers une structure plus horizontale en réponse à des manques perçus dans les organisations où les

fondateurs avaient travaillé. AgileCorp doit son existence au fait que ses fondateurs étaient « tannés des grosses entreprises ». Suite aux expériences négatives vécues au fil des ans, les fondateurs ont décidé d'opter pour une gestion non traditionnelle. La fondatrice de HostingCorp relate une expérience similaire :

[...] Il y avait un écart entre les manières que les organisations étaient en train de fonctionner et comment l'être humain souhaite fonctionner pour son bien-être et son engagement et sa performance. Je voyais cet écart grandir, à mon grand désespoir. Je me suis dit — je suis anthropologue originalement — je me suis dit, il y a des manières que les humains sont capables de s'organiser qui font sens, qui sont efficaces et productives. Si on démarrait une entreprise qui était un espace d'expérimentation de cet ordre ? Ça vraiment été ça l'impulsion.

Le départ du directeur général a été chez OrgUrbanisme l'impulsion nécessaire à la mise en place d'une gestion participative, mais le projet était en incubation depuis un moment : « Déjà, il y avait certains petits enjeux dans la DG traditionnelle que nous on ressentait, où on avait l'impression qu'on n'avait pas nécessairement notre mot à dire, qu'on avait des bonnes idées, mais qu'elles pouvaient pas être partagées. »

Pour Boltanski et Chiapello, plutôt que le signe d'un départ ou d'une remise en question de notre société capitaliste, ces critiques ont permis une mutation des organisations vers une forme qui correspond davantage aux valeurs de liberté et d'autonomie des gens qui y travaillent, mais sans remise en cause de la dynamique capitaliste. D'ailleurs, nous constatons que le réflexe des fondateurs de ces organisations a été de fonder des organisations à but lucratif. Si la critique du rapport d'autorité et du manque d'autonomie est présente chez les fondateurs, elle ne mène pas à une remise en question du système qui rend possible la reproduction de ces inégalités.

C'est dans le cas de HostingCorp que ce constat est particulièrement intéressant. Selon notre idéaltype, les organisations autogérées remettent en question la hiérarchie, qui est nécessairement présente lorsqu'une organisation possède des actionnaires-propriétaires. C'est en remarquant cette incohérence que les membres de l'organisation ont pris la décision d'effectuer une transition vers la forme coopérative. Cette transition est encore en cours, mais les membres croient qu'elle permettra une égalité réelle au sein de l'organisation. Dans le cas d'AgileCorp, avec son mode de gestion *open book*, la forme à but lucratif est moins étonnante : comme nous l'avons remarqué, les organisations

horizontales emploient des techniques inspirées des organisations autogérées pour la recherche de profits.

En critiquant ce système, les fondateurs et membres de ces organisations ont contribué à la mutation du capitalisme plutôt qu'à sa remise en question. Cela s'aligne avec ce que Boltanski et Chiapello ont tenté de démontrer dans leur ouvrage, à savoir que ce Nouvel esprit du capitalisme n'est jamais qu'une autre manière de justifier et soutenir le capitalisme.

### *7.1.2. Récupération de la critique artiste*

Alors qu'elles étaient autrefois considérées comme subversives, les demandes d'autonomie, de flexibilité et de liberté qui sont à la base de la critique artiste sont maintenant ce qui permet le « redéploiement des dispositifs organisationnels dans les entreprises (Jetté, 2001) ». Il est clair que ce besoin de liberté et d'autonomie est présent chez les personnes que nous avons rencontrées : « Je voulais faire de la formation. Il y avait une opportunité d'aller faire ça avec eux. L'aspect liberté — on peut ajouter liberté dans les valeurs — respect de la liberté pour moi c'était très important. Donc ça me permettait de faire personnellement ce que je voulais dans mes aspirations », explique l'un des membres d'AgileCorp. Pour l'une des membres de OrgUrbanisme, c'est même cette liberté plus que le travail effectué qui la pousse à rester avec l'organisation : « Moi, mon *feeling* [par rapport aux activités de OrgUrbanisme], la matière m'intéresse, mais c'est pas ma matière de prédilection. Mais l'ambiance et l'atmosphère et la liberté me retiennent et me font développer une relation plus que de travail, mais d'affection à l'entreprise. »

Liberté, flexibilité, autonomie, certes, mais comme Boltanski et Chiapello le prévoient, ces valeurs sont un important outil de mobilisation pour les membres de ces organisations, comme l'évoque l'une des membres travailleuses de CoopCulturelle : « J'avais le goût de m'impliquer à un endroit où ça rejoignait mes valeurs. Je savais dans quoi je m'embarquais, je savais que c'était excessivement beaucoup de travail. » L'autogestion suppose une grande capacité à s'organiser et se mobiliser, aux dires mêmes de la fondatrice de CoopCulturelle : « Au bout de la ligne, l'autogestion et la coopérative, il

faut que tu sois très structuré. C'est pas "on fait ce qu'on veut, on n'a pas de patron, on choisit notre horaire". Veut veut pas, pour que la place roule, selon moi, on peut très bien structurer un endroit sans un patron qui dit quoi faire. » D'ailleurs, la fondatrice et une membre travailleuse ont travaillé bénévolement pour faire fonctionner l'organisation pendant un été au complet alors que la situation financière ne leur permettait pas de s'octroyer un salaire. Même son de cloche du côté d'AgileCorp : « [...] des gens extrêmement qualifiés, extrêmement intelligents. Très autonomes. J'aime ça dire qu'on n'est pas une garderie. [Ce sont] pratiquement des gens qui veulent avoir leur propre business, mais qui ne sont pas prêts à se lancer eux autres même. » Par ailleurs, chez AgileCorp, le fondateur identifie le fait que les employés aient accès à l'information financière de la compagnie comme moyen de responsabilisation. Ainsi, cette demande d'autonomie correspond à ce que Boltanski et Chiapello appellent la « critique artiste », subséquemment récupérée par les entreprises afin de devenir plus flexibles et de remobiliser leur main-d'œuvre qualifiée. Une critique artiste qui fonde une grande part du « Nouvel esprit du capitalisme ».

#### 7.1.2.1. *Leadership*

Pour Boltanski et Chiapello, la récupération de la critique artiste passe par deux changements importants dans les entreprises, l'instauration de nouvelles formes d'organisation du travail basées sur l'autonomie et le *leadership*. Boltanski et Chiapello n'offrent pas dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* une définition du *leadership* plus détaillée que « la capacité du chef d'entreprise à faire partager son rêve ». Sutherland et ses collègues (2014), qui font l'étude du *leadership* dans les mouvements sociaux non hiérarchiques, constatent cependant qu'une vision plus large du *leadership* est nécessaire dans les organisations non hiérarchiques. Selon les auteurs, « *leadership is a relational, socially constructed phenomenon rather than the result of a stable set of leadership attributes that inhere in 'the leaders'* ». Une organisation peut donc faire preuve de *leadership* sans un *leader* individuel désigné.

Tout d'abord, « Ces nouvelles formes d'organisation du travail concèdent davantage d'autonomie et de responsabilité aux travailleurs occupant des postes stratégiques dans l'entreprise et favorisent une gestion managériale s'appuyant davantage sur le *leadership*

que sur l'autorité (Jetté, 2001). » Même dans des organisations où les décisions se font de façon collective, nous avons pu détecter l'importance du *leadership*. Chez AgileCorp et à CoopCulturelle, la présence des fondateurs est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. En effet, d'après l'un des membres d'AgileCorp, le fonctionnement est fortement influencé par la culture que les fondateurs ont donnée à leur entreprise. Les gens qui y sont adhérent à cette culture, où la seule loi, c'est la rentabilité et où l'autonomie est essentielle. À CoopCulturelle, la fondatrice note que son *leadership* est essentiel au fonctionnement de la salle de diffusion : « on dirait que ça prend vraiment un fondateur sur place. Je suis un peu destinée à tenir l'espace. Si je veux que ça survive, j'ai pas le choix. » Même si elle n'est pas la dirigeante de l'entreprise, ses connaissances et son expérience font que sa présence est essentielle pour la pérennité de l'organisation. Dans le monde connexionniste, la relation de confiance et le *leadership* charismatique sont extrêmement importants au bon fonctionnement des organisations.

Nous avons également pu observer l'importance de la connaissance pour la survie de l'organisation chez OrgUrbanisme. Dans la Cité par projets, la connaissance est une source importante de capital social : celle-ci démontre la capacité de l'individu à forger de multiples connexions. Lors de la transition vers la gestion participative, l'une des membres de OrgUrbanisme, dont les connaissances en administration n'avaient pas jusqu'alors été exploitées à leur juste valeur, a joué un rôle important dans le succès du virage vers la gestion participative : « Heureusement qu'elle était là. Elle a une maîtrise en administration. Sans elle, il aurait fallu engager quelqu'un, mais je crois qu'on se serait tourné plus vite vers chercher une direction générale. »

Chez HostingCorp, le *leadership* s'exprime dans la façon dont les gens prennent le pouvoir de façon informelle lorsqu'ils parlent : « Il y a aussi le pouvoir dans le sens qu'on n'a pas de structures de pouvoir, mais il y a des personnes qui ont plus de facilité à s'exprimer que d'autres. Ça entre dans certaines notions de pouvoir informel. Ça aussi c'est... *if you're defining the narrative, if you're naming things and you're changing things...* il y a des personnes qui ont plus de facilité de faire ça. J'ai beaucoup de facilité à [le] faire. »

Dans les quatre organisations, nous pouvons déceler ce que Boltanski et Chiapello ont identifié comme l'importance du *leadership* dans la Cité par projets. Son importance peut être liée à la connaissance que possède un membre de l'organisation, son statut de fondateur ou sa capacité à s'exprimer, mais dans tous les cas, ce n'est pas un lien d'autorité formelle qui est en place, bien qu'il n'en soit pas moins tangible. Ainsi, même dans les organisations autogérées, HostingCorp et CoopCulturelle, où le concept de hiérarchie est remis en question<sup>13</sup>, des personnes se démarquent par leur *leadership*, dans un cas à cause de connaissances, dans l'autre parce que la facilité à s'exprimer permet d'orienter les discussions. La position de *leader* dans les organisations autogérées s'avérerait essentielle afin de rassembler des personnes autonomes afin d'avancer de façon cohérente vers un même but sans un appareil hiérarchique formel pouvant effectuer en amont des tâches de coordination : « La culture, les valeurs de l'entreprise, le projet d'entreprise, la vision du *leader*, la capacité du chef d'entreprise à "faire partager son rêve", sont autant d'adjuvants qui doivent favoriser la convergence des autocontrôles individuels [...] (Jetté, 2001) », affirment Boltanski et Chiapello.

#### 7.1.2.2. *La gestion par projets*

La seconde façon dont la récupération de la critique artiste se manifeste dans le monde connexionniste est la gestion par projets :

[elle] rassemble temporairement des personnes très disparates, et se présente comme un *bout de réseau fortement activé* pendant une période relativement courte, mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles. Les projets permettent la production et l'accumulation dans un monde qui, s'il était purement connexionniste, ne connaîtrait que des flux sans que rien ne puisse se stabiliser, s'accumuler ou prendre forme [...] (Boltanski et Chiapello, 1999).

Des quatre organisations étudiées, trois fonctionnent par projets. La quatrième, CoopCulturelle, nécessite une grande polyvalence de la part de ses membres travailleurs. L'une des membres s'occupe du service de traiteur et de la cuisine tout en étant coordonnatrice administrative. L'autre membre s'occupe de toutes les tâches qui sont en lien avec la mission culturelle de l'organisation, du *booking* à la technique de scène, en

---

<sup>13</sup> Rappelons que HostingCorp, comme elle est toujours une société par actions, bien qu'en transition vers la coopérative, possède toujours sur papier une hiérarchie formelle.



plus de participer au service. Pour la fondatrice, cette flexibilité est fortement liée au mode de gestion de l'organisation : « un cuisinier qui vient ici ne fait pas juste la cuisine. Il doit penser à rentrer les rapports de caisse [...] Il faut être capable d'être *multitask*. » La flexibilité est aussi nécessaire chez OrgUrbanisme et HostingCorp, où les employés travaillent sur différents projets, mais s'occupent également d'une variété de tâches administratives. De plus, chez HostingCorp, ces tâches peuvent être échangées contre d'autres, elles ne sont pas assignées de façon permanente à un membre.

Nous voyons donc que non seulement l'autogestion est compatible avec cet aspect de la Cité par projets, elle y contribue, car plusieurs des organisations rencontrées ont adopté un fonctionnement par projets. Mais loin d'être un véhicule de subversion du capitalisme, elle est un moyen de remobiliser la main-d'œuvre qualifiée en lui offrant une grande autonomie, ainsi qu'en mettant l'accent sur l'importance de la performance individuelle. Il n'est pas étonnant que les membres des organisations se mobilisent eux-mêmes à exécuter leurs tâches et à y exceller si personne au-dessus d'eux dans la hiérarchie n'est là pour leur donner des instructions, car cette personne n'est pas non plus présente pour prendre le blâme si le travail n'est pas effectué, comme c'est le cas chez AgileCorp. Comme il n'existe pas de gestionnaire responsable des erreurs de ses employés, ceux-ci ont une pression à ne pas commettre d'erreurs dont les conséquences pourraient retomber directement sur eux : « Il y a une pression sur les gens eux-mêmes pour se trouver quelque chose [un mandat], à cause qu'ils voient les profits. Quand tu es une compagnie de dix personnes, quand une personne pile pas, il y a un impact sur les autres. »

Par ailleurs, comme l'illustre cette remarque d'un membre d'AgileCorp, le fonctionnement par projets mobilise également dans les organisations autogérées parce que les membres sont directement responsables des revenus de l'organisation et, par le fait même, de leurs salaires. Chez AgileCorp comme chez OrgUrbanisme, les membres reçoivent un salaire fixe à chaque période de paie. Chez HostingCorp cependant, le salaire d'un membre correspond à la somme de la rémunération qu'il aura négociée dans chacun de ses mandats : « Ça, c'est énorme, ça te responsabilise vraiment pour ton salaire. Quand je travaillais à l'Institut, j'avais toujours un salaire aux deux semaines. » Si ce mode de fonctionnement permet aux membres une certaine flexibilité quant au nombre d'heures

travaillées ou au nombre de projets auxquels ils souhaitent participer, elle les place également dans une position où ils sont les seuls responsables de leur salaire, la qualité de leur performance individuelle devenant importante en tout temps à l'obtention d'une rémunération. La relation entre la performance et le salaire y est alors encore plus importante que dans une organisation hiérarchique traditionnelle. A-t-on alors réellement affaire à une pratique subversive ?

Nous voyons donc que le fonctionnement réel de ces organisations autogérées est typique de celui qui est valorisé dans la Cité par projets et participe on ne peut mieux à ce Nouvel esprit du capitalisme où la revendication d'une plus grande autonomie a été récupérée par les entreprises afin d'assurer la mobilisation de sa main-d'œuvre. Dans le cas de OrgUrbanisme et d'AgileCorp, ce constat n'est pas étonnant. Ces organisations ont adopté un mode de gestion participatif ou *open book*, mais ne prétendent pas s'attaquer au capitalisme : « oui, on veut s'émanciper de certains trucs, mais on peut pas s'émanciper de plein de règles de la société et de la manière de fonctionner des clients. » Dans les deux organisations autogérées que nous avons rencontrées cependant, l'objectif de la structure organisationnelle autogérée allait au-delà de la recherche d'efficacité : « c'est une opportunité de travailler avec les gens d'une façon qui les confronte [...] sur les normes autour du pouvoir, de l'autorité, de la hiérarchie dans la société. Qui les ramène à eux-mêmes. Il y a d'autres façons de structurer que par un organigramme directif. », ce qui correspond d'ailleurs à ce que l'on pourrait attendre d'une organisation autogérée selon notre idéaltype. Dans la pratique cependant, nous ne pouvons déceler d'importantes différences entre les organisations en gestion participative et les organisations autogérées lorsqu'elles sont analysées à travers le cadre de la Cité par projets. Ainsi, il apparaît que les organisations autogérées sont tout aussi typiques du Nouvel esprit du capitalisme que les entreprises ayant choisi la gestion participative afin notamment de mobiliser leur main-d'œuvre.

Ce que notre première analyse met en lumière, c'est que cette remise en question du capitalisme n'en est pas vraiment une, mais s'aligne plutôt avec la récupération de la critique artiste par le capitalisme depuis le début de la décennie 1990. Les organisations autogérées contemporaines semblent donc non seulement compatibles avec le

capitalisme, mais mettent en pratique les récents changements identifiés par Boltanski et Chiapello dans la nature de celui-ci : un capitalisme qui serait en apparence plus « gentil » pour ses travailleurs, qui offrirait une plus grande autonomie. Mais est-ce vraiment le cas ? C'est ce que notre seconde perspective sur le capitalisme contemporain, basée sur les intuitions de Gilles Deleuze, inspiré par le travail de Michel Foucault, nous permettra de découvrir.

## **7.2. L'autogestion pour échapper au contrôle ?**

Notre analyse basée sur la Cité par projets de Boltanski et Chiapello nous a permis de déterminer que les organisations que nous avons rencontrées s'inscrivent dans la logique connexionniste du Nouvel esprit du capitalisme que les auteurs ont décelé dans les manuels de management des années 1990. Ces organisations s'opposent-elles dans leur principe à ce que Deleuze appelle les « sociétés de contrôle », autre approche possible du capitalisme contemporain ?

Comme Boltanski et Chiapello, Deleuze considère qu'il y a eu une mutation du capitalisme qui s'est opérée au cours de la décennie 80. Celle-ci se caractérise par la diffusion de dispositifs de contrôle de plus en plus immanents au champ social (Hardt et Negri, 2001), qui viennent peu à peu remplacer les dispositifs disciplinaires longuement décrits par Foucault dans *Surveiller et punir* (Foucault, 2014). Si les auteurs offrent des constats similaires quant à l'évolution de la nature du capitalisme, Deleuze met en lumière la façon dont ces mutations ont mené à l'apparition d'une nouvelle forme de domination. La question est de savoir si l'autogestion, dans ses formes contemporaines, entre ou non en contradiction avec ces dispositifs de pouvoir,.

### *7.2.1. Continuité des dispositifs de contrôle*

Pour Deleuze, dans la société de contrôle, le pouvoir prend la forme d'un moulage « autodéformant » qui change à chaque instant, plutôt qu'une série de différents moules qui se succèdent au cours de la vie de l'individu, de l'école au milieu de travail. De cette transition découle la disparition des individus constitués en corps, ceux-ci étant maintenant considérés comme une pluralité de fonctions et évalués sur leur performance, menant à une compétition entre les membres des organisations. Il est possible d'établir un

lien entre ce phénomène et celui du vocable de la flexibilité et du fonctionnement par projets dans le monde connexionniste de Boltanski et Chiapello : l'individu est appelé à occuper différentes fonctions et à s'y investir de façon à ce que sa performance lui permette de participer à d'autres projets, à ne pas être mis « hors réseau ».

Les moules autodéformants signifient aussi la disparition de la coupure entre les dispositifs de pouvoir. Les milieux qui se succèdent dans le temps ne sont plus séparés, et les différents milieux de contrôle se superposent également dans le temps et ne sont plus indépendants les uns des autres. Alors qu'il était possible de sortir des milieux « disciplinés », de profiter d'interstices de liberté — le travailleur n'avait pas à se soucier de son ouvrage jusqu'au lendemain lorsqu'il quittait l'usine pour la journée —, nous ne sortons jamais véritablement des milieux de contrôle, notamment à cause des technologies mobiles qui permettent un contact constant avec l'organisation. Est-ce le cas dans les organisations autogérées ?

Deleuze fait correspondre aux sociétés disciplinaires les machines énergétiques et aux sociétés de contrôle les machines informatiques. Nous pouvons constater l'important rôle de la technologie dans au moins deux des quatre organisations auxquelles nous nous sommes intéressés. Dans le cas d'AgileCorp, les activités et le modèle d'affaires sont basés sur l'expertise en informatique des membres de l'organisation, qui offrent formations et services de consultation aux entreprises qui en ont besoin. Chez HostingCorp, c'est plutôt la structure de l'organisation qui repose sur l'utilisation de nouvelles technologies<sup>14</sup> : les membres de l'organisation emploient une interface Web pour partager de l'information, par exemple par rapport à leurs mandats et leurs salaires, ainsi que pour déterminer l'ordre du jour des réunions. Cette interface est un outil important pour concrétiser l'autogestion dans l'organisation, car il permet une plus grande transparence grâce au partage de l'information ainsi qu'un fonctionnement participatif. Si la présence de la technologie n'est pas en soi un signe de contrôle dans une organisation, elle constitue un dispositif facilitant la disparition d'interstices de liberté entre les milieux de contrôle. En effet, la présence de ces technologies, par exemple le téléphone intelligent

---

<sup>14</sup> Rappelons qu'une partie de l'offre de service de HostingCorp est également basée sur une expertise technologique : l'organisation offre des services de développement de produits technologiques en plus d'autres services comme la facilitation.

qui permet de lire en tout temps les courriels des collègues ou encore l'interface participative de HostingCorp qui est accessible en tout temps brouille la frontière entre le monde du travail et les autres sphères de la vie personnelle, exerçant un contrôle constant des membres de l'organisation. Alors que la discipline était associée à un lieu, le contrôle se fait toujours plus étendu, même si ses méthodes sont plus douces.

Si la technologie peut jouer le rôle d'une laisse électronique liant les membres de l'organisation à leur travail de façon permanente, elle ne s'avère pas nécessaire pour que les membres d'une organisation autogérée soient liés à leur emploi. À CoopCulturelle, l'une des membres travailleuses mentionne qu'elle travaille au moins 45 heures sur le plancher, mais fait aussi du graphisme et d'autres activités liées à CoopCulturelle chez elle. Que dire aussi de la laisse bien physique qui relie les membres d'AgileCorp à leur lieu de travail ? Ces consultants travaillent de leur domicile — ce qui n'est d'ailleurs possible que grâce aux nouvelles technologies de l'information —, une situation enviable, mais qui signifie également que le milieu de contrôle qu'est le travail n'est jamais bien loin.

### *7.2.2. Internalisation des dispositifs de contrôle*

Une autre caractéristique centrale des sociétés de contrôle que nous avons identifiée et qui nous permet d'analyser nos organisations est l'internalisation des dispositifs de contrôle par la disparition de l'autorité qui impose la discipline (le maître d'école, le directeur d'usine ou le chef d'État...). En effet, selon Deleuze, si cette entité semble disparaître, c'est parce qu'elle est remplacée par un autocontrôle des membres de la société sur eux-mêmes.

Nous croyons qu'il est possible que ces mécanismes de contrôle aient été internalisés par les membres des organisations qui ont été interviewés. L'une des membres de OrgUrbanisme nous parle de l'importance d'avoir une « personnalité particulière » pour faire partie d'une organisation en gestion participative : « Ça prend une personnalité particulière pour faire ça, pour œuvrer dans une gouvernance horizontale. C'est pas n'importe qui qui selon moi peut faire ça. Dans notre comité de gestion ça va bien, parce que tous les membres ont à cœur les mêmes... Veulent aller dans la même direction.

Auparavant, il y avait une personne que ça l'a complètement brûlé en fait cet aspect-là. Elle est partie. » Pour ce membre, cette personnalité particulière serait principalement caractérisée par la capacité et le désir pour l'introspection et la discussion afin d'arriver à des situations de consensus. Notons par ailleurs que des qualités similaires sont invoquées chez HostingCorp, où la capacité à discuter, à « nommer les choses » est très valorisée. Si nous ne pouvons établir de rapport de cause à conséquence, il nous apparaît possible que ces capacités pour l'introspection et la discussion soient la conséquence de valeurs véhiculées dans les sociétés de contrôle. Alors que, dans les sociétés disciplinaires, une capacité à l'introspection et à la discussion des enjeux de l'entreprise n'est pas nécessaire parce qu'un supérieur donne des indications précises, dans les sociétés de contrôle, cette figure du supérieur disparaît et est remplacée par le contrôle des employés les uns sur les autres. Nous pouvons donc avancer que l'autogestion est une forme aboutie de cette disparition de l'instance qui évoque la discipline et de l'internalisation des mécanismes de contrôle.

Un autre signe possible de l'internalisation des dispositifs de contrôle est présent chez AgileCorp et à CoopCulturelle. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, dans les deux organisations, des membres ont parlé de l'importance de l'autonomie et de la capacité à se structurer soi-même. Cette capacité à se structurer est essentielle à l'internalisation des mécanismes de contrôle dans les organisations autogérées, car il n'y a plus de patron qui, comme dans les sociétés disciplinaires, structure le travail du fait de sa supériorité hiérarchique. Nous pouvons donc constater qu'il existe un lien entre autocontrôle et autogestion, bien qu'il soit difficile de déterminer si les personnes choisissant l'autogestion le font à cause de prédispositions quelconques ou si, au contraire, c'est le fait d'être exposé à ce mode de gestion qui les pousse à l'introspection et l'autonomie.

Si, comme le suggère Deleuze, le capitalisme contemporain se caractérise par un pouvoir qui s'appuie davantage sur des dispositifs de contrôle que des dispositifs disciplinaires, force est de constater que l'autogestion, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, n'entre pas fondamentalement en contradiction avec ce capitalisme. Dès lors, non seulement il est peu convaincant de penser que ces pratiques autogestionnaires puissent subvertir le

capitalisme, mais on peut même soutenir qu'elles contribuent en fait à la reproduction de cette forme de vie sociale que nous appelons « capitalisme ».

### **7.3. Autogestion et tyrannie de la valeur**

Pour les auteurs de la mouvance de la critique de la valeur, l'autogestion ne peut nous libérer, car elle ne remet pas en question ni l'appareil et le rapport de production, ni les catégories sociales du capitalisme que sont le travail, la valeur et la marchandise. Nous discuterons tout d'abord de la présence de ces catégories dans les organisations que nous avons étudiées ainsi que de la nature de leur éventuelle remise en question. Par la suite, nous évaluerons la comptabilité entre l'autogestion et les solutions proposées par les auteurs de la *Wertkritik*.

#### *7.3.1. Travail*

Comme nous l'avons vu plus tôt, la catégorie travail est définie par les auteurs de la théorie critique de la valeur comme une activité productive qui peut être vendue ou échangée sur le marché et qui se traduit donc en une certaine quantité d'argent (Jappe, 2011), c'est-à-dire que le travail est abstrait parce qu'on postule une essence commune à des choses qui n'auraient rien à voir les unes par rapport aux autres à toute autre étape du monde, sans égard à leur contenu. Peut-on observer ce phénomène dans les quatre organisations que nous avons visitées ? Nous pouvons répondre par l'affirmative à cette question, car le salariat comme rapport social fondamental n'est questionné dans aucune des organisations que nous avons visitées et que dès qu'il y a salariat, il y a travail abstrait.

En effet, même dans les deux organisations autogérées que nous avons visitées, la compensation monétaire pour le temps consacré à l'entreprise va de soi : à CoopCulturelle, les membres travailleuses reçoivent actuellement le salaire minimum, car c'est ce que permettent les revenus de l'organisation. Une échelle salariale existe cependant, bien qu'elle ne soit pas respectée en ce moment. Celle-ci est liée à l'ancienneté des employés plutôt qu'à la tâche, remettant en question la rémunération basée sur l'expertise, mais pas le salariat et le travail abstrait. Chez HostingCorp, le salaire des membres n'est pas fixe :

C'est des salaires variables en fonction des ententes qu'on fait dans les projets dans lesquels on travaille. Tout le monde peut *leader* un projet, il n'y a pas de contraintes, et puis dans les projets que tu *lead*, tu négocies des ententes de l'équipe qui va travailler avec dans le projet. Et donc, ton salaire, c'est la somme de toutes les ententes que tu as dans tous les projets ou tu collabores [...]. Toutes les finances sont dans un espace collectif, tout le monde voit le salaire et les projets de tout le monde.

Si, selon l'une des membres fondatrices, la transparence autour des salaires des membres constitue une certaine remise en question de la nature des salaires (« on déconstruit le tabou autour de l'argent et du coût »), dans la perspective de la *Wertkritik*, cette remise en question est largement insuffisante, car les membres de l'organisation sont rémunérés pour leur activité et le fait que leurs salaires soient publics ne fait rien pour remettre en question leur existence même. Ainsi, les deux organisations autogérées remettent en question certains aspects du salaire, mais pas son existence même, comme le font les chercheurs de la critique de la valeur.

De plus, rappelons-le, pour Trenkle, la spécificité du travail dans les sociétés capitalistes tient dans une double abstraction : sa séparation de sa valeur réelle en le réduisant à sa valeur monétaire, que nous venons d'illustrer, mais aussi son abstraction des autres sphères de la vie sociale de l'homme. La conséquence de cette double abstraction est que, pour nos quatre organisations, le travail sert à créer de la valeur plutôt que de répondre aux besoins.

### 7.3.2. Valeur

La valeur, que les auteurs de la *Wertkritik* décrivent comme l'expression d'un rapport social fétichiste, est une autre catégorie qui mériterait une remise en question. Pour Roswitha Scholz, cette valorisation de la valeur nécessite deux conditions : un renversement de la fin et des moyens de la production de la marchandise — la satisfaction des besoins devient une conséquence de l'accumulation du capital — et un mode de production hétéronome dans lequel la population est privée d'un accès autonome aux ressources lui permettant d'assurer sa survie et la forçant à vendre sa force de travail pour répondre à ses besoins.

Nous avons discuté plus tôt du passage d'un capitalisme qui avait comme objectif l'accumulation du capital par la production, à un capitalisme dont l'accumulation du



capital se fait par la vente du produit<sup>15</sup>. En effet, Deleuze offre un constat similaire à celui des auteurs des théories critiques de la valeur : le passage du capitalisme d'accumulation au capitalisme dispersif signifie que l'organisation n'a plus pour but d'accumuler du capital par la production, mais plutôt en vendant des produits. Il existe alors pour soutenir l'existence et la reproduction du marché. Pour trois des quatre organisations que nous avons rencontrées, la finalité sociale de la mission est d'une grande importance et l'inversion de la finalité entre la réponse aux besoins et la reproduction du marché est difficile à déceler, particulièrement dans le cas de deux organisations qui sont à but non lucratif. Cependant, ces organisations peuvent exister et se reproduire parce qu'il existe une demande pour les services qu'elles offrent dans le marché, ce qui ne les exclut pas d'un impératif de rentabilité, bien au contraire. C'est cela la tyrannie de la valeur, la domination abstraite sous le capitalisme : ces organisations sont forcées de jouer le jeu de la rentabilité, même si elles ont des visées sociales.

La seconde condition de la valorisation de la valeur est cependant bien en place : dans une économie tertiariée, peu nombreux sont ceux qui n'ont pas recours à la vente de leur force de travail pour assurer leur subsistance. S'il existe des communautés autosuffisantes au Québec et ailleurs dans le monde occidental, la vaste majorité de la population n'a d'autre choix que de vendre sa force de travail afin d'assurer sa survie.

#### **7.4. Discussion**

Le point de départ de notre recherche a été le constat par Parker et ses collègues que les pratiques des organisations anarchistes sont un terreau fertile pour guider la réflexion sur les alternatives au capitalisme. Souvent critiqués pour leur approche théorique ne proposant que peu de solutions concrètes, certains auteurs des CMS se sont efforcés depuis 2009 avec l'article de Spicer de proposer des avenues de réflexion plus concrètes que celles jusqu'alors explorées par les études critiques en management. Comme leurs préoccupations sont largement axées sur l'étude des relations de pouvoir dans les organisations (Willmott et Alvesson, 1992), nous avons proposé la question de recherche : « Jusqu'où l'autogestion est-elle subversive ou non du capitalisme ? »

---

<sup>15</sup> Voir la sous-section 4.2.2.

L'analyse des données que nous avons collectées dans deux organisations autogérées et deux organisations ayant un mode de gestion participatif nous a permis de déceler de nombreuses façons dont les rapports de domination propres au capitalisme pour Deleuze sont toujours présents dans les organisations autogérées. Par ailleurs, notre grille d'analyse basée sur la mouvance de la *Wertkritik* nous a mené à remettre en question la possibilité même de s'émanciper de cette domination bien particulière qu'impose le capitalisme ; une domination sans dominants, une domination abstraite, qui consiste à imposer à tout le monde, petits et grands, d'être productifs. Les auteurs des CMS devraient-ils alors abandonner complètement la piste proposée par Parker et ses collègues ? Nous croyons que l'anarchisme et les pratiques qui y sont associées demeurent un ensemble de pistes de réflexion fécondes pour les CMS, mais qu'il est important de tenir compte des limites que nous avons décrites ici.

Nous adoptons le point de vue des auteurs de la *Wertkritik* selon lequel la remise en question de notre monde ne peut se faire à travers les catégories sociales construites par le capitalisme. Comme eux, nous croyons qu'un travail de réflexion sur ce que pourraient être de nouvelles formes de médiation sociales s'avère essentiel afin de s'émanciper de la domination de la valeur. Cette mouvance mériterait d'être explorée par les auteurs des CMS afin de nourrir leur réflexion.

#### *7.4.1. Apports de l'autogestion à une remise en question du capitalisme*

Notre analyse nous a permis de constater que l'autogestion n'est pas en elle-même subversive du capitalisme. Plus encore, des mécanismes qui y apparaissent de prime abord comme émancipatoires poussent les membres de ces organisations à s'autocontrôler, à internaliser les principes qu'ils cherchent à remettre en question au nom d'une plus grande liberté d'action. Nous croyons cependant que l'autogestion n'est pas sans apports à un projet de remise en question du capitalisme, bien que ces contributions soient moins directes que celles évoquées notamment par les chercheurs des CMS.

Tout d'abord, l'autogestion peut servir dans une optique de stratégie de masse critique pour sortir du capitalisme. Nous nous référons ici au travail de Michel Lepsant à propos de la stratégie à adopter pour amorcer la transition vers des sociétés post-croissance.

Lepesant emploie la définition de stratégie de masse critique du Mouvement politique des objecteurs de croissance (MOC), dont il est membre :

C'est un processus permanent et évolutif de transformation sociale. Son but ? La rupture avec le modèle dominant. Son chemin ? Conjuguer luttes sociales, contre-pouvoirs, alternatives concrètes et combats institutionnels. A la condition que ces combats divers s'appuient sur la cohérence d'un projet politique global de sortie du capitalisme et du productivisme.

C'est de l'expérience et de l'analyse de ces alternatives que les contre-pouvoirs, issus des luttes de résistance, tirent les enseignements pour proposer des ruptures sociétales et institutionnelles : sans cesse et sans attendre.

Ce qui entraînent à la fois des changements culturels (mise en cause de l'idéologie dominante) et des modifications législatives permettant des avancées sociales, traduisant de nouveaux rapports de force dans la société.

Pour les Objecteurs de Croissance, la prise du pouvoir institutionnel n'est pas prédominante : le préalable, c'est la capacité des mouvements sociaux, à inventer, organiser, proposer l'organisation sociale à venir, qui permet les ruptures fondamentales (MOC, 2011).

La stratégie de masse critique est tout d'abord pour Lepesant une « attitude d'ouverture » et c'est dans les alternatives concrètes qu'elle trouverait son « terreau le plus fertile ». En effet, pour l'auteur, si une révolution classique exige une prise de conscience préalable, dans le cas d'une stratégie de masse critique, cette prise de conscience passe par le Faire, c'est-à-dire que « ce n'est pas la prise de conscience qui éclaire la situation, c'est l'inverse ; c'est la situation qui doit créer les conditions favorables d'une lente prise de conscience (2013). » Si l'autogestion ne nous apparaît pas comme un moyen de remettre en question le capitalisme par ses pratiques, il est possible que le contact de certaines personnes avec ce type d'organisations suscite en eux une remise en question de certains principes établis par le capitalisme, notamment la nécessité de la hiérarchie dans les organisations. Par des pratiques au quotidien, il peut s'opérer une décolonisation de l'imaginaire qui pourra se diffuser à un niveau plus large qui ne serait possible d'atteindre si seuls les mouvements sociaux et militants emploient des pratiques de l'autogestion.

Un autre apport des organisations productives autogérées pourrait se trouver au niveau de l'appui très concret qu'elles peuvent fournir à des mouvements sociaux qui, eux aussi, ont des objectifs de subversion du mode de production capitaliste. Nous avons choisi dans ce mémoire de ne pas discuter de la pratique de l'autogestion dans les mouvements sociaux

et de nous concentrer sur les enjeux concernant les organisations productives, mais l'horizontalité est essentielle dans plusieurs mouvements altermondialistes. Elle a été notamment pratiquée par les militants d'*Occupy Wall Street* (Graeber, 2013). La recherche d'autonomie sur le plan matériel des organisations productives autogérées peut se traduire par un soutien matériel direct de ces mouvements, par exemple en offrant aux militants des denrées alimentaires ou toute autre forme d'aide que l'organisation est apte à offrir. Ainsi, les organisations autogérées peuvent contribuer de façon concrète à la diffusion de leurs valeurs par des mouvements qui ne sont pas restreints par un impératif de rentabilité ou de productivité.

Pour résumer, si les organisations productives autogérées que nous avons étudiées ne sont pas subversives du capitalisme par leur existence et leurs pratiques mêmes, il est possible que ces organisations contribuent à une remise en question du capitalisme, voire à une émancipation de celui-ci, mais par les moyens indirects que sont la stratégie de masse critique et le soutien aux mouvements sociaux. Il convient cependant de se demander si ces apports sont suffisants pour mitiger les limites non négligeables que notre cadre d'analyse nous a permis d'identifier, comme l'internalisation par les membres de ces organisations des formes de contrôle capitalistes ainsi que la perpétuation de l'idée que le changement social peut s'opérer par le travail.

## CHAPITRE 8 : CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous avons donc tenté d'apporter une réponse à la question : « en quoi l'autogestion est-elle ou non subversive du capitalisme ? » Nous avons tout d'abord survolé les différentes façons dont les organisations non hiérarchiques et autogérées ont été théorisées et pratiquées dans une perspective de management critique, puis de sciences sociales. Nous avons vu la perspective des auteurs des CMS, qui de façon générale semblent avoir confiance dans le potentiel subversif des organisations anarchistes et autogérées. Au contraire, notre petite histoire de l'autogestion dresse un portrait plus mitigé de la situation, dont ressort un écart entre la théorie et la pratique de l'autogestion au cours des derniers siècles. À la lumière de ce constat, nous nous sommes demandé si l'autogestion aujourd'hui possède un potentiel subversif. En constatant que les points de vue de ces différentes catégories d'auteurs étaient très différents, nous avons choisi d'aller rencontrer quatre organisations sur le terrain, deux pratiquant la gestion participative et deux l'autogestion. En observant ces types d'organisations à l'aide de notre cadre conceptuel, nous avons pu démontrer que l'autogestion n'est pas une pratique subversive en elle-même.

Grâce aux thèses de Boltanski et Chiapello, nous avons constaté que ces organisations autogérées contemporaines participent en fait du « Nouvel esprit du capitalisme », dont l'une des incarnations principales est la gestion par projet. Elles ont bien davantage contribué à la mutation du capitalisme qu'à sa remise en question. Dans un second temps, en prenant appui sur le travail de Gilles Deleuze, nous avons pu constater que les organisations étudiées présentaient les caractéristiques typiques des sociétés de contrôle. Ainsi, l'autogestion contemporaine s'apparente davantage à une forme d'autocontrôle aliénant qu'à un processus d'émancipation. Finalement, la référence à la *Wertkritik* nous a permis de démontrer que l'autogestion ne peut nous libérer du capitalisme, car elle ne remet pas en question les catégories sociales du capitalisme que sont le travail, la valeur et la marchandise. Prétendre s'émanciper du capitalisme par le travail est un non-sens puisque le travail est l'une des inventions centrales propres à cette forme de vie sociale.

Nous avons cependant identifié certains apports possibles de l'autogestion dans le cadre d'une remise en question du capitalisme : les pratiques au quotidien de ce type

d'organisations peuvent, dans le cadre d'une stratégie de masse critique, susciter une décolonisation de l'imaginaire chez des personnes qui n'auraient pas été autrement confrontées à ce type de pratiques. De plus, les organisations productives autogérées peuvent offrir un soutien matériel à des mouvements sociaux ou groupes militants ayant des valeurs similaires.

### **8.1. Apports et limites**

L'originalité de notre recherche se retrouve dans le fait qu'elle confronte des approches théoriques qui ne l'ont pas encore été : les études critiques en management sont particulièrement présentes dans le monde anglo-saxon, alors que notre cadre d'analyse se base sur les travaux d'auteurs français et allemands issus des sciences sociales. Ceux-ci permettent d'apporter une perspective plus critique de l'autogestion qui n'a pas encore été considérée par les auteurs des CMS.

Notre recherche s'avère également utile alors que les formes organisationnelles non-hiérarchiques connaissent un regain de popularité dans les organisations à but lucratif comme dans celles du tiers secteur. Elle devrait permettre de ne pas trop se faire d'illusions sur le potentiel émancipateur de ces nouvelles pratiques de gestion. Cette mise en garde vaut en particulier dans le domaine de l'innovation sociale, où l'on vise la transformation de la société, mais sans jamais questionner les catégories sociales du capitalisme. En effet, l'innovation sociale passe souvent par des modèles organisationnels comme l'entreprise et l'entrepreneuriat social, qui vise la transformation des politiques publiques et sociales, mais sans nécessairement remettre en question les institutions qui soutiennent ces politiques. D'ailleurs, bien des organisations ayant des visées d'innovation sociale expérimentent des structures horizontales.

Nous avons identifié les apports et limites de l'autogestion dans une perspective de subversion du capitalisme afin de voir si, réellement, celle-ci permet une remise en question de l'ordre établi ou si elle n'est qu'une nouvelle façon de mobiliser une main-d'œuvre qualifiée dans un souci d'efficacité et de rendement. Pour les membres d'organisations autogérées ou encore pour des personnes souhaitant concrétiser un projet d'autogestion, avoir conscience des enjeux entourant les questions de l'émancipation, du

pouvoir et de la valeur permet de comprendre les limites de l'autogestion et potentiellement de se concentrer sur les possibilités que l'autogestion offre dans les organisations productives, notamment à travers d'une stratégie de masse critique ou encore par le soutien de mouvements sociaux partageant les mêmes valeurs.

Notre étude comporte certaines limites que nous avons explicitées tout au long de cet exposé. Au niveau méthodologique, il aurait été souhaitable de conduire davantage d'entretiens au sein des organisations étudiées et potentiellement de visiter davantage d'organisations, tant autogérées qu'en gestion participative. Cependant, les entretiens que nous avons conduits se sont avérés riches en réponses, tant grâce à l'ouverture des personnes rencontrées que leur connaissance des enjeux au sein des organisations auxquelles ils appartiennent. Une autre limite de notre méthodologie est le choix de n'avoir étudié que les organisations productives : il est certain que celles-ci seront soumises à davantage d'impératifs que les organisations autogérées n'ayant pas comme finalité la production d'un bien ou d'un service. Il serait donc intéressant d'explorer le potentiel subversif de ces organisations, car elles n'ont pas une obligation de rentabilité ou de profit, en plus d'avoir la possibilité d'explorer d'autres types d'activités que celles des organisations que nous avons rencontrées et des organisations productives de façon générale.

Notre investigation du potentiel de l'autogestion comme moyen de subversion du capitalisme nous laisse face à plusieurs questionnements, qu'il serait pertinent d'examiner dans le cadre d'une recherche future. Il serait intéressant d'explorer davantage les potentiels apports de l'autogestion que nous avons identifiés : de quelle façon ces organisations diffusent-elles leurs valeurs auprès d'un public non militant ? Comment ces organisations interagissent-elles avec les mouvements sociaux véhiculant des valeurs similaires ? Notre recherche ouvre également de nouvelles avenues théoriques. En effet, les chercheurs des CMS ne semblent pas encore avoir mobilisé les idées des auteurs de la *Wertkritik*. Il serait donc intéressant d'explorer davantage la compatibilité de ces deux approches théoriques.

Surtout, une question centrale demeure : quel genre de pratiques ou d'alternatives concrètes sont-elles réellement subversives du capitalisme ? Comment sortir du

capitalisme ? Nous avons ici exploré le potentiel subversif des organisations productives autogérées, qui comporte un bon nombre de limites, bien que ces organisations puissent contribuer à une stratégie de masse critique ou offrir un soutien à des organisations autogérées n'ayant pas pour finalité la production de biens ou services.



## CHAPITRE 9 : BIBLIOGRAPHIE

Ackoff, Russell L. (1989). « The Circular Organization: An Update », *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, vol. 3, no 1, p. 11-16.

Albuquerque, Paulo Peixoto de (2003). « Autogestão », *A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores*, p. 20-26.

Arvon, Henri (1980). *L'autogestion*, Presses universitaires de France, 127 p.

Bakan, Joel (2004). *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*, Toronto, Viking Canada.

Bakunin, Michael (2012). *God and the State*, Courier Corporation.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). « De la justification les économies de la grandeur ».

Canivenc, Suzy (2012). « L'autogestion dans la société d'information québécoise », *Cahiers de recherche du CRISES*.

Castoriadis, Cornelius (1979). *Le contenu du socialisme*, vol. 1331, Union générale d'éditions.

Chatzidakis, Andreas, Gretchen Larsen et Simon Bishop (2014). « Farewell to consumerism: Countervailing logics of growth in consumption », *Ephemera*, vol. 14, no 4, p. 753.

Clastres, Pierre (2011). *La société contre l'Etat*, Minuit.

Coraggio, José Luis (2004). « Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social », *Política social y economía social: debates fundamentales. Buenos Aires, UNGS-Altamira-Fundación OSDE. (Colección Lecturas sobre Economía Social)*.

Crane, Andrew et Dirk Matten (2010). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, vol. 3rd, Oxford, Oxford University Press.

Dahl, Robert Alan (1989). *Democracy and its Critics*, Yale University Press.

Davranche, Guillaume (2003). *Dossier Autogestion : Retour sur « l'autogestion » yougoslave*.  
<http://www.alternativelibertaire.org/?Dossier-Autogestion-Retour-sur-l>

Deleuze, Gilles (1990). « Post Scriptum sur les sociétés de contrôle », *POURPARLERS, Éditions de Minuit, Paris*.

Drapeau, Marie-Hélène (2005). « Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec », *Collectif de recherche sur l'autonomie collective*.

Événements de mai 68, Larousse. Récupéré le 6 janvier 2017  
[http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/%C3%A9v%C3%A9nements\\_de\\_mai\\_1968/131140](http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/%C3%A9v%C3%A9nements_de_mai_1968/131140)

- Foucault, Michel (2014). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Editions Gallimard.
- Fourier, Charles (1848). *Oeuvres complètes: Le Nouveau monde industriel et sociétaire*, vol. 6, Lib. Sociétaire.
- Fournier, Valerie et Chris Grey (2000). « At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies », *Human relations*, vol. 53, no 1, p. 7-32.
- Franks, Benjamin (2014). « Anarchism and business ethics: the social responsibility of the anarchist is to destroy business », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 699.
- Friedman, Milton (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York*, p. 122-124.
- Gaiger, Luiz Inácio (2005). « A economia solidária diante do modo de produção capitalista. 2002 », *Agência de desenvolvimento solidário*.
- Geus, Marius de (2014). « Peter Kropotkin's anarchist vision of organization », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 859.
- Graeber, David (2013). *The democracy project: A history, a crisis, a movement*, Spiegel & Grau.
- Grey, Christopher et Hugh Willmott (2005). *Critical management studies: A reader*, Oxford University Press.
- Guérin, Daniel (1969). *Ni dieu, ni maître*, Éditions de Delphes.
- Hamel, Gary (2011). « First, let's fire all the managers », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 12, p. 48-60.
- Hardt, Michael et Antonio Negri (2001). *Empire*, Harvard University Press.
- Helie, Damien (1969). « L'autogestion industrielle en Algérie », *Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée*, vol. 6, no 1, p. 113-126.
- HolacracyOne (2015). *The Holacracy Constitution*. Récupéré le 31 octobre 2015 <http://www.holacracy.org/constitution>
- Homs, Clément (2014). *De quelques divergences entre Moishe Postone et la "Wertkritik"* <http://www.palim-psao.fr/article-postone-et-la-critique-de-la-valeur-119836393.html>
- Jappe, Anselm (2011). *Crédit à mort: la décomposition du capitalisme et ses critiques*, Lignes.
- Jetté, Christian (2001). « Une interprétation de l'économie des grandeurs Cité par projets: ferment pour un Nouvel esprit du capitalisme ».
- Kinna, Ruth (2014). « Anarchism and critical management studies: a reflection from an anarchist studies perspective », *Ephemera*, vol. 14, no 4, p. 611.

- Kotler, Philip et Gary Armstrong (2010). *Principles of marketing*, Pearson Education.
- Kropotkin, Peter (2012). *Mutual aid: A factor of evolution*, Courier Corporation.
- Land, Chris et Daniel King (2014). « Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 923.
- Larousse (2017). *Subversif, subversive*. Récupéré le 27 mars 2017 [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subversif\\_subversive/75148](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subversif_subversive/75148)
- Lepesant, Michel (2013). *Politique (s) de la décroissance: propositions pour penser et faire la transition*, Utopia.
- Marshall, Peter (2009). *Demanding the impossible: A history of anarchism*, PM Press.
- Martin, Eric et Maxime Ouellet (2014). « La tyrannie de la valeur », *Débats pour le renouvellement de la théorie critique*, Montréal, Écosociété.
- Marx, Karl (2012). *Le capital*, Culture commune.
- Max, Weber (1971). « Économie et société », Paris, Plon.
- Mendizábal, Antxon et Anjel Errasti (2008). « Premisas teóricas de la autogestión », *Universidad País Vasco. UPV/EHU, XI Jornadas de Economía Crítica, ECOCRI. Descargado de [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/Mendizabal\\_y\\_Errasti.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/Mendizabal_y_Errasti.pdf)*.
- MOC (2011). *Sans illusion, sans attendre 2012*. Récupéré le 27 mars 2017 <http://www.les-oc.info/2011/12/sans-illusion-sans-attendre-2/>
- Olivier, Lawrence (1988). « La question du pouvoir chez Foucault: espace, stratégie et dispositif », *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, vol. 21, no 1, p. 83-98.
- Ovejero, Anastasio (2010). « Spanish Libertarian Collectives: A Unique Historical Case of Worker Self Management », *WorkingUSA*, vol. 13, no 4, p. 521-535.
- Parker, Martin, George Cheney, Valerie Fournier et Chris Land (2014). « The question of organization: A manifesto for alternatives », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 623.
- Polanyi, Karl et Robert Morrison MacIver (1957). *The great transformation*, vol. 5, Beacon Press Boston.
- Postone, Moishe et Louis Galambos (1995). *Time, labor, and social domination: A reinterpretation of Marx's critical theory*, Cambridge University Press.
- Proudhon, Pierre-Joseph (1873). *Qu'est-ce que la propriété?* , vol. 1, Lacroix.
- Québec, Coopérative de développement régional du (2016). *Coopérative de solidarité*. <http://www.cdr.coop/cooperative/type-de-cooperative/cooperative-de-solidarite/>

Québec, Gouvernement du (2014). *Définition d'une coopérative* Récupéré le 16 janvier 2017 [https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10304/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single](https://www.economie.gouv.qc.ca/fr/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10304/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single)

Reedy, Patrick (2014). « Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 639.

Romme, A. Georges L. et Gerard Endenburg (2006). « Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design », *Organization Science*, vol. 17, no 2, p. 287-297.

Romme, Georges L. (1997). « Work, authority and participation: the scenario of circular organizing », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10, no 2, p. 156-166.

Rosanvallon, Pierre (1976). *L'âge de l'autogestion*, Éditions du Seuil Paris.

Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec.

Scholz, Roswitha (2000). « Remarques sur les notions de "valeur" et de "dissociation-valeur" », dans *Das Geschlecht des Kapitalismus [Le Sexe du capitalisme]. Feministische Theorien und die postmoderne Metamorphose des Patriarchats*, Bad Honnef, Horlemann.

Singer, P. (2004). « Economía solidaria », dans A.D. Cattani (dir.), *La otra economía*, Buenos Aires, Editorial Altamira.

Spicer, Andre, Mats Alvesson et Dan Kärreman (2009). « Critical performativity: The unfinished business of critical management studies », *Human relations*, vol. 62, no 4, p. 537-560.

Sutherland, Neil, Christopher Land et Steffen Böhm (2014). « Anti-leaders (hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups », *Organization*, vol. 21, no 6, p. 759-781.

Trenkle, Norbert (1998). « Qu'est-ce que la "valeur" ? Qu'en est-il de la crise ? », Université de Vienne. Récupéré de <http://www.fichier-pdf.fr/2015/08/04/critiquedelavaleur/critiquedelavaleur.pdf>

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales-4e édition*, Dunod.

Van Parijs, Philippe et Christian Arnsperger (2003). « Éthique économique et sociale », *La Découverte. Quelques ouvrages de référence*.

Victor, R (2003). « Iterative and incremental development: A brief history », *IEEE Computer Society*, p. 47-56.

Vieta, Marcelo (2014). « The stream of self-determination and autogestión: Prefiguring alternative economic realities », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 781.

Ward, Colin (2011). « Anarchism as a Theory of Organization », *Anarchy*, vol. 62, p. 97-109.

White, Richard J. et Colin C. Williams (2014). « Anarchist economic practices in a 'capitalist' society: Some implications for organisation and the future of work », *Ephemera* vol. 14, no 4, p. 951.

Willmott, Hugh et Mats Alvesson (1992). *Critical management studies*, London, Sage.



