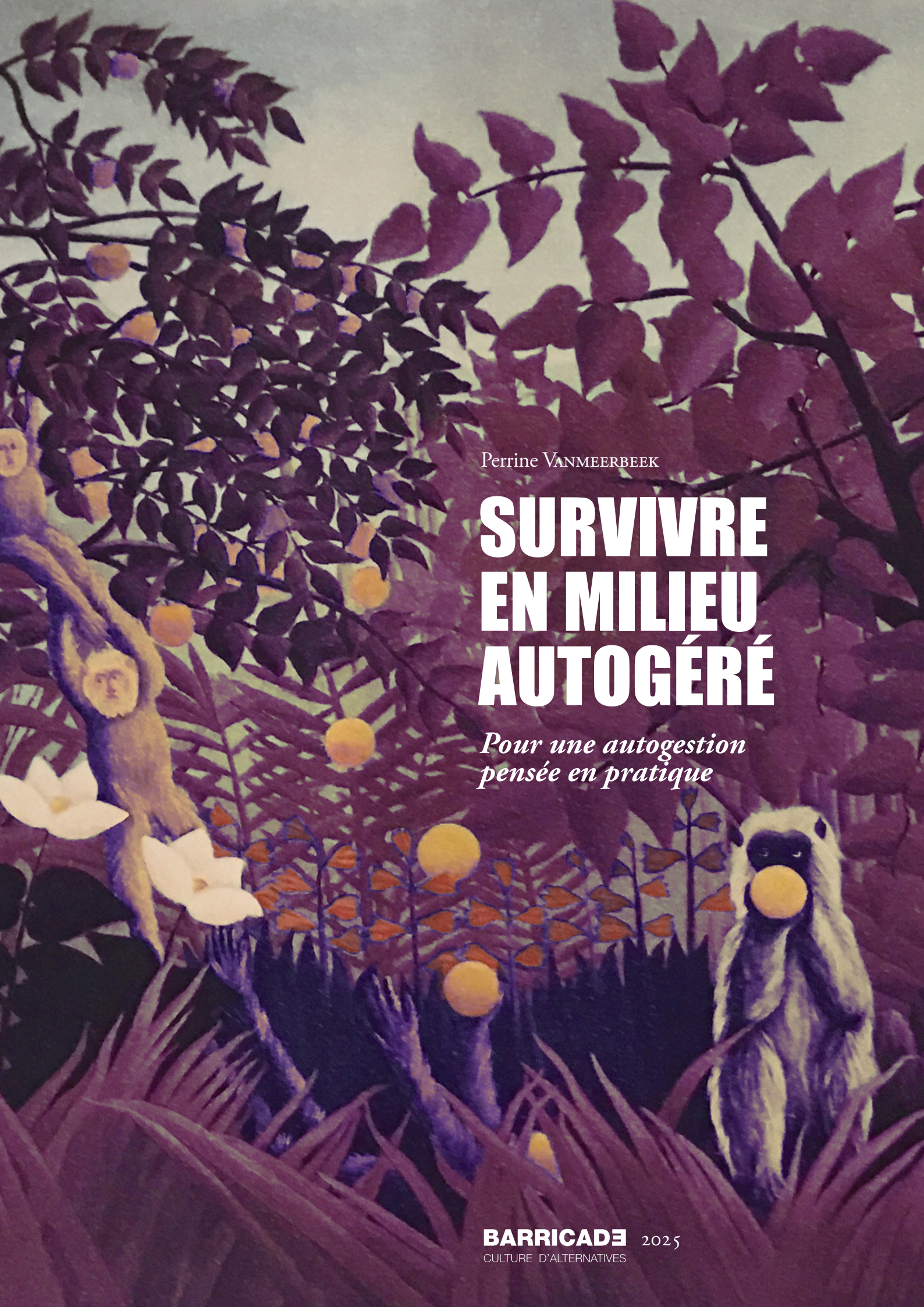

Perrine Vanmeerbeek

# SURVIVRE EN MILIEU AUTOGÉRÉ

*Pour une autogestion pensée en pratique*

BARRICADE 2025
CULTURE D'ALTERNATIVES

*Barricade* 2025
Couverture : DP, Henri Rousseau, *Paysage exotique,* 1910.

Après six ans comme coordinatrice d'une association fonctionnant en autogestion, après des phases d'épuisements et d'espoirs, des hauts et de nombreux bas, des supervisions et des intervisions, je ressens l'envie de partager mon regard sur certaines limites expérimentées de notre fonctionnement, dans un cadre salarié. Plus particulièrement, je souhaite parler du rôle de coordination en autogestion. Ce texte est pensé comme le partage d'un point de vue situé, construit au fil de réflexions que j'ai pu avoir tantôt seule, tantôt avec des collègues, lors de formations, ou encore avec d'autres travailleur·euses de structures autogérées[1]. Ce texte oscille entre coup de gueule et analyse, entre désillusion et envie d'emmener nos fonctionnements plus loin. Si je tente de monter en généralité et en abstraction, mes réflexions sont principalement tirées de mon expérience au sein de l'asbl[2] Barricade.

1 J'ai notamment participé, au cours de l'année 2024, à un groupe d'intervision, animé et porté par SAW-B, comprenant cinq personnes d'associations différentes, travaillant toutes dans des structures horizontales et/ou participatives, et avec une expérience de la double casquette employeur·euse-employé·e. Lors de ces séances, chaque personne a partagé une problématique, et le groupe co-construisait ensuite des pistes de réflexions et de solutions. Certaines réflexions proposées dans ce texte sont inspirées de ce travail.

2 Le terme ASBL désigne une Association Sans But Lucratif : un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé. Les asbl sont régies par le Code des sociétés et des associations (CSA) de 2019 (qui régit également l'ensemble des entreprises), en remplacement de la loi de 1921 (qui régissait spécifiquement les associations). Pour plus d'informations sur le cadre légal d'une asbl :
> https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

**Barricade**

L'asbl Barricade est une association d'éducation permanente, née en 1996 dans le quartier Pierreuse, à Liège. Elle a toujours été proche des milieux militants progressistes et altermondialistes, dans une perspective d'émancipation individuelle et collective, et de lutte contre les différentes formes et systèmes d'oppressions. Elle fonctionne depuis ses débuts en autogestion, et cela a toujours été perçu comme une expérimentation, un laboratoire permettant de tester d'autres manières de fonctionner et de s'organiser, avec *in fine* une volonté de transformation sociale.

100 % bénévole à ses débuts, Barricade s'est professionnalisée au fil des années, grâce à l'expérience acquise et l'obtention de subventions publiques permettant de créer et stabiliser des emplois. Aujourd'hui, l'asbl compte neuf salarié·es, majoritairement à temps partiel (soit six équivalents temps plein). Les subventions proviennent de l'Éducation permanente (Fédération Wallonie-Bruxelles), du dispositif d'Aide à la Promotion de l'Emploi (Région wallonne), et du Fonds Maribel social (Belgique).

Le travail de l'asbl se concentre autour de trois actions principales : des animations, des publications, et une librairie généraliste et militante adossée à un espace-café ouvert au public. Elle est aussi un lieu d'accueil de nombreux collectifs.

Comme toute asbl, Barricade est constituée d'une Assemblée générale (AG) et d'un Organe d'Administration (OA). Notre AG est composée d'une cinquantaine de personnes (militant·es, voisin·es, partenaires). L'OA est quant à lui composé de l'ensemble des salarié·es (trois à titre officiel, le reste de l'équipe en tant qu'invité·es permanent·es avec le même poids dans les décisions) et six ou sept membres dit·es « extérieur·es » (et également membres de l'AG).

Lors de ma première semaine de travail, à l'occasion d'un repas avec une association voisine de la rue, on m'a posé cette question : « mais au fait, ça consiste en quoi la coordination en autogestion ? » « Très bonne question », répondis-je – pensant naïvement que j'aurais la réponse d'ici quelques mois. Six ans plus tard, je tente toujours de répondre à cette *très bonne question*. Cette fonction peut devenir schizophrénique[3] tant elle constitue un travail d'équilibriste permanent. De nombreux doutes et questionnements m'ont traversée (et persistent) : pourquoi une coordination est-elle nécessaire dans un lieu qui se veut horizontal et qui lutte contre la centralisation des compétences et des informations ? Comment gérer le pouvoir dans un lieu qui souhaite s'en extraire ? Si nous construisons ensemble un cadre commun et que nous l'acceptons, pourquoi aurions-nous besoin de quelqu'un·e pour le faire respecter ? Et comment parvenir à faire respecter ce cadre sans tomber dans des logiques punitives (exclusion, bouc émissaire…) ? Devons-nous absolument tout décider ensemble, ou est-il possible de déléguer certaines décisions ? Mais alors, comment se protéger d'éventuels abus de pouvoir ? Si personne n'a le pouvoir de trancher, comment décider (*a fortiori* en cas de difficultés) ? Comment trouver l'équilibre entre la prise en compte des intérêts individuels, ceux de l'équipe salariée et ceux de l'institution, et comment prendre soin des trois concomitamment ? Comment se fait-il qu'il y ait parfois un tel décalage entre les discours et les pratiques ? Ces questions m'ont tellement ébranlée qu'elles m'ont mise KO : trop de doutes et d'incompréhensions d'abord, d'espoirs et de désillusion, et, progressivement, d'angoisses, de mal-être. Un sentiment d'être coincée dans des injonctions contradictoires inconciliables.

Ce travail d'écriture m'a permis de prendre du recul, d'analyser ce que je ressentais et de mieux comprendre les raisons de mon mal-être. Pourquoi écrire aujourd'hui ? Parce qu'il y a un peu plus d'un an, je suis revenue à Barricade après un épuisement. À peine revenue, j'ai « recraqué ». J'en étais arrivée à un stade de remise en question telle que je culpabilisais à la moindre once d'autonomie que j'osais prendre, de peur qu'on me renvoie une prise de pouvoir. Je ne comprenais pas ce que l'on attendait de moi, tant mon rôle de coordination était flou et non défini, et tant nos fonctionnements collectifs étaient parfois trop implicites, peu discutés ou évalués. Je suis devenue cynique avec mes collègues, et envers l'autogestion. En décembre 2023, je me sentais à la croisée des chemins : partir ou rester ? Un mélange de dégoût et d'envie d'y croire encore, parce que je voyais malgré tout certaines évolutions et une envie de l'équipe de changer.

Si je suis capable d'écrire aujourd'hui, et de proposer une autocritique de notre fonctionnement, c'est parce que l'année 2024 a été à mes yeux un tournant : collectivement, nous avons opéré de réels changements (qui étaient en construction depuis plusieurs années). Tout n'est bien sûr pas parfait. Je doute encore énormément, mais je nous sens collectivement en bonne voie. Ce texte et les exemples utilisés parlent

3 L'usage de ce terme est ici métaphorique, et n'est en aucun cas une manière d'amenuiser la réalité de cette problématique de santé mentale.

donc de mon expérience jusqu'au mois de décembre 2023. Je vais écrire au passé, du passé. J'écrirai parfois au présent, pour partager nos tentatives de réponses à certaines problématiques, actuellement.

Écrire en étant (toujours) partie prenante du système que je critique est un exercice délicat. J'écris en mon nom et pas en celui de l'équipe. Toutefois, j'ai souhaité présenter ce texte à mes collègues avant de le publier (et la majorité des éléments développés ici avait déjà été mis au travail collectivement depuis un certain temps). Je souhaitais vérifier qu'il·elles étaient à l'aise avec ma démarche, malgré l'existence de certains désaccords.

Si le processus d'écriture s'est avéré thérapeutique, l'intention du texte n'est pas là. Mon intention est politique : *je souhaite visibiliser certaines difficultés et risques de l'autogestion en pratique, notamment en lien avec l'existence d'une coordination.* Car au-delà des doutes et questionnements qui entourent ma fonction, je m'interroge sur les risques psychosociaux[4] engendrés par un fonctionnement en autogestion, dans un cadre salarié. En effet, j'ai côtoyé de nombreux·ses collègues en souffrance au travail, et observé stress, burnouts, conflits, dynamique de harcèlement[5]. Et parallèlement, une grande difficulté (ou incapacité) collective à prévenir et réguler ces risques : évitement des conflits et des sujets « qui fâchent », déni des jeux de pouvoir, laisser-aller face à des communications violentes, refus de définir des procédures (de fonctionnement ou d'évaluation par exemple). Face à ces difficultés, le rôle de coordination peut s'avérer utile : garder la vue d'ensemble, faciliter l'organisation collective et la mise en place d'un cadre clair, et agir de manière proactive dans la régulation des relations interpersonnelles. Mais le contenu de ce rôle est parfois invisible et intangible. Cela peut amener à minimiser le travail de soin qu'il effectue, et s'accompagner d'un manque de reconnaissance. *Dans ce texte, j'entends (ré)affirmer en quoi le rôle de coordination peut être un rouage essentiel dans le travail de soin (des individus et du collectif), et par-là, dans la prévention des risques psychosociaux, le maintien et l'avancée du projet d'une association.*

4 Si l'on se réfère à la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleur·euses lors de l'exécution de leur travail : « Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. »
> https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication

5 Il s'agit d'ailleurs des manifestations les plus connues des risques psychosociaux au travail, comme le rappelle le SPF emploi sur la page internet dédiée à cette question. Les dommages peuvent être psychiques (par exemple : angoisses, dépression, idées suicidaires) ou physiques (problèmes de sommeil, hypertension, palpitations, problèmes gastriques et intestinaux…), et entrainer des perturbations au sein de l'entreprise : climat délétère, conflits, accidents de travail, absentéisme, diminution de la qualité du travail ou de la productivité…).
> https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication

Je ne prétends pas avoir de solutions, ni être exhaustive. J'espère simplement contribuer à documenter les pratiques autogestionnaires, pour outiller d'autres personnes qui voudraient (oseraient ?) tenter ou poursuivre l'aventure. J'espère aussi que ce texte pourra réconforter celles et ceux qui, comme moi, ont pu se perdre ou être désenchanté·es. Enfin, j'aimerais susciter le débat autour des tensions qui m'habitent (et habitent, je pense, nombre de personnes expérimentant l'autogestion), entre l'idéal autogestionnaire et la réalité du quotidien, pour réfléchir à comment fonctionner en considérant l'existence des limites et des risques.

J'ai à cœur de publier cette autocritique parce que même si l'autogestion ne sera jamais parfaite, je pense néanmoins qu'elle peut tenter d'être plus saine et fonctionnelle. Parce que je crois en l'idéal politique de l'autogestion, en l'importance de la participation de tous·tes aux décisions qui les concernent. Parce que j'ai envie de croire en notre capacité collective de nous organiser autrement qu'en ayant recours aux systèmes dominants, que ce soit au travail ou à l'échelle de notre société. L'autocritique de nos fonctionnements au sein de nos milieux progressistes me semble donc indispensable pour avancer.

Concrètement, dans ce texte, je vais décrire et partager mon expérience. Certaines notions utilisées seront approfondies dans des notes de bas de page, offrant ainsi des éclairages théoriques ou permettant de pousser la réflexion les concernant. Mon propos est structuré en cinq parties, qui correspondent aux nœuds principaux que j'ai vécus au cours de mon expérience à Barricade. Ce sont les sujets qui m'ont le plus questionnée et bousculée : le leurre de l'absence de pouvoirs et d'autorités, la déresponsabilisation, la tension entre les intérêts individuels et collectifs, la crainte des évaluations, et le manque de réflexion sur les sanctions. Pour chacun de ces sujets, j'illustrerai mon propos par des exemples en lien avec la gestion quotidienne et/ou avec la gestion de conflits, et j'aborderai aussi certaines difficultés spécifiques éprouvées en tant que coordinatrice.

## Quelques définitions

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il me semble opportun de définir et distinguer quelques notions que j'utiliserai fréquemment dans ce texte : le **pouvoir**, l'**autorité**, la **hiérarchie**, l'**autonomie**, l'**indépendance** et l'**interdépendance**. Je prends le temps de les définir non seulement pour les lecteur·ices de ce texte, mais aussi car ils sont souvent utilisés, dans les pratiques et discours sur l'autogestion, les uns pour les autres, ce qui peut créer de la confusion. Mon intention n'est pas d'enrichir des définitions travaillées par les chercheur·euses en sciences sociales depuis des décennies, mais plutôt de les utiliser comme des repères au service de mon analyse.

Tout d'abord, j'aimerais distinguer le **pouvoir *de***… [faire quelque chose], le **pouvoir *sur***… [quelqu'un·e], et l'**autorité**.

- Le **pouvoir *de***, c'est tout ce que je peux faire (ce qui est autorisé, ce dont je suis capable et responsable) *et* pour lequel j'ai les moyens nécessaires à disposition. Les moyens peuvent être matériels (matériel de bureau, budget, espace de travail) et aussi « symboliques » (clarté de la fonction ; autonomie, informations et temps suffisants pour effectuer les tâches demandées ; pas d'injonctions contradictoires). Le pouvoir de, c'est par exemple : la possibilité d'amener un point de discussion en équipe, de prendre part aux décisions, d'effectuer une tâche de A à Z. Le pouvoir *de* s'accompagne donc d'une certaine *autonomie* (la possibilité de prendre des initiatives) et de *responsabilités* claires. Le pouvoir *de* contribue à l'émancipation individuelle[6].

6 La philosophe et militante écoféministe Starhawk parle, elle, du « pouvoir-du-dedans », qui vient du sens premier du mot latin *podere* : « être capable ». Dans son ouvrage *Rêver l'obscur – Femmes, magie et politique* (Éd. Cambourakis), elle différencie deux types de pouvoirs antinomiques : le « pouvoir sur », qui est le fruit et la manifestation de rapports de dominations, et le « pouvoir-du-dedans », qui est à puiser et chercher dans des pratiques déjà existantes, comme celles du lien à la terre et de soin. « On doit apprendre à reconnaître que c'est

- Le **pouvoir *sur*** renvoie à une conception relationnelle du pouvoir, qui prend place au sein des interactions sociales. Pour le sociologue Michel Crozier, « le pouvoir est une relation et non un attribut des acteurs » (il n'est donc pas inné ou lié à une personne *de facto*) : il implique une relation « réciproque mais déséquilibrée[7] ». Et, selon le sociologue Max Weber, ce pouvoir implique : « de faire triompher au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance[8] ». Des rapports de pouvoir peuvent s'exercer dans différents types de relations : de couple, de travail, parent-enfant, politicien·ne-citoyen·ne, juge-accusé·e, etc. Pour prendre un exemple de pouvoir d'un·e employeur·euse *sur* un·e employé·e, ce serait la menace de le·la licencier s'il n'accepte pas de modifier son horaire de travail.

- L'**autorité**, quant à elle, repose sur la légitimité, le charisme. Selon la politologue et philosophe Hannah Arendt, l'autorité a tendance à être confondue avec le pouvoir *(sur),* ou avec le pouvoir de persuasion : « Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. Là où on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté. » Pour elle, l'autorité repose nécessairement sur un ordre hiérarchique : « la relation autoritaire entre celui qui commande et celui qui obéit ne repose ni sur une raison commune, ni sur le pouvoir de celui qui commande ; ce qu'ils ont en commun, c'est la hiérarchie elle-même, dont chacun reconnaît la justesse et la légitimité, et où tous deux ont d'avance leur place fixée[9]. » L'autorité existe dans différentes relations : l'autorité d'un·e collègue, d'un parent, d'un·e professeur·e, d'un·e médecin, d'un·e scientifique, d'un média. Par exemple, l'autorité en contexte professionnel pourrait être exercée par une personne avec davantage d'ancienneté dans la structure, et dont l'avis serait plus écouté et valorisé pour prendre une décision[10].

un grand pouvoir de s'occuper d'un·e enfant ou d'un jardin, bien plus que de tirer sur quelqu'un·e » – Camille Werngers, « Starhawk et les nouvelles sorcières », *Axelle Mag*, n° 202, octobre 2017.
> www.axellemag.be/starhawk-nouvelles-sorcieres

7 Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, éd. du Seuil, 1977, p. 65 ; *in* Christine Dollo, Yves Alpe, Jean-Renaud Lambert et Sandrine Parayre, *Lexique de sociologie*, éd. Dalloz, 2020.

8 Max Weber, *Économie et société*, t. 1, p. 95 ; *in* Serge Paugman (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, éd. Que sais-je, 2024, p. 85.

9 Hannah Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *Crise de la culture,* éd. Gallimard, 1989 *in Lexique de sociologie*, *op. cit.*

10 Par ailleurs, la notion de « capital symbolique » forgée par Pierre Bourdieu, c'est-à-dire l'aura et la légitimité octroyée par la possession de tous types de capitaux (économiques, culturels, sociaux…), peut s'apparenter, dans une certaine mesure, à une forme d'autorité.

Le pouvoir *sur* et l'autorité sont deux notions proches, parce qu'elles contiennent l'idée de faire faire quelque chose à quelqu'un·e. Mais dans la première, il y a une forme de coercition, alors que dans la seconde, c'est plutôt la légitimité qui opère. Ces deux notions sont parfois difficiles à distinguer dans la pratique d'un contexte professionnel, car le pouvoir sur une personne peut renforcer l'autorité, et *vice versa,* notamment par l'existence de rapports hiérarchiques (hiérarchie de fonctions, mais aussi sociale – liée au genre, à la race, au statut social, etc.).

- La **hiérarchie**, quant à elle, est une manière d'organiser, de classer des choses ou des personnes, selon une échelle de supériorité/infériorité, en fonction de critères de pouvoir, de prestige social, d'autorité, de religion, etc.[11] S'il y a une organisation hiérarchique dans une équipe de travail, cela implique nécessairement une forme d'autorité et de pouvoir sur des personnes. Mais le contraire n'est pas vrai : sans hiérarchie, il reste du pouvoir et de l'autorité – j'y reviendrai. Il existe également une forme de hiérarchie dite « fonctionnelle » (ou délégation), mise en place à des fins opérationnelles. Il s'agit d'une décision collective (à l'échelle d'un groupe ou d'une société) de déléguer à une personne (ou un groupe de personnes) le pouvoir de décider de certaines choses pour nous, afin de faciliter le fonctionnement d'une entreprise ou d'un groupe social. C'est par exemple ce que nous faisons quand nous élisons des personnes pour nous gouverner (mandat politique[12]), ou quand nous déléguons à un·e collègue le mandat de coordination, par exemple. C'est une manière de déléguer une partie de notre pouvoir *de*, ce qui amène *in fine* les mandataires à avoir davantage d'autorité (voire de pouvoir) sur nous, pour des tâches précises. Elle se veut fonctionnelle, dans la mesure où nous ne pouvons pas parler de tout tous·tes ensemble, et que nous ne pouvons pas tous·tes faire (de) tout.

À présent, j'aimerais distinguer l'**autonomie** de l'**indépendance.**

- L'**autonomie** est une composante de la notion de pouvoir *de*. L'autonomie est relative : par rapport à d'autres personnes, d'autres structures ou institutions. Dans un texte qu'il a consacré au sujet, notre ancien collègue Alexandre Liesenborghs distinguait l'autonomie par rapport à l'extérieur et celle par rapport à l'intérieur : « l'autogestion n'est pas qu'une déclaration du principe du "on ne veut pas de chef", mais une tension continue entre le besoin d'autonomie du collectif vis-à-

11 *Lexique de sociologie, op. cit.*

12 L'exemple du mandat politique me semble utile pour comprendre la notion de délégation d'une autorité, mais notre système électoral représentatif se heurte à des limites, telles que le contrôle citoyen (très) limité des mandataires politiques quant à leurs actions, ainsi que la difficulté à modifier les contours et modalités de cette délégation consacrée dans des textes de droits.

vis de l'extérieur (autonomie de gestion) et les besoins d'autonomie de chaque personne à l'intérieur vis-à-vis du collectif (gestion des autonomies)[13] ».

L'autonomie par rapport à l'extérieur se joue au niveau du groupe qui a décidé de s'organiser ensemble. Dans l'exemple d'une équipe de salarié·es en autogestion, il s'agit de la possibilité de décider pour elle-même de ses règles de fonctionnement : les horaires, les règles de télétravail, la gestion des congés ou des heures supplémentaires, la délégation d'une partie de l'autorité dans certains mandats. L'équipe est autonome pour prendre ces décisions. L'extérieur correspond aux cadres légaux, aux institutions qui financent, aux reconnaissances légales dans lesquelles nous nous inscrivons (asbl, Éducation permanente…). À Barricade par exemple, nous sommes autonomes au niveau de notre gouvernance, mais pas financièrement : les pouvoirs publics qui nous financent imposent des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

L'autonomie à l'intérieur se joue, elle, à un niveau individuel : c'est le pouvoir *de* « symbolique » défini ci-dessus. Il s'agit de la possibilité de prendre des initiatives, de participer aux décisions, de proposer des sujets de discussion. Pour jouir d'une certaine autonomie, il est nécessaire d'en connaitre ses contours, c'est-à-dire définir le champ d'autonomie[14] : où commence-t-elle et où s'arrête-t-elle ? Jusqu'où suis-je responsable d'une tâche/mission ? Sans contours clairs, l'autonomie se révèle moins émancipatrice puisque je passe mon temps à me demander si je suis toujours dans le cadre de mon rôle ou pas. Par exemple, si j'ai la responsabilité de gérer un recrutement, j'ai besoin de savoir où s'arrête mon mandat : est-ce que je propose une personne à l'équipe, qui acte ensuite la décision ? Est-ce que je suis autonome jusqu'à la signature du contrat de la personne (définition de ses horaires, de son temps de travail) ?

Maintenant, j'aimerais distinguer l'**indépendance** de l'**interdépendance**, pour éclairer la notion **d'autonomie.**

13 Alexandre Liesenborghs, « Autogestion. Entre mythes et pratiques », *Barricade*, 2017, p. 4.

14 Le champ d'autonomie (aussi appelé « champ d'autorité ») est un concept proposé par Collectiv-a dans son outil « fiche d'un mandat » qui permet de clarifier les rôles de chaque personne au sein d'un collectif. Il est défini comme suit : « En portant un rôle, une personne ou un groupe est redevable envers l'organisation de faire une série de choses avec un certain pouvoir et une limite à son autonomie. Il s'agit du champ d'autonomie du rôle, ou de son périmètre d'autorité : jusqu'où le rôle peut-il agir et décider seul, et sur quoi doit-il impliquer le reste du groupe ou d'autres rôles ? ».

Collectiv-a est un collectif de facilitateur·trices qui accompagnent des projets/organisations dans leur fonctionnement. L'ASBL Barricade a bénéficié de leur accompagnement au cours de l'année 2023-2024.
> https://collectiv-a.be/wp-content/uploads/sites/52/2021/07/Fiche-collectiv-a-Mandat-dun-ro%CC%82le.pdf
> Plus d'infos : https://collectiv-a.be/wp-content/uploads/sites/52/2021/07/Fiche-collectiv-a-Mandat-dun-ro%CC%82le.pdf

- L'**indépendance**, c'est : « […] l'absence de relation de causalité, de subordination, d'assujettissement, voire de besoins entre deux entités[15] ». Dans cette perspective, les personnes ne cherchent pas particulièrement à collaborer autour d'un projet ou d'objectifs communs ; il n'y a donc pas de nécessité de rendre des comptes aux autres. Par exemple, deux médecins pourraient décider de louer un même cabinet médical pour des raisons financières, sans volonté de réfléchir ensemble à la manière de pratiquer, sans se remplacer en cas de congé de l'un·e ou de l'autre. Il·elles devront bien sûr s'organiser un minimum pour le paiement du loyer et la gestion des horaires (nous ne sommes jamais complètement indépendant·es les un·es des autres dans une société, j'y reviendrai), mais si un·e médecin commet une erreur médicale, cela n'impactera pas l'autre médecin, par exemple.

- L'**interdépendance** est intrinsèquement liée à la notion de redevabilités. La redevabilité évoquée ici s'inscrit dans une relation d'échange, comme définie par Marcel Mauss, où le don d'une personne à une autre implique un contre-don dans le futur. L'idée d'une dette, résultante d'un contrat, formalisé ou tacite, entre deux personnes ou groupes de personnes, est donc centrale[16].

  L'interdépendance implique donc, pour des personnes fonctionnant ensemble, de prendre en compte que leurs actions (ou non-actions) impactent directement les membres du groupe, et qu'il est dès lors important de pouvoir se dire les choses, rendre des comptes, et se réajuster. L'autonomie va être influencée par le contexte dans lequel nous nous situons. En situation d'indépendance, nous sommes autonomes *de facto.*

  En situation d'interdépendance, nous pouvons être autonomes, mais cela ne veut pas dire que nous faisons ce que nous voulons, quand nous le voulons, parce que le champ d'autonomie individuelle doit être discuté avec le groupe concerné[17].

15 Alexandre Liesenborghs, *op. cit.,* p. 5.

16 *Voir* Marcel Mauss, *Essai sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques,* éd. PUF, 1973 et David Graeber, *Dette – 5000 ans d'histoire*, éd. Les liens qui libèrent, 2013.

17 Selon le philosophe Cornélius Castoriadis, l'autonomie n'est pas l'indépendance : elle ne s'acquiert que par l'interdépendance. Selon lui, l'autonomie est la capacité d'un individu ou d'une collectivité à se donner ses propres règles et à les interroger de manière critique. Elle ne signifie pas une indépendance absolue, mais plutôt une auto-institution consciente et réflexive. L'autonomie suppose donc la capacité de questionner les normes héritées et de créer de nouvelles significations collectives. Cependant, cette liberté ne peut exister que dans un cadre social, car les individus se construisent dans des interactions avec autrui. Aucun individu ne peut être autonome sans les autres. L'autonomie individuelle et collective se développe ainsi dans un équilibre entre liberté et responsabilité envers la communauté. Elle implique un engagement actif dans la transformation de la société, plutôt qu'une simple adaptation aux structures existantes. Castoriadis insiste sur le fait que l'autonomie est un projet toujours en devenir, nécessitant un questionnement constant.
*Voir* Cornélius Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, éd. du Seuil, 1999.

## Y'a pas d'chef·fe ici !
*Le leurre de l'absence de pouvoirs (sur) et d'autorités*

Ma première désillusion a été de constater un décalage entre le discours sur l'autogestion comme étant un mode de fonctionnement égalitaire, sans rapports hiérarchiques, et le constat de l'existence de rapports de pouvoirs et d'autorités plus ou moins concentrés, plus ou moins implicites. Cela m'a beaucoup questionnée sur ce qui fait l'essence de l'autogestion : l'absence d'autorité, de pouvoirs, de hiérarchie, de comptes à rendre (et à qui) ?

Je me suis donc mise à la recherche d'une définition de l'autogestion, pour me rendre compte qu'il n'en existait pas vraiment de consensuelle. Étymologiquement, du grec *« autos »* signifiant soi-même, et du latin *« gestio »* signifiant « action de gérer ». Donc littéralement, l'autogestion, c'est la gestion par soi-même. Cette notion s'inscrit dans une histoire sociétale spécifique et est utilisée pour qualifier différents éléments : le système d'organisation d'un collectif, une organisation de la société, ou encore un idéal politique[18]. L'autogestion renvoie à une volonté de transformation sociale, de lutte contre l'organisation capitaliste du monde centrée sur l'exploitation des personnes et des ressources. Elle entend permettre aux personnes de (re)trouver une mainmise sur les décisions qui les concernent en mettant en avant la socialisation des processus de production, de la gestion et de l'information[19]. Elle s'inscrit dans une histoire ouvrière et sociale[20].

18 Lucien Collonges, *Autogestion, hier, aujourd'hui, demain*, Syllepse, 2010 ; *in* Johan Verhoeven & Édith Wustefeld, « Autogestion – Transformation sociale et résilience », *Barricade*, 2014.

19 *Lexique de sociologie, op. cit.,* p. 27.

20 Alice Croquet, « L'autogestion – Une expérience qui n'a pas dit son dernier mot », *Barricade*, 2012.

Historiquement, l'autogestion comme mode de fonctionnement sur le lieu de travail est apparue au 19e siècle dans une perspective d'amélioration des conditions de travail de la classe ouvrière[21]. Ce mouvement a connu un nouveau souffle dans les années 1970 (post-Mai 68) : l'autogestion était alors perçue comme un moyen de lutter contre le modèle capitaliste (et le socialisme étatique) en transformant radicalement le modèle économique, politique et social dominant[22,23].

Aujourd'hui, elle continue à exister dans certaines entreprises d'économie sociale, des associations, des syndicats, des lieux culturels, des maisons médicales, des écoles, et dans les mouvements anarchistes ou d'inspiration anarchiste. Elle ne s'appelle pas toujours *autogestion*, mais nous retrouvons néanmoins des principes de participation et d'horizontalité. Le point commun des structures fonctionnant ainsi, est de donner aux travailleur·euses ou aux membres un pouvoir dans les décisions, et de réduire au maximum les asymétries (de hiérarchie, de pouvoirs, d'informations, de compétences, etc.).

Pour moi, le cœur de l'autogestion, c'est la possibilité pour un groupe donné de décider collectivement de la manière de s'organiser, et ce, sur le temps long : le groupe doit rester souverain pour pouvoir remettre en question cette organisation, via des mécanismes de contre-pouvoir et d'évaluation. Dans cette optique, les membres peuvent décider de déléguer certaines responsabilités, de donner du pouvoir *sur* à des personnes, ou d'appliquer une hiérarchie (fonctionnelle ou de subordination), tant que cela peut évoluer et qu'une attention reste portée aux asymétries que cela produit.

À Barricade, quand je suis arrivée, il n'y avait aucun document qui établissait la vision de l'autogestion. C'était considéré comme « acquis » parce que ça avait toujours été le modèle de fonctionnement, mais en pratique, je sentais que les personnes n'envisageaient pas l'autogestion de la même manière. Il n'y avait pas de hiérarchie explicite, mais j'ai très vite observé des rapports d'autorité et de pouvoir : certaines personnes ne donnaient pas leur avis en réunion et les décisions étaient prises « à qui apportera le maximum d'arguments » (la persuasion dont parle Hannah Arendt, *voir* Quelques définitions, page 8). Certaines personnes ne participaient pas ou peu aux réunions de l'Organe d'Administration (OA), alors que l'importance de la participation de l'ensemble des salarié·es était mise en avant. Les mandats étaient flous ou inexistants, de nombreux rôles étaient invisibilisés, ce qui laissait la place à des prises de pouvoirs potentiellement malsaines (certaines personnes s'autorisaient davantage à critiquer le travail de leurs collègues ou la manière d'exécuter les missions, parvenaient à orienter davantage une décision dans le sens de leur intérêt personnel), mais aussi à des postures sacrificielles (certaines personnes faisaient énormément de

21 Nathalie Ferreira, *Économie sociale et autogestion – Entre utopie et réalité,* éd. L'Harmattan 2004.

22 Yves Bourdet et Alain Guillerm, *L'Autogestion*, éd. Seghers, 1975.

23 Synthèse inspirée par Alice Croquet, *op. cit.*

« petites tâches » telles que le ménage, la vaisselle, répondre au téléphone, relever le courrier, accueillir les personnes dans l'espace café, etc., sans que cela soit visibilisé et encore moins reconnu et apprécié)[24].

Ces asymétries ont été un choc pour moi, car je m'attendais à ce que l'attention portée à l'égalité soit plus forte, plus réfléchie et discutée au quotidien, et se traduise dans des pratiques concrètes. La surprise était d'autant plus grande étant donné l'image que renvoie Barricade : très militante, de gauche assez radicale et revendiquant un fonctionnement autogestionnaire comme idéal politique. Passée la phase de sidération, j'ai tenté d'analyser nos pratiques avec un regard plus méta, en essayant de comprendre les fonctionnements institutionnels, et en cherchant à les faire évoluer.

Un de mes constats consiste à dire que l'absence de rapports de pouvoir et d'autorité est un leurre. Ceux-ci s'exercent aussi dans les fonctionnements autogestionnaires, mais de manière très implicite. Tout d'abord, on y retrouve les mêmes rapports de pouvoir (le pouvoir *sur)* que dans notre société (les rapports de domination liés au genre ou à la classe sociale par exemple), et leurs mêmes manifestations (par exemple : la facilité de prendre la parole ou de développer un argumentaire dans un groupe ; la prise en charge du *care*[25]). Même si nous y sommes attentif·ves et cherchons à les déconstruire au quotidien, les privilèges liés à nos différentes positions sociales agissent toujours dans une certaine mesure.

24 Il me semble intéressant d'utiliser la notion d'imaginaire collectif, comme envisagée par la psychologue Florence Giust-Desprairies, pour comprendre comment l'autogestion peut à la fois être source de commun et de division. L'imaginaire collectif, opérant dans un groupe, désigne l'ensemble des représentations, croyances et récits partagés qui influencent les comportements et les interactions entre ses membres. Il se construit à travers l'histoire, la culture et les expériences communes, donnant du sens aux actions et aux décisions collectives. Cet imaginaire forge ainsi une identité de groupe et renforce la cohésion et la solidarité en créant des repères communs. Dynamique, il évolue selon le mouvement social, mais aussi au fil des crises traversées. Il peut être explicite, à travers des symboles, des rituels ou des mythes, mais aussi implicite, sous forme de normes tacites, comme ce fut le cas à Barricade où « l'autogestion » était indéfinie, trouble, et qui pourtant, constituait un des fondements du socle commun. L'imaginaire collectif peut être envisagé comme élément qui structure l'adhésion ou, au contraire, un élément qui provoque des résistances face à la critique et au changement.
*Voir* Florence Giust-Desprairies, *L'imaginaire collectif*, éd. Ères, 2009.

25 L'éthique du *care* est un champ philosophique et politique qui a émergé aux États-Unis au cours des années 1980, avec les travaux fondateurs de Carol Gilligan (*Une voix différente, la morale a-t-elle un sexe ?)*, puis de Joan Tronto (*Anthropologie de la vulnérabilité*) dans les années 1990.

Bien qu'il soit très difficile de traduire ce terme au risque de perdre de sa portée, je propose ici de retenir la définition qu'en font Marie Garrau et Alice Le Goff dans *Care, justice et dépendance – Introduction aux théories du care* (éd. PUF, 2010) : « Le terme de *care* oscille entre la disposition – une attention à l'autre qui se développe dans la conscience d'une responsabilité à son égard, d'un souci de bien-être – et l'activité – l'ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être[1] ». Depuis, ce champ de pensée n'a fait que s'étoffer en y liant de multiples autres enjeux. Pour un aperçu de ce concept, je vous conseille : Nathalie Grandjean, « Se penser à partir de l'interdépendance et de la vulnérabilité – Une voie pour le monde d'après. », *L'Université des femmes*, décembre 2023. Ainsi que cet article qui fait le lien avec la question des responsabilités : Véronique Laurent, « L'éthique du care selon Joan Tronto », *Axelle Mag*, HS n° 195-196, 2017.

Par ailleurs, des facteurs spécifiques à l'institution entrainent des positions d'autorité chez certain·es : l'ancienneté dans l'association, le temps de travail (plein ou partiel), le type d'informations détenues (au regard de la fonction occupée), l'expertise développée ou pour laquelle nous sommes embauché·es. Par exemple, comme coordinatrice, je centralise un grand nombre d'informations, ce qui peut créer une asymétrie dans certaines prises de décision, car je détiens davantage les tenants et aboutissants d'une problématique. Si nous devons dépenser une queue de budget relative à un subside, j'ai une meilleure vision des impératifs liés à ce subside (emploi ou fonctionnement par exemple, enjeux à long terme si le montant n'est pas entièrement dépensé, etc.). Il en va de même pour d'autres fonctions : un·e gestionnaire financier maitrise des connaissances comptables que les autres membres de l'équipe n'ont pas forcément, un·e animateur·ice a des compétences en gestion des dynamiques de groupe, etc. Chaque rôle implique de maitriser certaines connaissances et compétences spécifiques.

Cette notion de compétences m'a beaucoup questionnée. Dans l'idéal, je trouve important que tout le monde puisse se former, apprendre, s'approprier des notions liées à chaque fonction, et cela en faisant tourner les rôles. C'est d'ailleurs un des grands principes de l'idéal autogestionnaire, que je partage. Mais dans la pratique, je trouve ça extrêmement compliqué dans un contexte salarié, voire casse-gueule. En effet, l'autogestion nécessite du temps : de réunions, de concertation, de recherche de compromis, de décisions, d'ajustements, de régulation. C'est déjà un défi permanent de fonctionner sereinement et sainement ensemble de manière horizontale et démocratique. Dès lors, si nous souhaitons décloisonner les expertises et faire tourner certains rôles, cela implique de prendre du temps supplémentaire pour nous former, pour transmettre des informations. Et le temps est une denrée rare dans un cadre salarié, car nous sommes cantonné·es dans des logiques de production pour maintenir nos subventions, même lorsque nous n'avons pas d'objectif mercantile. Dans notre cas, nous devons réaliser chaque année un certain nombre d'heures d'animations et d'unités de publications, et également maintenir, financièrement, la librairie à l'équilibre.

Notre contexte actuel de travail, dans une société néolibérale guidée par des impératifs d'efficacité et de productivité, met en tension permanente notre idéal autogestionnaire. Cette dissonance est source d'épuisement et de perte de sens : il devient difficile d'à la fois faire avancer et évoluer notre fonctionnement, et d'atteindre les impératifs requis par les pouvoirs publics ou nécessaires à notre équilibre financier fragile. La perte de sens vient aussi, parfois, du sentiment de prendre plus de temps à parler de comment nous allons faire les choses, plutôt que de les faire. La lenteur du fonctionnement en autogestion peut être fatigante, et le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour réaliser nos missions (le contenu de notre travail) peut être démotivant. Pour éviter ces frustrations, je pense notamment que certaines spécialisations et expertises sont nécessaires dans un cadre salarié, et que tous les rôles ne peuvent pas tourner.

Par ailleurs, les expertises sont aussi parfois liées à des appétences personnelles : certaines tâches nous plaisent plus que d'autres, et certaines tâches ne nous intéressent pas du tout ou nous mettent mal à l'aise. C'est humain (et aussi construit socialement). Je pense que nous pourrions davantage valoriser les apports de chacun·e, les voir comme une force pour l'équipe, dans une perspective de complémentarité. Il ne s'agit pas de hiérarchiser les fonctions et les compétences, mais plutôt de reconnaître les spécificités de chacun·e. Toutefois, cela pose question si un·e salarié·e est expert·e et que personne ne comprend ce qu'elle fait, car cela réduit la possibilité de contre-pouvoir (par exemple, si je n'arrive pas à lire un bilan comptable dans les grandes lignes, je ne serai pas capable d'identifier un éventuel problème) ou de reprise de ses tâches par d'autres personnes (en cas de maladie, de départ). Cela pose aussi un problème si une tâche ne veut être prise par personne : cela peut être le cas d'un certain nombre de tâches invisibilisées et dénigrées socialement (telles que la vaisselle, le nettoyage, le rangement), ou de responsabilités « ingrates » ou inconfortables (le rappel du cadre par exemple). Dans ces cas de figure, une tournante me semble nécessaire.

En tant que coordinatrice, la question de l'autorité me travaille particulièrement. En effet, j'ai constaté que je concentrais ou incarnais une certaine autorité, sans le vouloir ou sans qu'elle soit explicitée. À titre d'exemple, j'ai parfois eu le sentiment que les membres de l'équipe s'attendaient davantage, de ma part, à un rappel du cadre de ma part que de celle d'un·e autre collègue, que ma voix fût davantage prise en compte sur des décisions liées à des attributions budgétaires ou organisationnelles, ou encore, j'ai fréquemment été appelée « cheffe » sur le ton de la rigolade. Tout ça a pu nourrir de l'énervement chez moi. Pour moi, chacun·e était censé·e effectuer des rappels du cadre si nécessaire, et non me regarder en attendant que je dise quelque chose. Pour moi, ces blagues étaient pénibles parce que j'ai toujours cherché à ne pas prendre cette position, par exemple en concertant tout le monde pour des décisions, en n'imposant rien. J'ai parfois eu le sentiment que mes collègues manquaient de congruence en revendiquant l'autogestion, tout en se reposant sur moi pour mettre en pratique certaines décisions.

Avec le recul, je pense que j'ai critiqué moi-même ce que je défends aujourd'hui : l'autorité liée à l'expertise et à des compétences. L'existence de formes d'autorités peut être utile pour certains aspects, dans un contexte autogestionnaire salarié. Par exemple, je ne pense pas que l'autorité que la coordination concentre soit nécessairement néfaste, si elle est utilisée pour favoriser la poursuite des activités, la raison d'être et la cohérence du projet, le bien-être des travailleur·euses. Mais l'autorité peut devenir problématique si elle est *implicite* et/ou si elle se confond avec un pouvoir *sur* exercé par une seule personne. Le problème, c'est lorsqu'il n'existe aucun moyen pour la remettre en question en cas d'abus de pouvoir.

Aussi, je pense que l'énervement que j'ai pu ressentir par rapport à ma fonction était lié au fait que j'avais l'impression de manquer d'autonomie. Grâce à la notion

de « champ d'autonomie » apportée par Collectiv-a lors d'une supervision, j'ai pris conscience qu'un des nœuds de mon malaise se situait là : les limites de mon autorité n'étant pas définies, je n'avais pas les moyens nécessaires à disposition pour assumer mes responsabilités. Je ne voulais pas définir moi-même mon autonomie par peur de prendre « trop de pouvoir », et parce que je ne trouvais pas ça souhaitable dans un fonctionnement en autogestion. D'autant plus que mes tâches sont majoritairement liées à la vie de l'équipe (répartition et organisation du travail, bien-être au travail, planification des réunions, priorisation des réflexions collectives) ou à des décisions stratégiques (emploi, budget, missions) : cela n'avait aucun sens pour moi de décider seule alors que cela impliquait l'ensemble de l'équipe ou de la structure. Quand un·e collègue me disait « vas-y, on te fait confiance », ou « tu es légitime, c'est toi la coordinatrice » pour me rassurer, cela m'insécurisait encore plus, parce que je ne savais pas si cet avis était partagé, si cela était une manière formelle de me mandater. Et dans le même temps, c'était quand même moi qui devais signer les documents officiels, et j'étais donc responsable d'un point de vue strictement légal.

J'étais ainsi prise dans des injonctions contradictoires : s'assurer de la bonne dynamique de l'équipe et de la pérennité du projet de l'asbl, sans le pouvoir *de* mettre en place un fonctionnement qui me semblait pertinent au regard des informations et données à ma disposition. L'ambiguïté autour du pouvoir présumé de ma fonction de coordination (étant donné l'imaginaire de « chef » qu'elle charrie) et mon pouvoir d'action réel est devenue insoutenable pour moi. Ce paradoxe s'avérait particulièrement pesant, car il n'était pas explicité. Ce sentiment constant de ne pas être en mesure d'assumer mes responsabilités générait de la culpabilité : pourquoi est-ce que je n'arrive pas à faire évoluer le fonctionnement ? Comment veiller et assurer le bien-être des membres de l'équipe si je ne peux effectuer un recadrage lorsque cela me semble nécessaire ? Comment assurer une bonne répartition du travail entre les salarié·es si je n'ai pas le pouvoir de demander à un·e collègue de prioriser ses tâches ? Je me suis souvent sentie en situation d'échec, d'impuissance, et en manque de reconnaissance.

Au fil des années, je me suis aperçue que non seulement mon champ d'autonomie n'avait jamais été explicité, mais aussi, qu'un pan des responsabilités que l'on m'avait attribuées lors de mon recrutement était, en pratique, dans les mains de *l'équipe*. Je fais ici référence au grand ensemble « gestion d'équipe », qui regroupe l'organisation collective du travail, la prévention du bien-être, et le respect du cadre. J'étais donc constamment en train de demander que nous définissions ensemble des règles communes, et que nous prenions en main collectivement le respect de celles-ci : à quoi servent ces règles ? Sommes-nous d'accord avec le fait qu'elles ne soient pas respectées ? Que se passe-t-il si elles ne sont pas respectées et que cela nous pose un problème ? Est-il attendu de moi de rappeler les règles ou est-ce une responsabilité collective ? Les discussions nous permettaient d'avancer et de construire notre cadre petit à petit, mais plusieurs personnes se plaignaient du temps passé en réunion, tout en exprimant des craintes à l'idée de déléguer la gestion d'équipe à une personne (à juste titre).

Pour éviter ces écueils, il me semble indispensable, collectivement, de nommer et d'identifier où se situent les (zones de) pouvoirs. Les rendre visibles permet deux choses. La première, c'est la légitimation d'une personne et/ou d'un rôle. En visibilisant les responsabilités liées à chaque fonction, cela permet d'asseoir la raison d'être de ce rôle, de lui donner de la valeur, et de la transmettre. Par exemple, si nous affirmons que le rappel du cadre peut être effectué par n'importe qui dans l'équipe alors que, sur papier, cela fait partie des tâches de la coordination : cela peut laisser entendre que le rôle de coordination n'a pas vraiment d'utilité. J'ai notamment ressenti cela lorsque, lors de mes deux « congés » de maternité, nous avons décidé de ne pas me remplacer pour la partie gestion d'équipe de mon travail, en nous disant que cela serait pris en charge « par tout le monde ».

Deuxièmement, cela permet d'éviter des pouvoirs insidieux. Si le pouvoir ou l'autorité ne sont pas attribués explicitement (à des personnes ou des fonctions), ils risquent d'être pris malgré tout, mais de manière implicite, sur base de rapports inégalitaires. Pour reprendre le même exemple, si tout le monde est légitime pour rappeler le cadre, certain·es pourraient le faire pour se sentir utile, ou par agacement que les choses ne se fassent pas, ou encore pour pouvoir reprocher ensuite qu'il·elle en fait trop, etc.[26] Mais cela ne sera pas nécessairement bien reçu (« pourquoi se permet-il·elle de me rappeler le cadre ? »), et cela pourrait amener à des comportements perçus comme harcelants (« il·elle exagère avec ses rappels incessants ! »). Certain·es pourraient aussi ne jamais effectuer de rappel du cadre.

Mon expérience m'amène à affirmer l'importance de donner aux personnes les moyens d'exercer leur rôle et d'assumer leurs responsabilités, en leur donnant le pouvoir *de*, en visibilisant leur autorité et en nommant les éventuels rapports de pouvoir *sur*. Mon propos ici n'est pas de dire qu'il faut donner toute l'autorité ou le pouvoir *sur* à une personne – au poste de coordination par exemple. Au contraire : il s'agit de visibiliser et de délimiter les rapports d'autorité et de pouvoir. Si nous ne sommes pas prêt·es à déléguer une partie de l'autorité à une personne, il faudra alors, je pense, assumer que la tâche/responsabilité est collective et nécessite donc de déployer du temps et une procédure qui permet d'impliquer tout le monde. Dans ce cas de figure, il ne faut pas oublier de prendre en compte les régimes de travail. À Barricade par exemple, beaucoup de personnes sont à temps partiel, ce qui rend compliqué et/ou frustrant pour elles de consacrer une grande partie de leur temps à des réunions, au détriment parfois de la réalisation des missions de fond.

26 Ces différentes positions que chacun·e peut être amené·e à prendre dans un groupe peuvent être éclairées, par exemple, par la notion de « triangle dramatique » développée par Stephen Karpman, médecin et psychiatre américain. Il distingue trois postures : sauveur, bourreau, et victime, pour analyser des dynamiques psychologiques. Chaque personne pouvant prendre les trois rôles tour à tour.
> https://fr.wikipedia.org/wiki/Triangle_dramatique

Nous tentons au maximum d'amoindrir l'ensemble des asymétries en autogestion, mais elles ne s'effacent jamais complètement. Mais pour moi, ce qui est surtout problématique, c'est de ne pas les expliciter. L'implicite peut générer énormément de violences, de frustrations, de malentendus, de conflits. Ce travail de cartographie et de visibilisation aide dès lors à ouvrir le débat, et réajuster plus facilement ces pouvoirs en cas d'abus.

**La vision de l'autogestion de Barricade, repensée en 2024**

L'autogestion étant perçue comme une expérimentation sociale, elle évolue au fil du temps, de la composition de l'équipe et des crises traversées. Le fonctionnement d'il y a cinq ans n'est plus le même qu'aujourd'hui. Voici les quelques principes qui nous guident actuellement, tels que définis en équipe en 2024.

1. Des prises de décisions collectives (co-décision), à voix égales, et au consensus

Concrètement, cela signifie que toute l'équipe décide des orientations stratégiques, des règles de fonctionnement interne, des stratégies financières, et des orientations politiques. Certaines décisions doivent nécessairement être prises par l'Organe d'Administration (composé de toute l'équipe salariée et de six ou sept membres dits « extérieurs ») : licenciement, nouvelles personnes pour l'Assemblée générale et pour l'Organe d'Administration, changements statutaires, approbation des comptes et budgets.

Tout le monde a prise sur les décisions, mais tout le monde ne décide pas de tout. Certaines décisions sont déléguées à des personnes ou groupes de personnes (pôles, groupe de travail) au travers de mandats définis collectivement. Tout le monde est toujours légitime pour avertir le collectif lorsqu'une dérive ou un manquement sont constatés.

2. Un partage des responsabilités (co-responsabilité)

Les responsabilités de l'asbl sont partagées, mais des mandats sont clairement définis et permettent de répartir la charge de ces responsabilités. Concrètement, cela implique la définition de l'ensemble des tâches nécessaires à la gestion collective du lieu et à la réalisation des missions.

3. Du temps de discussions

Plusieurs espaces de discussions existent, et nécessitent la présence de tous·tes : un espace opérationnel où nous prenons les décisions liées à la gestion quotidienne (deux fois par mois), un espace de gouvernance où nous abordons nos (dys) fonctionnements (bimestriel), des espaces stratégiques où nous parlons de nos orientations (quatre journées par an), un espace d'échanges de fond pour parler de lignes politiques ou de thématiques qui nous travaillent (trimestriel), des réunions de l'Organe d'Administration (une fois toutes les six semaines), et une (ou deux) Assemblée(s) générale(s) par an.

### 4. Un maximum d'égalité

Nous souhaitons tendre un maximum vers une égalité entre salarié·es, via deux principes : l'égalité des voix et de la légitimité dans les prises de décisions (voir ci-dessus), et l'égalité salariale (tout le monde est rémunéré au même barème[27]).

### 5. Une attention au soin

Nous mettons un accent particulier sur le soin porté aux autres collègues et au collectif. Cela se traduit de différentes manières : souplesse dans nos fonctionnements par rapport aux situations personnelles de chacun·e, solidarité envers les collègues, écoute attentive des besoins et points de vue de chacun·e, responsabilité collective d'être attentif·ve au bien-être de chaque personne de l'équipe.

Dans une optique de prévention des risques, de gestion des conflits et de respect du cadre collectif, nous avons mis sur pieds un binôme chargé de ces aspects. Il est composé de la coordination générale de manière permanente, et d'une seconde personne (élue sans candidat·e) pour une durée d'un an (renouvelable une fois). Il a été mis en place pour dégrossir la charge des responsabilités de la coordination générale, et pour répondre au constat de la non-prise en main de ces problématiques par l'équipe si cette responsabilité n'est pas attribuée à des personnes.

---

27 Nous appartenons à la Commission paritaire 329.02, qui s'applique au secteur socioculturel des Communautés française et germanophone, et de la Région wallonne. À Barricade, tout le monde est rémunéré à l'échelon 4.1, excepté un mi-temps qui est rémunéré à l'échelon 5 pour le poste de coordination générale (équipe de plus de cinq personnes).

## Je n'suis pas votre mère !
*La tendance à la déresponsabilisation*

Dans un fonctionnement autogestionnaire, il y a une volonté de partager et répartir davantage les responsabilités sur différentes épaules. Si cet idéal est beau et nécessaire, il comporte aussi un risque majeur, dans la pratique : la dilution de la responsabilité, voire une déresponsabilisation. En d'autres termes, si tout le monde est responsable de tout, personne n'est responsable de rien. C'est ce que nous pourrions appeler le syndrome du « on » : la croyance selon laquelle l'équipe serait une entité propre dotée d'un avis, en mesure de décider ou d'agir comme une personne seule. Mais « l'équipe » est une entité abstraite, composée d'individus qui doivent se concerter et s'organiser. Le risque de ce syndrome, c'est de ne pas désigner clairement des personnes responsables de mettre en œuvre les décisions, de porter la charge mentale pour faire aboutir des tâches. Le flou sur les zones d'autorité et les champs d'autonomie renforce cette tendance.

J'ai observé ce mécanisme de déresponsabilisation collective à plusieurs niveaux : des tâches *a priori* anodines comme la vaisselle ou l'encodage de nos jours de congé, jusqu'à des tâches plus sensibles comme l'attention à la surcharge de nos collègues (« on » sera attentif·ves à ne pas laisser nos collègues se cramer) ou la prévention des risques psychosociaux (« on » va veiller à ce qu'aucun comportement violent n'advienne).

Si la déresponsabilisation s'observe pour toutes les tâches, j'ai néanmoins le sentiment qu'elle est particulièrement importante quand il s'agit de prendre soin. À Barricade, les tâches liées au *care* consistent à prendre soin du lieu d'une part, et de nos collègues d'autre part.

Concernant le soin du lieu, il y a une série de tâches de la vie collective qui doivent être effectuées par tous·tes, qui ne sont pas spécifiques à un poste : maintenance,

ménage, logistique, achats de matériel de bureau, vaisselle, commandes pour le bar, etc. Par le passé, ces tâches ont trop souvent été invisibilisées et du coup, pas attribuées clairement à des personnes. Nos lieux, *a priori* engagés, ne font pas exception quant au dénigrement des tâches de *care*, pourtant essentielles à la subsistance d'une association. Par exemple, nous pouvions constater que la planche des W.C. était cassée ou la machine à café en panne, mais ne pas entreprendre les démarches nécessaires pour la réparation ; ne pas savoir où étaient rangées les recharges d'éponges et de papier toilette. Ces tâches étaient tantôt réalisées – sans savoir ni par qui, ni le temps que ça prenait –, tantôt délaissées. Dans le premier cas de figure, c'était souvent les mêmes au sein du groupe qui effectuaient ce travail, et souvent les mêmes que celles qui endossaient déjà le *care* dans la société. Pour ces personnes, cela pouvait générer de l'animosité, liée au manque de reconnaissance notamment.

Face à la déresponsabilisation, une piste de solution est de faire le travail d'identification de *toutes* ces « petites » tâches, pour éviter qu'elles ne retombent sur les mêmes personnes (les plus anciennes, les plus souvent présentes, les plus proactives, les personnes assignées femmes…). Et une fois identifiées, de les répartir au sein du groupe, et de prévoir des moments où nous les redistribuons.

Même en faisant ce gros travail de visibilisation et de répartition des tâches, la déresponsabilisation peut continuer à opérer. Pour prendre l'exemple très concret du ménage, à Barricade, nous avons décidé de ne pas engager une personne pour l'entretien et le ménage du bâtiment. C'est un choix politique et financier. Nous avons donc listé l'ensemble des tâches à effectuer chaque semaine, et nous prenons une heure, après notre réunion d'équipe, pour les faire ensemble. Mais il arrive que nous ne puissions pas prendre ce temps collectif de ménage, pour une raison X ou Y. Dans ce cas, il est arrivé plusieurs fois que nous nous disions « *on* fera le ménage dans le courant de la semaine ». Et puis la semaine est passée et les tâches n'ont pas été effectuées, ou partiellement par certain·es salarié·es. Étant un espace public (librairie et espace-café, animations, réunions, etc.), je trouve problématique d'accueillir des personnes dans un lieu jonché de miettes ou avec des toilettes sales et sans papier… Le mécanisme de déresponsabilisation agit dans les moindres détails de la vie quotidienne. Ce n'est pas la faute d'une personne plus que d'une autre, mais d'un fonctionnement qui peut créer une certaine inertie. C'est la faute de « l'équipe », cette abstraction qui permet de se déresponsabiliser (et dont je suis évidemment partie prenante).

Concernant le soin apporté aux collègues, la dérive de la déresponsabilisation me pose particulièrement question. Ce soin consiste à prêter une attention à la qualité des relations de travail, à la surcharge des collègues, à l'organisation du travail, à la régulation des tensions, à la gestion de conflits. Et ces aspects ne peuvent, selon moi, être uniquement relégués à « l'équipe ». Je veux dire par là que chacun·e en est responsable (individuellement *et* collectivement), mais qu'il faut préciser comment cette responsabilité va s'incarner, et désigner des personnes spécifiques qui vont les gérer.

Concrètement, j'ai observé des propos et des comportements que j'ai trouvés, pour certains, violents[28] (envers moi ou d'autres collègues). Je ne parle pas ici de désaccords entre collègues qui me semblent, eux, tout à fait normaux et acceptables dans une vie d'équipe ! Je fais ici référence à des propos agressifs, offensants, humiliants ou provocants[29] : dévalorisation du travail d'un·e collègue, hiérarchisation des différentes manières de travailler et des différentes fonctions, moqueries, sous-entendus sur des intentions soi-disant mauvaises dans un choix posé par un·e collègue, dénigrement explicite d'une décision collective, discrédit d'un positionnement politique sur un sujet, refus de se remettre en question… Ce qui m'a surtout perturbée était l'absence (ou le peu) de réactions des membres de l'équipe face à cela.

J'ai observé et pris part à des dynamiques de non-dits, de ressentiments non exprimés aux personnes concernées, ou à des communications sur base de sous-entendus (des « piques » lancées en réunion), à des tensions qui grandissaient entre deux personnes (conflit interpersonnel), et une escalade dans des conflits d'équipe (hyperconflit)[30]. J'avais parfois l'impression que plusieurs percevaient les tensions, mais que personne ne prenait les problèmes à bras le corps, que nous appliquions sans le décider une politique de l'autruche. Lors des réunions d'OA (avec des extérieur·es), nous ne mentionnions pas les problèmes quand ils·elles nous demandaient

28 L'emploi du terme violence peut faire débat, car il recouvre des réalités très différentes (violence verbale, psychologique, symbolique, physique) et des intensités très différentes et subjectives. La violence peut prendre place dans différents pans de nos vies : au travail, dans les familles, dans les institutions, etc. Pour ma part, j'emploie ce terme dans ce texte parce que j'ai observé une souffrance au travail pendant des années, chez moi ou chez mes collègues, liée à des paroles ou comportements violents (mais jamais de violence physique), individuels ou de groupe.

29 Il me semble ici important de distinguer le désaccord, le conflit et l'agression. Sarah Schulman dédie un livre à cette distinction. Selon elle, le conflit est inévitable : « le conflit est enraciné dans la différence, et les gens sont différents les uns des autres et le seront toujours » (p. 16). Sarah Schulman fait le constat que les personnes ont tendance à réagir de manière excessive à la différence : en se sentant menacées / agressées / attaquées face à un désaccord (qu'elle nomme conflit), leur réaction va se transformer en agression. L'exagération du préjudice subi sert de justification à la violence comme réponse. Cela empêche selon elle la résolution des problèmes, la responsabilisation de chacun·e, et la réparation. Dans le cadre d'un conflit, il y a une certaine réciprocité dans la violence, alors que dans l'agression, il y a un déséquilibre (une relation agresseur-agressé).
*Voir* Sarah Schulman, *Le Conflit n'est pas une agression – Rhétorique de la souffrance, responsabilité collective et devoir de réparation,* éd. B42, 2021.

30 Friedrich Glasl, économiste autrichien, a développé un modèle d'escalade des conflits, en trois phases : la phase rationnelle (caractérisée par l'irritation des personnes impliquées, la difficulté de communiquer, l'envie d'avoir raison. Au cours de cette phase, les deux parties peuvent encore « gagner », c'est-à-dire trouver un compromis) ; la phase émotionnelle (caractérisée par l'envie de « gagner » et de convaincre d'autres personnes de son point de vue, ainsi que la place importante des émotions. Au cours de cette phase, il y aura nécessairement un « gagnant » et un « perdant ») ; et enfin la phase d'escalade (caractérisée par une impossibilité de communiquer, et par l'autodestruction mutuelle : plus aucune partie ne peut « gagner », tout le monde est perdant). Ce qui est intéressant dans ce modèle, c'est la mise en avant du fait qu'il est de plus en plus dur de « redescendre » l'échelle au fur et à mesure que l'on avance dans l'escalade du conflit (notamment, le fait qu'une médiation reste possible lors des deux premières phases uniquement). Ce modèle permet de prendre de la hauteur en cas de conflit, pour identifier à quel niveau du conflit les protagonistes sont. Il permet aussi de mettre en évidence l'importance d'agir le plus tôt possible dans un conflit, si l'on ne souhaite pas qu'il s'envenime.
Source : formation de base pour être « Personne de confiance », organisée par IDEWE (Service externe de prévention et de protection au travail), suivie d'octobre à décembre 2024.

comment nous allions. Pas parce que nous nous disions qu'il fallait les cacher, mais parce que nous n'arrivions pas à agir autrement. Au fond, je ne pense pas que nous avions tous·tes la même perception des conflits ou des problèmes, car nos sensibilités et nos points de vigilance varient d'une personne à l'autre. Et surtout, je pense que le rôle de régulation d'équipe était noyé dans la responsabilité du « on », sans aucun cadre pour les gérer. Les conflits n'avaient pas vraiment d'espace pour être traités du moment qu'ils étaient nommés.

Nous avons tenté de créer un espace « tensions » en début de réunion d'équipe, qui pouvait être saisi par n'importe qui en ressentait le besoin. Mais personne ne s'emparait vraiment de ce moment, pour plusieurs raisons, je pense : nous ne savions pas comment serait gérée une discussion qui s'enflamme, ni comment traiter une difficulté amenée par un·e collègue ; nous n'avions pas défini de cadre ou d'objectifs pour cet espace ; nous nous interrogions sur notre légitimité à aborder une tension si personne d'autre n'en parlait – suis-je seul·e à penser que c'est un problème ? Cela a laissé la place à des comportements d'évitement, parfois sous couvert d'empathie ou au nom du « respect de l'autre », parfois pour se protéger soi-même : comment confronter un·e collègue à une faute professionnelle ou un comportement que nous percevons comme violent ? Comment parler de la qualité du travail d'un·e collègue avec lui·elle ? Pourquoi partager une difficulté si aucun suivi n'en est fait par la suite ? Ces dynamiques ont parfois mis le travail des membres de l'équipe et le projet de l'asbl en difficulté. Certain·es collègues se sont épuisés, sont tombés en burnout, étaient en souffrance psychosociale.

L'ambiguïté de la responsabilité collective réside dans le fait que nous semblons penser – à tort selon moi – que si c'est l'affaire de tous·tes, ce n'est donc pas de notre responsabilité individuelle. Or, un collectif est par définition composé d'individus. Et je pense que dans un fonctionnement autogestionnaire, il est particulièrement essentiel que chacun·e se responsabilise, et agisse – en se sentant légitime de le faire – en cas de difficulté : ce sont des individus qui doivent parler, tirer la sonnette d'alarme, avoir le courage de nommer des problèmes ou comportements perçus comme violents, parler d'un désaccord à un·e collègue sans peur que cela se transforme en conflit virulent ou en agression, ne pas attendre d'être en colère pour exprimer un ressenti. Nous avons tous·tes une responsabilité individuelle à faire vivre et incarner la responsabilité collective[31].

31 Si un groupe est composé d'individus qui doivent se responsabiliser, il est, aussi, plus que la somme de ses parties. Un groupe n'est pas uniquement une somme de dynamiques individuelles, il est aussi en prise avec des dynamiques propres au groupe, qui peuvent créer de l'inertie à certains moments, mais aussi, à d'autres moments, une force de créativité, de solidarité, de nuances.

Je pense par ailleurs que nous devons cultiver une culture du conflit[32]. J'entends par là : apprendre à se dire des choses, même si elles ne sont pas agréables à formuler ; accepter d'être en désaccord et d'en débattre dans le respect du point de vue de l'autre ; réfléchir à des mécanismes pour dépasser ces désaccords et cohabiter au quotidien dans la relation de travail ; réfléchir à des limites (individuelles et collectives) au-delà desquelles nous ne sommes plus dans un simple « désaccord », mais dans une situation de violence qui doit être prise en main collectivement ; et enfin, réfléchir à des mécanismes de gestion de ces violences. Et au même titre que la comptabilité, l'animation ou la gestion d'équipe, cela demande d'accéder à des compétences spécifiques.

Nourrir cette culture facilitera la responsabilisation individuelle et collective face à des conflits interpersonnels, d'équipe, ou des comportements violents. Prendre ses responsabilités peut prendre plusieurs formes : dénoncer un comportement, confronter un·e collègue en cas de désaccord, éviter les sous-entendus, informer les personnes mandatées (la coordination d'équipe, l'OA) d'un éventuel problème, etc. Parfois, prendre ses responsabilités peut aussi consister à mettre fin à un contrat de travail, si la personne dépasse trop les limites collectives fixées. Je reviendrai à la question du licenciement plus tard dans ce texte.

Je fais l'hypothèse que l'existence d'une coordination dans un fonctionnement en autogestion renforce (voire crée ?) cette dynamique de déresponsabilisation. Dans mon expérience, je me retrouvais souvent à combler les trous laissés par la déresponsabilisation collective, comme si, implicitement, on me donnait la responsabilité « finale » du cadre, des échéances, et de la gestion de conflits. Je précise à nouveau qu'à l'époque, mes responsabilités n'étaient pas claires et laissées à l'appréciation de chacun·e et donc y compris de la mienne.

Pour illustrer la déresponsabilisation en lien avec le cadre, je vais prendre l'exemple de la participation aux réunions, notamment de l'OA. Dans notre fonctionnement, toute l'équipe salariée est membre de l'OA et doit y participer, cela est inclus dans notre temps de travail. Cette décision a été prise en équipe. Pourtant, il est arrivé fréquemment que certaines personnes n'y participent pas, ou peu. Cela créait des situations où nous discutions en équipe du contenu à discuter en OA, puis nous avions des débats en OA avec les membres extérieurs, que nous rediscutions ensuite en équipe parce que certain·es n'étaient pas présent·es à la réunion. Cela a aussi amené à l'annulation de certaines réunions faute de présences suffisantes, ou encore, à des situations où j'ai dû retéléphoner aux membres extérieurs, car une décision avait été remise en question par certain·es collègues après l'OA. Plusieurs fois, j'ai redemandé aux membres de l'équipe si c'était une volonté ou non que tout le monde y participe, et chaque fois la réponse

32 Comme expliqué dans la NOTE DE BAS DE PAGE 29, le conflit prend racine dans la différence. C'est bien dans cette optique que je parle de « culture du conflit ». Cela fait partie des relations humaines d'être en désaccord ou en conflit : il y a un enjeu à apprendre à les gérer de manière précoce, pour éviter la réponse par l'agression et l'escalade des violences.

était oui. Quelquefois aussi, certaines personnes participaient aux réunions de l'OA sans y prendre la parole, ce qui pouvait me donner l'impression que ces personnes ne s'investissaient pas pleinement dans les discussions et les enjeux. J'avais le sentiment que c'était une manière de se mettre à distance, de ne pas « se mouiller ». Bien sûr, la question des rapports d'autorité explicités au début de ce texte joue également dans la facilité ou non à prendre la parole, mais parfois, j'observais un décalage entre les avis évoqués en réunion d'équipe et la non-intervention lors des réunions d'OA sur une même question.

J'ai observé le même genre de réactions pour d'autres types de réunions que nous avions décidées collectives, et pour lesquelles certain·es ne venaient pas. Souvent en justifiant leur absence par un trop-plein de réunions, et la fatigue que cela générait. Cela me posait la question du décalage entre les choix politiques que nous décidions de faire (participation de toute l'équipe aux réunions stratégiques) et la réalité (fatigue, lassitude, lenteur). Et face à cela, en tant que coordinatrice, je devais rappeler la décision que nous avions prise ensemble, ce qui m'a souvent donné l'impression désagréable, d'être le parent perçu comme chiant parce qu'il rappelle les règles collectives[33].

Pour illustrer la déresponsabilisation face aux échéances, je vais prendre l'exemple du suivi de nos objectifs d'animations en éducation permanente. À Barricade, nous avons l'obligation de réaliser 260 heures d'animations par an, pour justifier le maintien de nos subventions. Pour répartir au mieux la charge de travail, il est nécessaire de réaliser régulièrement un suivi pour savoir où nous en sommes (combien d'heures ont déjà été réalisées, combien sont prévues, et combien devons-nous dès lors en prévoir d'ici la fin de l'année). Pour cela, chacun·e est censé·e remplir dans un tableau partagé les activités qu'il·elle organise et le nombre d'heures que cela représente, au fur et à mesure de l'année. Cela permet à chacun·e de trouver l'information en temps réel, notamment en cas d'absence d'un·e salarié·e qui a porté une activité. Cela nous aide aussi pour notre rapport d'activités en fin d'année. Malgré l'existence de ce tableau, celui-ci n'était quasiment pas alimenté. Je me retrouvais à demander régulièrement à mes collègues de remplir le tableau, qui ne le faisaient pas, et donc à le faire moi-même pour pouvoir mettre sur la table les ajustements éventuellement nécessaires en cas d'heures insuffisantes.

Enfin, pour illustrer la déresponsabilisation face à la gestion de conflits, je vais prendre l'exemple d'un conflit qui s'est transformé petit à petit en hyperconflit. Nombre de collègues parlaient du conflit dans les couloirs, de manière informelle et

33 Cette notion du « parent chiant » rappelle la figure de la « rabat-joie » féministe, développée par Sara Ahmed dans son livre *Manuel rabat-joie féministe*, éd. La Découverte, 2024. Son analyse part des critiques souvent faites aux féministes, qui « ne savent pas rigoler », « cassent l'ambiance », « tuent la joie et la spontanéité » avec leurs remarques incessantes. À partir de là, Sara Ahmed retourne ce stigmate de la « rabat-joie » pour en célébrer les pratiques, les bousculades, les appels à remise en question. Bref, les invitations des rabat-joie de toute sorte à créer d'autres mondes.

selon les affinités, mais personne ne le ramenait en équipe ni en OA. Pourtant, plusieurs personnes me parlaient d'un profond mal-être, ou parlaient de comportements problématiques, voire harcelants, qu'ils·elles observaient ou subissaient. Je me suis interrogée sur les raisons de l'inertie générale, et j'identifie plusieurs éléments de réponse. D'une part, à un niveau individuel, je pense que nous pouvons avoir tendance à ne pas (oser) critiquer nos collègues (faire des retours, formuler des remarques, interpeller sur une situation, etc.) pour éviter d'être nous-mêmes critiqués. Critiquer l'autre, c'est accepter de recevoir des critiques en retour, ce qui est potentiellement inconfortable. Et donc parfois, on préfère ne pas mettre son nez dans les affaires des autres, pour éviter un retour de bâton. D'autre part, à un niveau plus collectif, je pense que si aucune procédure n'existe pour gérer un conflit, nous avons peur de nous y coller (peur de blesser, de mal faire, de ne pas savoir quoi faire, etc.) et de nous brûler les ailes.

Finalement, étant moi-même impliquée et en souffrance, j'ai contacté l'OA pour dénoncer le climat délétère à l'œuvre, et pour leur demander de l'aide. Je pense qu'il vient un moment, en situation de conflits, où un regard ou une intervention externe est nécessaire pour jouer un rôle de tiers. Dans notre cas, les extérieur·es de notre OA sont une excellente ressource[34].

Le risque face à ces situations, c'est que la personne endossant le rôle de coordination se retrouve seule à dénoncer un comportement perçu comme violent, de l'absentéisme répété, à rappeler le cadre ou les décisions prises ensemble (et tirer les membres de l'équipe à les appliquer), à remettre au cœur d'une décision l'intérêt du projet (et non de chacun·e individuellement), à réguler les tensions d'équipe. Cela reste pour moi un grand paradoxe de l'autogestion : une envie d'éviter des décisions arbitraires et centralisées, mais dans le même temps, une difficulté à se responsabiliser individuellement et collectivement pour y parvenir dans la pratique et au quotidien. Si l'autogestion répond à une envie de limiter les rapports de pouvoir *sur* délétères (et leurs effets néfastes de domination et d'arbitraire), si l'objectif est d'être réellement co-responsables et souverain·es sur notre lieu de travail, pourquoi est-il si difficile de ne pas tomber dans ce travers de la déresponsabilisation ?

J'ai deux hypothèses de réponses. La première, c'est que notre société nous a tellement formaté·es à obéir à des formes d'autorité (parentale, institutionnelle, étatique, religieuse, etc.) qu'il est presque contre-intuitif de faire autrement qu'exécuter des ordres ou suivre des consignes. Nous éprouvons des difficultés à nous réapproprier, investir nos responsabilités. La seconde, c'est que nous attendons, dans un cadre salarié, qu'une (ou plusieurs) personne(s) endosse(nt) certains rôles désagréables :

34 Sur la nécessité d'extériorité dans la gestion d'un conflit ou d'une agression, je trouve les mots d'Elsa Deck Marsault, dans son livre *Faire justice – Moralisme progressiste et pratiques punitives dans la lutte contre les violences sexistes* (éd. La Fabrique, 2023), particulièrement pertinents : « En mêlant rejet de la police et huis clos, constitué par des personnes qui cherchent à rééquilibrer les injustices sociales au sein même de leur groupe, le contexte est favorable au déroulement de nombreux excès – et ce dans une relative impunité. »

c'est en effet très inconfortable de devoir recadrer un·e collègue, de mettre sur la table la question d'un licenciement, de rappeler le cadre, et de réaliser certaines tâches dites « dénigrantes » (les tâches invisibles dont je parlais plus haut). Je pense que c'est particulièrement déplaisant dans un contexte salarié, où les personnes sont certes là pour le projet, mais aussi pour des raisons matérielles (le salaire). Même si notre travail nous passionne et nous stimule, nous n'avons pas nécessairement envie de nous impliquer dans la gestion de tensions, de conflits, voire de violences.

Pour résumer, face à la déresponsabilisation, je pense que plusieurs choses peuvent être faites pour permettre à la responsabilité collective de s'exercer *en pratique*. La première, c'est d'identifier et visibiliser toutes les tâches et responsabilités que nous estimons nécessaires au bon fonctionnement de l'association (expliciter le *pourquoi*, le sens de ces tâches), des plus anodines aux plus importantes, pour ensuite les répartir. Il me semble important de les attribuer clairement à des personnes (une ou plusieurs) qui porteront le mandat formellement, avec l'autonomie de décision, la charge mentale et la part de subjectivité qui s'y attachent. La seconde, c'est de prévoir un cadre et des mécanismes de régulation des tensions et de gestion des conflits. Et en développant une culture du conflit, nous parviendrons plus facilement à dire les choses à nos collègues, ce qui permettra de prendre soin des un·es et des autres et de la dynamique d'équipe de manière préventive, sans attendre une crise ou un hyperconflit.

---

**Les mandats**

À Barricade, nous avons utilisé l'outil du mandat (proposé par Collectiv-a) pour régler plusieurs problématiques. En voici deux exemples.

D'une part, nous avons listé l'ensemble de tâches dites « invisibles », précisé en quoi elles consistent concrètement, et réparti celles-ci au sein de l'équipe. Pour chaque petit mandat, nous avons décidé d'une durée, à la fin de laquelle le mandat peut être remis sur la table, et tourner (de 6 mois à 2 ans).

D'autre part, en 2024, nous avons (enfin) clarifié le mandat de coordination générale ; nous avons créé un mandat de gestion d'équipe porté par un binôme ; nous avons mis en place des coordinations de pôles chargées du suivi des impératifs d'éducation permanente. Les responsabilités et champs d'autonomie sont aussi clarifiés : à titre d'exemple, le binôme chargé de la gestion d'équipe est mandaté pour mettre en œuvre tout ce qu'il estime nécessaire au bien-être de l'équipe (individuel et collectif). Une fois par an, le mandat sera évalué (et il peut aussi être remis en question endéans l'année, dans les espaces dédiés à la gouvernance – une fois tous les deux mois).

---

## Chacun·e fait (fait, fait) c'qui lui plait (plait, plait)

*La tension entre intérêts individuels et collectifs*

J'ai parfois eu l'impression que nous présupposions que si les personnes travaillaient à Barricade, dans un lieu militant, de gauche, autogestionnaire, cela signifiait *de facto* qu'elles n'agissaient jamais en fonction d'intérêts personnels, que nous pouvions nous faire confiance sur les intentions des un·es et des autres. Comme si nous étions tous·tes uniquement guidé·es par l'intérêt général de Barricade. Mais c'est bien trop binaire comme manière d'envisager la réalité. Notamment parce que, dans un cadre salarié, nous sommes nécessairement en prise avec des intérêts propres (les intérêts patrimoniaux, comme le salaire par exemple). Aussi, parce que la confiance n'est pas une notion acquise sur seule base de valeurs politiques partagées : elle touche aux relations humaines, et demande du temps pour se construire dans une équipe composée de personnes qui, *a priori,* ne se connaissent pas avant de travailler ensemble.

Chaque arbitrage que nous sommes amené·es à effectuer pour prendre une décision, pour définir une règle ou traiter une exception, en autogestion, pose la question de l'équilibre entre les intérêts individuels et collectifs. Nos décisions collectives sont aussi guidées par les systèmes d'intérêts et de valeurs des individus qui composent le groupe. Comme tout être humain, nous avons des intérêts individuels, des besoins personnels, des valeurs (qui vont déterminer ce que nous jugeons comme juste/injuste, bien/mal, normal/anormal, etc.), des expériences passées qui vont influencer notre perception ou notre patience (expérience traumatique, lassitude face à une situation qui semble se répéter, etc.). Ceux-ci peuvent parfois entrer en tension avec les intérêts, besoins ou valeurs de nos collègues, et rendre compliqué de trouver un consensus sur ce qui constitue l'intérêt du collectif/de l'institution.

Par exemple, il peut s'avérer délicat de composer avec des avis divergents concernant des situations qui touchent aux vulnérabilités d'une personne. Comment agissons-nous

avec un·e collègue qui présente des signes de mal-être qui justifieraient du repos, voire un arrêt maladie ? Comment aborder le sujet avec lui·elle ? Comment décider s'il vaut mieux maintenir au travail un·e travailleur·euse épuisé·e qui affirme que travailler lui fait du bien, ou lui demander fermement de ne pas venir au travail ? Nous n'avons pas nécessairement la même vision de quelle solution sera « la meilleure » : la priorité est-elle le souhait de la personne concernée ? La répartition de la charge de travail au sein de l'équipe ? La pérennité de l'institution ? Le respect des cadres légaux ? Notre avis peut varier si nous devons travailler en binôme avec ce·tte collègue, ou si nous le·la croisons une fois par semaine en réunion d'équipe. Quand des visions très différentes se confrontent, quand des systèmes de valeurs s'opposent, de fortes tensions peuvent apparaitre au sein de l'équipe. Nous sommes parfois face à des dilemmes éthiques[35], pour lesquels il est très compliqué de décider, car toutes les solutions peuvent se justifier en termes de valeurs (altruisme, respect de la personne, respect des règles collectives, légalité).

La tension entre intérêts individuels et collectifs est particulièrement complexe en autogestion, car nous devons jongler en permanence entre notre casquette « employeur·euse » et notre casquette « employé·e » : nous sommes à la fois juges et parties. C'est parfois (souvent) compliqué de trouver un équilibre, d'allier à la fois les intérêts personnels de chacun·e et ceux de l'organisation, de composer avec des intérêts différents, voire opposés. Nous ne mettons pas tous·tes le curseur de l'équilibre au même endroit, notamment parce que nous n'avons pas tous·tes les mêmes enjeux face à la décision. Lorsque nous mettons notre casquette « employeur·euse » (en tant que membre de l'OA), je pense que nous devons prendre assez de hauteur pour ne pas décider en fonction de *notre* intérêt personnel (comme employé·e), mais bien de *ceux de l'asbl* (dont les travailleur·euses – nous – sommes évidemment une composante importante). Ce n'est pas simple, car nous sommes amené·es à décider de mesures qui nous impactent directement (positivement ou négativement selon les cas) : les salaires, la gestion des heures supplémentaires, le nombre de jours de congés, les temps de travail, les recrutements, les licenciements. Par exemple, quand du temps d'emploi se libère, nous devons réfléchir à quel(s) poste(s) il sera affecté, aux compétences nécessaires, etc. Dans ce genre de situation, nous devons parvenir à participer à la décision en réfléchissant à la meilleure option pour mener à bien nos missions, pour le confort du travail de l'ensemble de l'équipe. Cela peut parfois en-

35 Un dilemme éthique est « *un conflit qu'il vous parait impossible à trancher, en tous cas immédiatement, pour lequel vous vous retrouvez divisé·e entre deux valeurs auxquelles vous accordez une importance égale*. »
> https://saw-b.be/formation/surmonter-les-conflits-de-valeurs-en-entreprise-sociale

Ces dilemmes interrogent nos conceptions de la justice et de l'injustice : d'où la nécessité de les discuter et de prendre le temps de décider collectivement de la meilleure option au regard du groupe, pour qu'il y ait le moins de ressentiments possible, pour que tout le monde puisse « vivre avec » la décision.
*Voir* Matthieu de Nanteuil-Miribel, *Rendre justice au travail – Éthique et politique dans les organisations,* éd. PUF, 2016.

À Barricade, nous avons plusieurs fois été face à des dilemmes éthiques, pour lesquels nous ne parvenions pas à nous mettre d'accord, à prendre une décision. C'est pourquoi nous allons nous former, avec SAW-B, à l'été 2025, sur cette question des dilemmes éthiques, pour nous aider à prendre des décisions dans des situations complexes.

trer en tension avec les besoins individuels des personnes, par exemple si quelqu'un·e souhaite augmenter son temps de travail (mais ses compétences ne répondent pas nécessairement aux besoins de l'association). Face à cet enjeu, il me semble important de se responsabiliser (une fois de plus), en précisant avec quelle casquette nous parlons à quel moment, et d'éventuellement se retirer d'une prise de décision si elle concerne trop nos intérêts personnels.

Ma position de coordination me conduit, je pense, une fois de plus, à voir les choses différemment de mes collègues. Ma responsabilité d'avoir la vue d'ensemble m'amène à avoir une attention particulière à l'intérêt collectif. Cela m'a parfois mis en tension avec mes collègues, j'ai ressenti de l'injustice à certains moments, en ayant l'impression qu'ils·elles ne prenaient pas suffisamment en compte l'intérêt collectif. J'ai peut-être aussi donné l'impression, parfois, que je n'étais pas assez à l'écoute de certains besoins de mes collègues, ou que j'étais plus sensible à telle situation personnelle qu'une autre. Dans ma position, je trouve nécessaire d'être à l'écoute des besoins individuels en les croisant avec l'intérêt général de l'asbl. J'essaie d'être toujours attentive au bon fonctionnement global, à l'impact d'une décision sur l'ensemble. Parce que la mauvaise répartition du travail aura des impacts sur les autres collègues, pourrait créer de la surcharge sur certaines épaules, des burnouts ou des sentiments d'injustice. Parce que la présence d'un·e collègue qui met en souffrance d'autres collègues peut avoir un impact délétère sur le long terme. Parce qu'un mauvais recrutement peut avoir un impact sur l'ambiance de l'équipe et la qualité du travail.

Je ne fustige pas les personnes qui sont à l'écoute de leurs besoins personnels, je trouve ça nécessaire dans une certaine mesure. Mais cela m'a souvent mise en tension (et encore aujourd'hui), car en tant que coordinatrice, je cherche (parfois inconsciemment) à être « exemplaire » puisque j'ai la charge de rappeler le cadre, quitte à ne pas écouter mes propres besoins. Par exemple, je me vois mal rappeler à un·e collègue qu'il·elle doit participer aux réunions de l'OA si moi-même je n'y vais pas. Je le fais par souci de cohérence, mais aussi par crainte de perdre ma légitimité.

L'injustice que j'ai pu ressentir vient d'une impression, parfois, de devoir contenir tout, de maintenir parfois seule l'intérêt collectif. J'ai parfois l'impression que nous attendons de la fonction de coordination d'incarner un grand impensé de la gauche : parvenir à prendre en compte les particularités de chacun·e et, *à la fois*, le bien commun. Cette recherche constante d'un équilibre entre le soin apporté aux situations spécifiques de chaque collègue d'une part, et à l'association d'autre part, est très fatigante, voire insoluble : tous les besoins individuels ne sont pas compatibles et/ou ne vont pas nécessairement dans le sens du maintien et de l'avancée du projet général. Cela me met régulièrement en tension avec moi-même : quelles sont les limites face à l'acceptation des situations personnelles ? À quel moment décidons-nous de privilégier le collectif, si cela se fait au détriment d'une personne, et *vice versa ?* Comment gérons-nous ces limites, qui sont nécessairement mouvantes ? Si ces questions me

mettent souvent dans l'inconfort, je pense néanmoins qu'il est nécessaire dans une organisation en autogestion qu'une personne (ou plusieurs selon la taille) incarne ce rôle d'équilibriste entre les intérêts individuels et collectifs. Car c'est tellement complexe (voire impossible) d'évacuer nos intérêts personnels quand nous prenons une décision, que c'est confortable de savoir qu'une (ou plusieurs) personne prend la posture de garantir l'intérêt collectif en mettant ses intérêts personnels de côté. Je vois donc la coordination comme un rôle de soin au service du collectif, mais je suis consciente que cela n'exclut pas le risque d'une posture plus autoritaire qui, sous couvert du bien commun, fait fi des besoins individuels (d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes de contre-pouvoir, toujours).

Dans ce contexte de travail où nous portons plusieurs casquettes et sommes co-responsables, et *a fortiori* où une coordination est présente, il m'apparait essentiel de définir en équipe des cadres clairs de fonctionnement individuel et collectif : des règles, des procédures, des limites. Comment souhaitons-nous nous organiser et fonctionner, pour réaliser les missions qui nous réunissent en tant qu'équipe de travail ? Quels sont nos rôles respectifs, et notre champ d'autonomie pour chacun d'eux ? Que puis-je décider seul·e ? Quels sont les comportements individuels que nous jugeons inacceptables ? Dans quelle mesure acceptons-nous que les cadres fixés soient transgressés ? À quel moment jugeons-nous qu'une limite a été atteinte, et quelles sont les conséquences éventuelles ? En définissant nos cadres, nous définissons ensemble nos propres contraintes : c'est en ça que j'affirme que l'autorité se loge dans les cadres (plutôt que dans un rôle de chef·fe). Et ceux-ci sont utiles à chaque fois qu'une nouvelle situation se présente, et encore plus en cas de crise, pour limiter un maximum l'arbitraire.

La définition d'un cadre se décline en trois aspects : les règles, les procédures, les limites. Prenons un exemple. Nous souhaitons encadrer la gestion des heures supplémentaires et de récupération. Ensemble, nous définissons des règles générales à ce sujet *(quoi et pourquoi ?)* : il est possible d'emmagasiner un maximum de huit heures supplémentaires pour une personne qui travaille à temps plein. Il est interdit de thésauriser des heures supplémentaires pour avoir davantage de congés. Nous devons un maximum anticiper les périodes de surcharge et organiser notre travail, accepter de nouvelles tâches dans les limites de notre temps de travail contractuel. Par exemple, si j'ai un événement de travail le mercredi soir, je ne prévois pas de réunion le jeudi matin, et j'arrive plus tard au travail. Cette règle vise à éviter une accumulation de fatigue et une mauvaise répartition de la charge de travail sur une année, qui a des impacts sur la personne surchargée et également sur le reste de l'équipe. Ensuite, nous définissons une procédure *(qui ? comment ?)* : si notre plafond est atteint, nous devons avertir l'équipe par mail et proposer une manière de les prendre le plus rapidement possible, sans mettre à mal le reste de l'équipe. Si nous sommes dans l'incapacité de les écouler, nous devons expliquer pourquoi à nos collègues et proposer quand et comment elles seront prises. Enfin, nous définissons nos limites *(quel dépassement possible de la règle ?)* : nous acceptons que ce plafond de huit heures soit dépassé en cas

de période de forte mobilisation, mais au-delà de vingt-quatre heures supplémentaires accumulées, nous estimons que la personne doit les récupérer dans les deux mois qui suivent l'atteinte du plafond. Si les heures supplémentaires ne sont pas récupérées avant le mois de mars de l'année qui suit, elles sont définitivement perdues.

Tout cela peut sembler très formel. Mais quand je suis arrivée à Barricade, très peu de choses étaient encadrées par des règles et des procédures, et nos limites étaient implicites. Le flou était présent à plusieurs endroits : nos valeurs fondamentales et nos missions n'étaient pas claires ; nos fonctionnements internes étaient flous ; la manière de prendre nos décisions était implicite ; notre vision de l'autogestion n'était pas discutée ; il n'y avait pas de descriptifs de fonction, pas de champ d'autonomie ; il n'y avait presque pas de moments d'évaluation. Chacun·e avançait donc un peu à l'aveuglette, tâtonnant les possibilités et les limites, sans savoir si ça allait poser un problème à un moment donné. Ce n'était pas le chaos, mais les cadres étaient implicites, et le climat tendu. Les moindres désaccords, dans ce contexte, nourrissaient un conflit plus global.

Pour reprendre l'exemple des congés et heures de récupération, rien n'était défini sur la manière de les prendre : à quelle période ? Pendant combien de temps ? Quel délai pour prévenir les collègues ? Nous fonctionnions au « bon sens » et à la confiance. Ce qui laissait la place, selon moi, à des comportements de type « indépendant·e », où des personnes faisaient un peu comme elles le voulaient, sans qu'il y ait de réflexion collective sur l'impact que cela pouvait avoir sur le reste de l'équipe. Cela a par exemple amené à des situations où une personne décidait de prendre trois semaines de congés en plein *rush* de fin d'année, mettant ainsi le reste de l'équipe en difficulté. Ou encore, à des cas de figure où des personnes accumulaient un grand nombre d'heures supplémentaires, et puis nous annonçaient qu'ils·elles prenaient un mois de récupération d'un coup (et parfois plus encore). Plusieurs personnes étaient choquées ou embêtées, mais ce n'était pas discuté en équipe. Aujourd'hui, nous avons encadré la prise des congés et les heures supplémentaires, ainsi que d'autres aspects de l'organisation du travail et des décisions, dans un Règlement d'Ordre Intérieur (ROI). Cela nous aide beaucoup dans la gestion quotidienne, même s'il n'est pas toujours respecté. Même en ayant défini un cadre clair, des exceptions peuvent avoir lieu, et sont alors discutées au cas par cas. La souplesse est évidemment souhaitable et nécessaire. Mais si les exceptions deviennent la règle, cela peut à nouveau poser un problème ou signifier que le cadre doit être requestionné et adapté : la raison d'être de cette règle a-t-elle toujours du sens pour l'équipe aujourd'hui ? Sinon, comment pourrions-nous la faire évoluer, pour qu'elle soit en adéquation avec nos besoins ?

J'identifie plusieurs éléments sur lesquels il est nécessaire de définir des cadres en amont : les champs d'autonomie liés à chaque fonction ; l'organisation du travail (télétravail, congés, heures supplémentaires, participation aux réunions, répartition des mandats, etc.) ; la prise de décisions stratégiques (allocation des ressources financières et humaines, missions prioritaires, etc.) ; la gestion des conflits ; et enfin, la gestion du

dépassement du cadre (ce dernier aspect sera abordé dans une autre section). Aussi, il faut anticiper comment évaluer et réajuster les cadres (j'approfondirai ces aspects dans la section suivante).

Concernant la définition des champs d'autonomie individuelle, j'en ai déjà parlé dans la partie sur l'autorité en montrant l'intérêt que cela avait pour éviter les pouvoirs implicites, et l'invisibilisation de certains rôles. Le champ d'autonomie permet aussi d'éviter des mécanismes de déresponsabilisation en diminuant les zones grises, les zones de flou sur qui porte quelle responsabilité. À présent, par rapport au cadre, le champ d'autonomie a du sens pour éviter de devoir discuter de tout avec tout le monde – ce qui serait impossible et surtout non-souhaitable. Des champs d'autonomie clairs permettent d'éviter de définir des procédures pour tout, en laissant des choix à l'appréciation de la personne mandatée pour telle ou telle décision/tâche. Être autonome quant à la mise en œuvre de nos responsabilités est essentiel pour le bien-être au travail. D'une part, parce que la temporalité des décisions quotidiennes n'est pas toujours raccord avec la temporalité (longue) de l'autogestion : nous devons parfois agir dans l'urgence, ou prendre des décisions qui ne peuvent attendre une réunion d'équipe (opérationnelle ou stratégique). D'autre part, pour éviter des sentiments de suspicions (comment se fait-il que mon collègue ait décidé seul·e de telle chose ?). Cela atteste que, même si nous essayons au maximum de réduire les zones grises, il en restera. Un cadre clair peut contribuer à nourrir les liens de confiance.

Deuxièmement, concernant l'organisation du travail, il s'agit de se doter de règles de fonctionnement communes, de procédures : comment prendre ses congés ? Comment gérer les heures supplémentaires ? Quelle implication aux différentes réunions est attendue de la part des salarié·es ? Le télétravail est-il autorisé et si oui, comment ? Combien de temps dure une réunion d'équipe et à quelle fréquence ont-elles lieu ? Quelles informations doivent figurer dans un compte-rendu de réunions, et qui le rédige ? Quel est le rôle de la personne qui anime une réunion ? etc. L'ensemble des règles doit idéalement être regroupé dans un document (communément appelé un ROI) et accessible à tous·tes. Cela permet à chacun·e de se référer en cas de besoin au fonctionnement collectif choisi. Cela est particulièrement utile pour répondre à l'enjeu de la transmission : rendre explicite le cadre aux nouveaux·elles salarié·es.

Troisièmement, concernant les décisions stratégiques, il s'agit de définir nos priorités, et décider en amont de balises qui nous guideront dans nos décisions futures : comment répartir le temps de travail disponible entre les différentes fonctions ? Combien de temps est nécessaire aux tâches d'animation, de publication ? Comment allouer les ressources de fonctionnement pour chaque projet ? Quelle est notre procédure pour un recrutement ? (Qui rédige le descriptif de fonction ? Qui réalise les entretiens ? Sur base de quels critères choisir les candidat·es ?) Les personnes en CDD doivent-elles prendre part aux décisions stratégiques à long terme ou pas ? Cela évite de devoir se

positionner sur des enjeux complexes dans l'urgence, sans prendre le temps de réfléchir aux impacts à moyen et long terme.

Quatrièmement, concernant la gestion des conflits et des comportements violents, il s'agit de définir comment nous allons les gérer : des personnes sont-elles mandatées pour recueillir les « plaintes » de comportements violents ? En cas de conflit, qui doit-être impliqué dans sa résolution : les personnes concernées, la coordination d'équipe, l'ensemble de l'équipe, l'OA, des tiers ? Quels sont les points d'attention à avoir en tête (prise en charge de « l'auteur·trice » et de la « victime », compréhension du contexte et des points de vue de chacun·e, etc.) ?

Enfin, concernant le dépassement du cadre, il s'agit de définir au préalable quand nous considérons que le cadre est vraiment dépassé, et donc qu'une limite individuelle et/ou collective a été atteinte. Ces limites sont compliquées à définir précisément « dans l'absolu ». C'est surtout au cas par cas, ou face à des situations de crise que nous parvenons à tracer des lignes rouges. Néanmoins, il est souhaitable d'essayer d'anticiper les comportements ou les manières de faire que nous ne pouvons accepter collectivement, et les conséquences en cas de dépassement. Pour prendre un exemple banal : comment gérons-nous les retards ou absences en réunion d'équipe ? Est-ce un aspect qui pose un problème aux membres ? Y a-t-il un délai pour lequel nous acceptons d'attendre la personne avant de commencer ? Ou préférons-nous ne pas attendre, quitte à ce qu'elle ne soit pas concertée pour une décision ? L'enjeu de définir une limite n'est pas tant de porter un jugement purement moral sur ce qui est bien ou mal, mais plutôt d'identifier ce qui est problématique si le cadre n'est pas respecté. Pour reprendre l'exemple des retards, le problème peut être que ça crée un sentiment d'injustice pour celles·ceux qui se sont dépêché·es le matin, qui ont couru pour attraper leur bus, ou qui ont oublié de mettre l'enveloppe à rendre pour l'école dans le sac de leur enfant. Ou encore, le problème peut être que ça impacte le déroulement de la réunion et que ça nous empêche peut-être d'aborder tous les points à l'ordre du jour. Les réponses peuvent être multiples. Si nous transposons la réflexion autour des limites à d'autres situations, comme des accusations de comportements harcelants de la part d'un·e collègue, l'absentéisme répété d'un·e collègue, le non-respect systématique d'une personne par rapport aux échéances de travail définies, etc., nous voyons bien à quel point cela peut être compliqué à gérer dans une équipe en autogestion.

Par ailleurs, la question du dépassement des limites individuelles est complexe, parce qu'elle touche à la prévention et à la prise en charge des risques psychosociaux. J'ai parfois été interpellée, à Barricade, de voir à quel point nous pouvions observer surcharge et/ou mal-être chez certain·es collègues, et pour autant, ne rien mettre en place de concret en termes de soutien ou d'aménagements. Je me suis demandé comment une équipe en autogestion, qui lutte collectivement pour des conditions de travail dignes, pouvait laisser des collègues se surcharger, se laisser dépasser par une accumulation de stress, dans le cadre de leur travail. Je m'interroge souvent sur la

manière de soutenir des collègues dans le respect de leurs limites personnelles : est-il souhaitable et possible de demander à nos collègues de se retirer d'un projet, ou de remettre entre les mains du collectif certaines responsabilités si il·elles ne parviennent plus à les remplir, ou encore, de prendre congé ? Personnellement, j'aurais parfois souhaité que l'on me dise « stop, tu es en train de te cramer », que l'on me demande formellement de m'arrêter ou de ne pas accepter de nouvelles tâches. Je me demande si nous sommes toujours lucides, individuellement, sur nos propres limites, si nous avons toujours la capacité de nous respecter nous-mêmes. Je me demande parfois si le collectif ne pourrait pas poser certaines limites de manière plus formelle, ou plus verticale, pour aider à prendre soin des personnes, mais aussi de l'équipe. Parfois un·e collègue en situation de préburnout est tendu·e et cela impacte la dynamique collective, il·elle est dépassé·e et oublie des rendez-vous, il·elle est stressé·e et peut devenir agressif·ve, etc. Je n'ai pas de réponse ou de proposition concrète à cette interrogation. Je pense qu'il y a là un équilibre délicat à trouver entre soutien d'un·e collègue sans paternalisme, et protection du collectif. Cela nécessite évidemment d'impliquer la personne concernée dans la recherche de solutions et dans la décision, et je pense que si la personne n'est pas du tout dans une optique constructive et de coopération, c'est peut-être un révélateur d'un problème plus large dans la relation de travail.

Pour conclure, la mise en place de cadres décidés collectivement me parait essentielle, car elle permet d'établir nos propres contraintes, d'ajuster nous-mêmes la balance entre nos différents intérêts (individuels et collectifs). Ces cadres doivent rester au service de notre projet, de nos actions, de notre autonomie individuelle. Pour cela, l'enjeu réside dans la recherche d'un équilibre entre anticipation et évaluation/ajustement. Nous ne pouvons tout anticiper (c'est humainement impossible et certainement pas souhaitable) : il y aura toujours des cas de figure auxquels nous n'avions pas pensé, des situations exceptionnelles qui émergeront. Et s'il y a trop de procédures, nous nous perdons, nous les oublions, et nous risquons de tomber dans un fonctionnement bureaucratique. Néanmoins, nous ne pouvons pas non plus nous dire que nous déciderons pour chaque situation, au cas par cas : c'est éreintant, inefficace, et potentiellement source de décisions inégales. Ce pouvoir que nous avons, collectivement, de déterminer pour nous-mêmes nos cadres, est à la fois notre plus grande force et notre plus grand risque psychosocial. Cela demande de passer du temps pour les construire, cela oblige parfois à penser « au pire » et cela fait peur (allons-nous nous enfermer dans un cadre trop strict, inutile, insensé ?).

En tant que coordinatrice, pour me sentir à l'aise dans le rôle de rappel du cadre, je ressens le besoin de connaitre clairement ces limites pour être la plus impartiale possible, malgré ma subjectivité (inhérente à chaque être humain). Le cadre est un outil essentiel à la fonction de coordination, et doit être défini collectivement pour garder notre ambition autogestionnaire. Une fois nos limites établies, nous pouvons réfléchir à la manière dont nous gérons les conséquences du dépassement de ces limites (j'y reviendrai dans ma dernière section).

## T'es qui pour me dire ça?!
*La crainte des évaluations*

Dans un fonctionnement autogestionnaire sans hiérarchie, la tentation peut être forte de penser que nous n'avons de comptes à rendre à personne, puisqu'il n'y a pas de chef·fe. À Barricade, c'est un sentiment que j'ai souvent ressenti, ou que l'on m'a souvent renvoyé par exemple en disant « si tu as envie de développer ce projet, vas-y ». C'est évidemment extrêmement précieux dans un contexte salarié de jouir d'une grande autonomie. Elle est indispensable au bien-être au travail : cela démontre une confiance des collègues en nos compétences et nos initiatives, cela permet de développer notre esprit critique et notre créativité. Mais cela pose aussi question si notre autonomie ne tient pas compte de nos collègues et n'est pas réfléchie au regard de la dynamique collective. La tension que j'évoque ici prend racine, selon moi, dans une confusion entre *indépendance* et *interdépendance* (*voir* Quelques définitions, page 8)[36].

Dans une équipe salariée, nous ne sommes pas une somme d'indépendant·es qui font ce qu'ils·elles veulent, mais bien une somme d'individus qui décident de fonctionner ensemble en misant sur l'intelligence collective et l'autonomie individuelle, pour servir un même projet. Nous sommes *interdépendant·es,* et cela implique de se questionner sur les impacts que nos actions ou non-actions ont sur le groupe : qui pourrait devoir prendre en charge une responsabilité que je n'aurais pas assumée jusqu'au bout ? Qui pourrait devoir travailler dans l'urgence si je ne respectais pas l'échéance que nous avons fixée ensemble ? Qu'est-ce que cela impliquerait pour mes

36 La notion d'interdépendance est fondamentalement liée aux théories du *care.* Contre l'illusion héritée des Lumières où chaque individu serait libre, indépendant et autonome, les éthiques du *care* partagent toutes cette prémisse : les êtres humains sont des sujets vulnérables et dépendants (même si cette dépendance est pensée inégalement en fonction des cas). Bien plus que les interdépendances entre humains, certaines pensées du *care* (Joan Tronto) ou écoféministes appliquent cette notion à l'ensemble du vivant impliquant les non-humains et l'écosystème, qui n'est pas détaché de nous.

collègues si j'arrivais en retard à la réunion ? Quels risques pour la santé financière de l'asbl pourraient apparaitre si j'engageais l'asbl pour un montant financier supérieur aux limites fixées collectivement ? Comment mes collègues pourraient-il·elles se sentir si je prenais position publiquement sur un sujet politique, sans en parler avec elles·eux préalablement ?

Cette interdépendance ne peut pas juste être théorique. Elle doit, d'une part, être conscientisée par chacun·e et collectivement : quels impacts ont mes paroles, comportements, actions sur les autres ? Quels sont les liens entre les différents rôles/fonctions ? Quels sont le sens et l'utilité de nos projets ? Et d'autre part, l'interdépendance doit être traduite par des mécanismes de redevabilités : si nous ne sommes pas redevables envers un·e patron·e (puisque nous sommes l'employeur·euse), nous le sommes envers nos collègues, notre OA, notre AG, et plus largement nos publics[37].

L'autogestion ne peut fonctionner sans des mécanismes de redevabilités, car c'est là que réside la possibilité d'un contre-pouvoir collectif. Dans ce contexte d'interdépendance, il me semble indispensable de préciser à qui chaque personne/fonction est censé·e rendre des comptes, quand, et comment[38]. Cela évite l'arbitraire et les abus de pouvoir. Comme les cadres, les mécanismes de redevabilités doivent idéalement être réfléchis collectivement et en amont.

Concrètement, rendre des comptes peut se faire de deux manières : *l'information* sur ce que nous faisons ou décidons, aux personnes qui seront impactées, et *l'(auto) évaluation* de notre travail, de nos comportements, de nos projets, afin de nous réajuster, d'évoluer, de maintenir du sens. Ces mécanismes de redevabilités peuvent exister à différents niveaux : individuel (autoévaluation et/ou évaluation de notre travail, notre manière d'être, etc.), collectif (autoévaluation et/ou évaluation de nos fonctionnements collectifs, de l'organisation et la répartition du travail), et institutionnel (autoévaluation et/ou évaluation de nos projets, de la manière dont nous menons à bien nos missions, de l'impact sur nos publics).

L'information peut passer par des modes d'organisation très simples : fichiers partagés, traces claires des comptes-rendus de réunions, moments dédiés aux retours sur notre travail, communication sur nos absences/déplacements, etc. Plusieurs expériences du passé de Barricade me permettent d'affirmer que l'information est im-

37 Notons que nous sommes aussi redevables envers les pouvoirs publics qui nous financent, mais cela dépasse la question de l'autogestion, c'est pourquoi je n'en parle pas davantage ici.

38 Par exemple, il peut être utile de distinguer si j'ai le devoir d'informer (j'informe les autres de ma décision), de consulter (je demande des avis avant de décider, sans obligation de les prendre en compte pour décider), de concerter (je demande des avis et j'en tiens compte pour décider), ou de co-décider (avoir l'accord clair des autres sur ma proposition, prendre la décision avec elles et eux). La distinction de ces quatre niveaux de participation est issue de l'outil « fiche mandat » élaboré par Collectiv-a. Elle est liée à la question du périmètre d'autorité.
> https://collectiv-a.be/wp-content/uploads/sites/52/2021/07/Fiche-collectiv-a-Mandat-dun-ro%CC%82le.pdf

portante dans une équipe en autogestion : il nous est par exemple arrivé de ne pas noter des informations qui concernaient des personnes dans des comptes-rendus de réunions, et de nous retrouver ensuite embêté·es de ne pas avoir de traces de discussions récurrentes sur une même problématique. Il nous est aussi arrivé de ne pas pouvoir renseigner des partenaires au téléphone sur les jours de présence d'un·e collègue pour répondre à une demande en attente depuis plusieurs semaines, parce que le·la collègue ne prévenait pas d'un changement d'horaire ou d'une absence. Il nous est arrivé de ne pas être au courant d'un projet sur lequel un·e collègue travaillait, et de nous retrouver penauds lors de rencontres avec des partenaires qui nous posaient des questions sur ce projet dont nous n'avions même pas connaissance. Il nous est arrivé de ne pas savoir qu'un·e collègue travaillait sur le même sujet que nous, mais en l'abordant d'un point de vue politique parfois très différent, voire incompatible, nous mettant en difficulté (personnellement ou avec des partenaires). Il nous est arrivé de communiquer trop tard à notre OA des décisions importantes ou des difficultés d'équipe. Il nous est arrivé de ne pas être en mesure de fournir une information claire et cohérente à notre AG sur une décision prise.

Certain·es estimeront que le devoir d'information est fatigant, exagéré ou la manifestation d'un besoin de contrôle. Mais je pense au contraire qu'une attention à la communication sur nos actions, sur nos décisions, permet de construire des relations de confiance et respectueuses, d'éviter des sentiments d'injustice ou de suspicion. Mon propos n'est pas de dire qu'il faut surveiller les faits et gestes de nos collègues en tout temps, de contrôler ce que tout le monde fait ou ne fait pas[39], mais bien de prendre en compte que nous travaillons pour un même projet, pour une même institution, que nous sommes salarié·es d'une asbl et que cela implique certaines redevabilités envers les autres et envers l'institution.

L'(auto)évaluation passe, quant à elle, par la mise en place d'une culture du retour (ou *feedback*) et par l'instauration de moments dédiés. Dans mon expérience à Barricade, j'ai observé un refus presque systématique de ce type de procédures. Elles faisaient (font) peur, car sont associées à des logiques de sanction et de punition, qui sont les épouvantails de l'autogestion. En rejetant les rapports de domination liés à la hiérarchie, l'autogestion nourrit l'illusion de pouvoir se débarrasser de tout outil de contrôle et d'évaluation, associés à la figure d'autorité. Certes, l'évaluation peut être un piège, mais je pense que c'est surtout contre son aspect arbitraire et unilatéral que nous devons lutter, et non contre le mécanisme en lui-même.

39 Les dérives d'un fonctionnement de la sur-surveillance ont très bien été explicitées par Michel Foucault dans son ouvrage *Surveiller et punir – Naissance de la prison.* (éd. Gallimard, 1975), ou par George Orwell dans son roman *1984* (éd. Gallimard, 1972). Une société « panoptique » où l'on est surveillé en permanence est la dérive inverse de ce que je décris. Une fois de plus, il s'agit de trouver un équilibre entre « rendre des comptes » soi-même parce que l'on est lié à d'autres personnes (interdépendance) et une surveillance extérieure continue et intrusive qui génère des climats de peur et d'autoconformisme.
*Voir* Pierre Ropert, « La société de surveillance de Foucault », *France Culture*, 2014.
> www.radiofrance.fr/franceculture/la-societe-de-surveillance-de-foucault-9783509

Au niveau individuel, il me semble utile d'(auto)évaluer le travail réalisé par chacun·e : comment la personne a-t-elle répondu (ou non) aux objectifs liés à son poste, et donc, aux missions de l'asbl ? Comment s'est-elle investie dans les tâches du collectif ? Y a-t-il eu des comportements problématiques au regard des limites fixées par le groupe ? Cette évaluation peut être faite par la personne elle-même et/ou par d'autres (les collègues, la coordination, l'OA…), c'est à décider collectivement. Il ne s'agit pas de flageller la personne, mais de réajuster des tâches/comportements si nécessaire, d'identifier si des besoins pour réaliser le travail ne sont pas comblés, si des soutiens peuvent être apportés face à certaines difficultés, si des changements peuvent/doivent être faits dans l'organisation collective du travail, si des formations doivent être sollicitées, etc. Les retours faits aux personnes peuvent être négatifs et/ou positifs. À Barricade, nous avons beaucoup de mal à effectuer des retours (tant positifs que négatifs) sur le travail de nos collègues. C'est pourtant très inconfortable quand nous arrivons dans un nouvel emploi, et que nous nageons pendant des mois ou des années sans savoir si ce que nous faisons correspond aux attentes des collègues et de l'institution : ce fut le cas pour moi notamment. Je pense que tout le mal-être que j'ai pu ressentir dans le flou et les injonctions contradictoires de ma fonction auraient pu être limités si j'avais eu l'occasion de recevoir des retours sur mon travail. Les feedbacks individuels peuvent être vus comme un outil de soutien et d'accompagnement pour chaque travailleur·euse. Par ailleurs, en ayant des espaces pour dire à nos collègues quand un comportement nous énerve, nous tracasse, en ayant l'occasion de formuler une critique négative, cela évite peut-être l'escalade des conflits.

Au niveau collectif, je pense que des (auto)évaluations formalisées peuvent être une manière de réguler les tensions en ajustant les cadres de fonctionnement et l'organisation collective du travail. Pourquoi ? D'une part, car cela permet de responsabiliser les personnes à saisir ces espaces pleinement. Sinon, nous sommes vite pris dans le rythme du quotidien, et l'évaluation est rarement ce que nous mettons au-dessus de notre *« to do »*. D'autre part, cela évite une dérive que j'ai souvent observée, à savoir que le cadre est remis en question en continu, sans se laisser le temps de l'éprouver. Ou encore, qu'il soit remis en cause à des moments inadéquats (quand nous n'avons pas le temps de le traiter, entre deux portes, lors d'une réunion où ce n'est pas à l'ordre du jour). Tout comme le pouvoir, l'évaluation est inhérente aux rapports sociaux : mieux vaut donc se donner un cadre et un espace dédié, car elle aura lieu quoiqu'il arrive.

Par exemple, à Barricade, nous avons récemment créé une réunion bimestrielle dédiée aux questions de gouvernance (« l'espace gouvernance »). C'est à ce moment que nous abordons les problématiques liées à nos fonctionnements : ce ne sont pas nécessairement des « problèmes », mais parfois simplement des « accrocs », des petits trucs qui nous interpellent, que nous ne trouvons pas clairs, pas pertinents, manquants, insuffisants. Peuvent être traités là-bas : l'évaluation de certains mandats ; la création de nouveaux mandats si nécessaire, et les mécanismes de redevabilités qui les accompagnent ; la redistribution de tâches ; l'expression de difficultés par rapport

à une règle, une procédure ou une limite ; un ressenti par rapport à un dépassement du cadre, etc. Par exemple, si un·e collègue a pris une décision qui selon nous n'aurait pas dû être prise seul·e ou qui nous a posé un problème (engager une dépense trop importante, publier un texte qui nous pose question sur le fond, etc.), nous pouvons en parler à ce moment-là. Sauf tension urgente (il ne s'agit pas de rester deux mois avec une grosse tension sur le cœur !), les problématiques doivent attendre cette réunion pour être abordées.

La mise en place de ces réunions de gouvernance évite d'« encombrer » les réunions opérationnelles ou stratégiques, et de rester dans le même type de registre pour chaque type de réunions, plutôt que de passer d'une discussion sur la commande de matériel de bureau, à un point sur l'organisation d'une activité, puis sur une tension autour d'un mandat, puis d'une discussion sur l'agenda de la semaine, puis d'une décision sur la réponse à un appel à projets (c'était le cas avant lors de nos réunions hebdomadaires : tout était mélangé). Nous pouvons créer autant d'espaces que nécessaire : pour les désaccords politiques, pour les décisions stratégiques, pour les questions opérationnelles.

Pour prendre un exemple plus précis, nous avons décidé, suite à l'accompagnement par Collectiv-a, de mettre en place un binôme pour la gestion d'équipe, afin de répondre à des difficultés que j'avais pu exprimer à ce sujet. Nous avons convenu que ce binôme serait composé de la coordination générale (fixe) et d'un·e salarié·e élu·e sans candidat·es (tournante une fois par an). En termes de redevabilités, nous avons décidé que le binôme devrait rendre des comptes environ tous les deux mois au reste de l'équipe, et deux fois par an à deux membres extérieurs de l'OA, en les informant du travail effectué, de nos difficultés et de nos projets (information et autoévaluation). Par ailleurs, nous avons convenu que le mandat du binôme serait évalué une fois par an, en équipe, au moment de la tournante (évaluation institutionnelle). Lors des réunions de gouvernance, n'importe qui peut partager une tension par rapport à l'exercice de ce mandat, et nous en parlons alors pour l'ajuster si nécessaire (évaluation collective). Grâce à la définition de ces différents mécanismes de redevabilités, nous avons pu déléguer sereinement un certain pouvoir à deux personnes, puisqu'il a été convenu au préalable et collectivement comment celles-ci devaient rendre des comptes : auprès de qui (dans quel espace), à quel(s) moment(s), et quels aspects nous souhaitons évaluer.

Au niveau institutionnel, je pense qu'il est nécessaire d'évaluer nos missions, l'impact de notre travail sur nos publics, le sens de nos actions et projets. C'est important pour ne pas avancer ou faire perdurer l'association uniquement pour le principe, mais bien pour continuer à construire un projet et des missions qui font sens pour l'équipe et le contexte actuels. Et aussi d'éviter de porter sur ses épaules le projet initial, par respect pour les fondateur·trices, si celui-ci ne fait plus sens. Par ailleurs, c'est utile pour vérifier si le temps d'emploi est suffisant, ou s'il faut repenser nos priorités. À cette fin, nous avons mis en place à Barricade quatre journées d'évaluation par an : trois en janvier pour faire le point sur l'année qui vient de se terminer, et une en juin pour faire le

point à mi-année. L'objectif de ces journées d'évaluation collective est de regarder dans le rétroviseur et de voir si les projets mis en place pour accomplir nos missions, si la manière dont nous nous sommes organisé·es pour mener à bien nos projets, si les priorités choisies en matière d'allocation des ressources (pour du fonctionnement ou de l'emploi) ont été satisfaisantes ou non, s'il y a des choses à réajuster, à repenser, à réorganiser, à redéfinir. Nous aimerions également impliquer davantage notre AG dans cette évaluation institutionnelle, afin d'intégrer davantage des regards extérieurs (de nos partenaires, de nos publics).

## Quand est-ce qu'on dit « stop »?!
*Le tabou de la sanction*

En autogestion, nous définissons donc nous-mêmes nos cadres et nos contraintes, et c'est déjà un enjeu en soi de parvenir à les construire collectivement et les réajuster. Mais de mon point de vue, un grand impensé de l'autogestion (à Barricade en tout cas, et plus largement aussi au vu des échanges que j'ai pu avoir avec d'autres personnes concernées), demeure la question des *conséquences du dépassement des limites*, ou, en d'autres termes, de la sanction. Que se passe-t-il quand les limites ne sont pas respectées, sont dépassées, voire piétinées ? Que sommes-nous d'accord d'encaisser collectivement ? Est-ce que nous voulons/devons sanctionner à certains moments, et si oui, quand et comment ?

Parler de sanction crée un certain malaise chez moi, et je pense que ce malaise est partagé dans de nombreuses structures autogérées, voire dans les milieux de gauche plus généralement. J'ai l'impression que c'est un mot tabou. En creusant un peu, j'ai réalisé qu'il y a une confusion entre la notion de sanction, et celle de punition, qui peut en partie expliquer ce malaise. La sanction a pour objectif d'élaborer les conséquences d'une action (conséquences explicites et connues à l'avance) ; elle a un pouvoir de réparation. La punition, quant à elle, a pour objectif de réprimer ; elle produit de la domination et peut dès lors être vécue comme injuste[40].

Si cette question me met en tension, c'est parce que suis perplexe quant au système punitif et répressif qui existe dans la société où j'ai grandi, mais je crains *aussi* l'impunité : je redoute qu'il n'y ait aucune justice, que des comportements oppressifs ou

40 Cette distinction est, notamment, expliquée de manière détaillée, dans le champ de l'éducation, par le psychologue Julien Besse, « Punition ou sanction ? Différences et conseils éducatifs », YouTube, 2021.
> www.youtube.com/watch?v=nbtGCwkL54g

violents soient possibles sans qu'il n'y ait de conséquences. Je redoute que chacun·e fasse justice soi-même.

Au même titre que les notions de cadre, de contrôle, et d'évaluation, j'aimerais que nous parvenions à nous réapproprier la notion de sanction, comme un outil au service d'une autogestion juste et égalitaire, et ce, de manière intelligente et nuancée. Pourquoi est-ce important pour moi ? Parce que je me suis heurtée, à Barricade, à la violence institutionnelle et interpersonnelle. Parce que j'ai été sidérée de constater comment, collectivement, nous ne respections pas nos limites, comment nous permettions certains comportements ou manquements sans aborder la question de la sanction. Je n'ai parfois pas compris pourquoi il était si compliqué de dire stop à des dynamiques agressives, ou des manquements répétés dans le travail. Être confrontée à ça m'a énormément questionnée. J'ai trouvé tellement paradoxal d'être dans un lieu qui lutte si fermement contre les discriminations, contre toute forme d'oppression, contre l'impunité de certaines personnes ou de certains comportements, et qui éprouve tant de difficultés à se positionner en interne, face à des situations inacceptables. C'est pourquoi aujourd'hui, il me semble nécessaire de penser la question des sanctions.

Ce qui m'importe dans cette réflexion, c'est d'envisager, pratiquement, les conséquences que nous appliquons lorsqu'une personne ne respecte pas les cadres que nous nous sommes fixés, que nous avons évalués, réajustés, modifiés, et que cette dernière a été entendue, accompagnée, soutenue. Je pense que les sanctions doivent être réfléchies et appliquées avec beaucoup de prudence et de précaution, mais que nous devons en tous les cas réagir lorsque nos limites individuelles et collectives sont dépassées. Je pense qu'il faut prendre en compte l'impact du non-respect du cadre sur l'institution et le fonctionnement global. Je ne parle pas du respect des règles pour le principe de les respecter, mais pour interroger les risques et les difficultés que cela peut générer.

Ce qui m'a posé question à Barricade, c'est que nous avions du mal à envisager l'ensemble de la palette de conséquences possibles, comme s'il n'y avait pas de solution intermédiaire entre la discussion cordiale et le licenciement. J'ai pu observer qu'après avoir tenté une discussion avec un·e collègue pour parler d'un problème, nous avions tendance à nous dire que ça allait aller, et nous ne mettions en place ni suivi, ni action sur les causes, et nous ne décidions pas d'une sanction éventuelle. Cela a par exemple donné lieu à des situations où nous « attendions » qu'une personne parte d'elle-même (soit pour manquements répétés dans le travail – et report de la charge de travail sur d'autres –, soit pour comportements qui généraient de la souffrance au travail) plutôt que d'oser la licencier. Dans d'autres cas, nous avons proposé des accompagnements et des actions qui ont été refusés, ou qui ne tenaient pas compte des limites individuelles et collectives (parce qu'elles n'étaient pas explicitées).

Je suis très inspirée par la justice transformatrice, qu'Elsa Deck Marsault définit comme ceci : « … toute initiative abolitionniste qui œuvre pour la justice sociale et

lutte contre les discriminations en redonnant du pouvoir aux personnes directement touchées par les violences ». Ce concept prône d'une part la responsabilisation des auteur·trices (de violence, d'agression) dans une visée transformatrice, et d'autre part, la prise en charge collective, par la communauté, des victimes et des auteur·trices. Il s'agit de transformer les individus *et* le contexte qui a rendu possibles les violences. La justice transformatrice a été développée dans les années 1990 aux États-Unis, dans des milieux qui ne pouvaient avoir recours à la police (communautés racisées et précaires). Elle s'étend plus largement aujourd'hui à d'autres milieux, militants notamment. La justice transformatrice me semble être un idéal intéressant à utiliser dans nos pratiques autogestionnaires. Si nous souhaitons nous extraire des logiques punitives traditionnelles au travail (licenciement ou ostracisation à la première faute grave ou désaccord profond), nous devons alors nourrir une culture du conflit, et exploiter les crises qui nous traversent pour nous transformer collectivement. Nous devons à la fois nous attaquer aux causes (nos fonctionnements), mais également au développement de sanctions, car sinon, les limites que nous nous donnons ne servent à rien.

Mettre en place des sanctions demande néanmoins de bien réfléchir aux objectifs poursuivis par celles-ci : « Les sanctions sont-elles imposées pour faire changer la personne en lui faisant comprendre la portée de ses actes, ou pour assouvir un sentiment de vengeance ? S'emparer collectivement des faits de violence et des conflits est primordial, mais la démarche doit se faire sans reproduire de violence à l'encontre des personnes[41]. » Il s'agit donc d'éviter de produire de nouvelles violences au travers des sanctions, pour que celles-ci soient source de justice sur le lieu de travail, et un outil de lutte contre l'impunité.

Mais les démarches de justice transformatrice comportent des limites. L'idée d'accompagner les auteurs dans un processus de « réparation » (par exemple, en leur demandant de se former à une problématique, se soigner, se reposer, accepter un accompagnement, etc.) est belle, mais nous ne pouvons jamais *obliger* les personnes à l'accepter. La seule prise « contraignante » que nous avons, dans un cadre professionnel, c'est le licenciement. Et une telle décision est particulièrement difficile en autogestion, en termes matériels et émotionnels, étant donné notre double casquette employeur·euse-employé·e. Mais parfois, c'est la seule issue à une situation, même si c'est désagréable, inconfortable. Idéalement, nous aimerions ne pas en arriver à licencier. Cette solution a souvent un goût amer, parce qu'elle donne l'impression que nous avons échoué à atteindre notre idéal politique. Or, le cadre salarié ne nous permet pas toujours d'accompagner convenablement un·e collègue dans une visée transformatrice, ou d'élaborer une sanction qui ne soit vécue comme violente par personne, notamment par manque de temps ou de compétences utiles. Nous faisons « au mieux » : nous nous débrouillons, nous essayons de « penser à tout », de prendre soin des personnes. Et surtout, nous essayons d'utiliser nos crises pour transformer l'institution, affiner nos cadres, adapter nos fonctionnements, préciser nos limites

41 Elsa Deck Marsault, *op. cit.*, p. 57.

individuelles et collectives, et réfléchir collectivement à comment éviter que certaines situations ne se reproduisent.

Cette confrontation entre idéal et réalité est complexe. Nous nous retrouvons parfois dans des impasses, où il n'y a pas de « bonne » solution (les fameux dilemmes éthiques). Nous sommes alors face à des arbitrages, des décisions à prendre, mais qui ne sont pas vraiment des choix. Nous oscillons entre culpabilité et inertie. Nous arbitrons donc avec nos contraintes, avec notre subjectivité, avec nos tensions entre intérêts individuels et collectifs, et il y aura nécessairement des angles morts. En tant que coordinatrice, je me sens particulièrement exposée à cette difficulté. En effet, ma fonction implique une attente plus forte à ce que ce soit moi qui effectue l'arbitrage entre « dépassement du cadre » (qui peut être embêtant, mais pas grave : il suffira peut-être de discuter, de réajuster le cadre), et « dépassement d'une limite ». C'est bien souvent à moi de dire « il faut que ça s'arrête ». C'est compliqué de juger de la gravité d'une situation, de prendre assez de recul pour analyser si mes propres réactions ne sont pas démesurées, liées à mon propre agacement, à mes propres biais. Cette responsabilité ne peut reposer sur les épaules d'une seule personne.

Idéalement, c'est au moment où nous construisons nos cadres que nous devrions définir nos limites quant à leur dépassement, et déjà décider d'un type de conséquence selon la gravité : dans le cas d'un retard en réunion, nous pourrions décider de ne pas attendre le·la collègue ; pour un cas d'erreurs répétées dans le travail, nous pourrions envisager un accompagnement, des formations ; dans le cas de comportements harcelants, nous pourrions décider que cela demande un accompagnement des différentes parties concernées, et qu'après trois avertissements déterminés collectivement il y aura licenciement, etc. Il existe une série de sanctions possibles, plus ou moins fortes selon les situations et en fonction de ce qui est identifié comme inacceptable ou problématique par les membres de l'équipe. C'est à nous de définir les niveaux de gravité, via un mélange de réflexion morale (ce que nous jugeons bien/mal) et de pragmatisme (ce que nous jugeons acceptable et fonctionnel, ou non, dans notre cadre professionnel). Et bien sûr, nous ne pourrons pas tout anticiper et nous devrons donc réfléchir au cas par cas à ce que nous mettons en place, et par qui. Dans les cas où des sanctions doivent être appliquées, il sera dès lors indispensable d'impliquer la (les) personne(s) concernée(s) pour les définir, au moment où une limite sera jugée dépassée : le cadre n'a pas été suivi, que faisons-nous pour qu'il le soit la prochaine fois ? Quel sera le processus de suivi ?

En conclusion, la difficulté de la sanction réside, selon moi, dans deux tensions : la première, c'est la qualification d'un comportement qui dépasserait *vraiment* une limite. Celle-ci sera nécessairement empreinte de biais et de jugements moraux. La seconde, c'est la capacité de réellement mettre en application des sanctions dans le respect de l'individu et du collectif.

## L'autogestion en pratique : un jeu d'équilibriste
*Conclusions*

Je partage dans ce texte mon expérience de l'autogestion dans un cadre salarié, avec mon point de vue particulier de coordination générale. Ce texte évoque ainsi une partie de l'histoire d'une organisation, mais il a lieu de se rappeler que l'autogestion à Barricade s'inscrit dans une histoire plus longue : ce sont des années de réflexions, de processus, de changements, de crises et d'accalmies. Mes réflexions prennent racine dans cette histoire, même si ce n'est pas le propos du texte de la développer et problématiser.

Dans ce texte, je souhaite mettre en évidence certains décalages entre l'idéal et la réalité, afin de décortiquer l'autogestion en pratique, *dans la vraie vie*. En soulevant certaines dynamiques qui me paraissent problématiques, mon objectif n'est pas d'être moralisatrice, de culpabiliser les personnes qui se déresponsabilisent parfois, qui privilégient leurs intérêts individuels ou qui fuient les conflits. Je ne cherche pas à créer un nouvel idéal ou une « vérité » sur ce que devrait être l'autogestion. Mon intention est de donner à voir les écueils qui peuvent naître dans ce type de fonctionnement, car tout idéal, aussi beau soit-il, peut contenir des risques ou des angles morts.

Ces risques, je m'y suis heurtée de plein fouet : j'ai eu envie de changer de boulot pour travailler dans une structure plus verticale ; j'ai souhaité que l'on me donne davantage d'autorité ; j'en ai eu ras-le-bol des discussions à rallonge, des réunions, des décisions remises en question. Je me suis souvent demandée si j'étais à ma place (est-ce moi qui débloque ou le système ? Est-ce que j'exagère de vouloir clarifier le cadre ? Ne pouvons-nous pas nous satisfaire d'un fonctionnement bordélique ? Ne pouvons-nous pas laisser faire tout le monde [moi y compris] ce qu'il·elle veut ?) ; j'ai eu peur d'être accusée de prendre le pouvoir ; j'ai eu peur *d'être* en train de prendre trop de pouvoir ; j'ai parfois eu l'impression que mon rôle ne servait à rien, ou que

les autres s'en foutaient de l'autogestion. Ces désillusions laissent, certes, des traces, un peu de rancœur et de lassitude parfois. Mais malgré cela, je continue à penser que l'autogestion est un horizon politique à défendre, et j'espère, par ce texte, avoir contribué à le faire évoluer en suscitant le débat, en parlant des difficultés, en proposant des pistes de solutions et de réflexions.

Si je suis à ce point en tension au quotidien dans le fonctionnement autogestionnaire, c'est aussi sans doute parce que dans mon idéal, il n'y a pas besoin de coordination. En théorie, je suis pour l'abolition de ce rôle que je trouve particulièrement inconfortable, pour toutes les raisons que j'ai exposées dans ce texte : le risque de déresponsabilisation ; le sentiment d'être seul·e à défendre l'intérêt collectif, à rappeler le cadre, à envisager les sanctions ; le risque d'abus de pouvoir si ce rôle n'est pas contrebalancé. Mais en pratique, *a fortiori* dans un contexte salarié, je plaide plutôt pour la réaffirmation de ce rôle, pour faciliter l'organisation du travail et les relations interpersonnelles, pour soutenir une autogestion qui prend soin. J'aimerais que la coordination cesse d'être associée à la figure de la rabat-joie : ce n'est pas un plaisir d'amener les discussions sur les cadres, les évaluations, les sanctions, c'est une *nécessité*. Pour que ce rôle puisse remplir pleinement sa mission, je revendique l'importance de ne pas faire porter autant de pression sur une seule paire d'épaules, d'éviter de mettre une personne en état de survigilance constante pour boucher tous les trous de la passoire. Mais c'est un jeu d'équilibriste. Ce rôle doit être clair, visibilisé, légitimé, mais aussi délimité et évalué.

L'autogestion est la recherche constante d'un équilibre : responsabiliser chacun·e sans tomber dans une surveillance généralisée, être souple dans l'application des cadres sans tomber dans des comportements individualistes, mettre en place des sanctions sans tomber dans le jugement du moindre faux pas, distribuer des mandats avec autonomie sans tomber dans des prises de pouvoirs non souhaitées, prendre en charge des violences sans tomber dans des logiques de vengeance, évaluer sans contrôler, etc. La recherche de cet équilibre requiert du temps, beaucoup de temps, et aussi beaucoup de patience. Cela demande d'oser expérimenter, d'évaluer, de se remettre en question, de (se) réajuster encore et encore.

L'autogestion tente de lutter contre des pratiques descendantes, arbitraires, injustes, oppressives, où les personnes sont dépossédées de leurs droits, de leurs capacités d'action et de décision. Un tel idéal est porteur de sens, il est riche et nourrit au quotidien. J'ai bougé sur de nombreux positionnements au fil de discussions avec mes collègues, pris des décisions plus nuancées que si je les avais prises seule. J'ai appris que la moindre tâche ou décision est politique, parce qu'elle reflète des convictions et des manières de penser, d'envisager les rapports de pouvoir dans la société. Je pense que nous devons chérir ces lieux et espaces où nous prenons le temps d'échanger, *vraiment*, sur certaines questions. Où nous cherchons au quotidien à être plus égalitaires.

L'autogestion demande de parler des mots tabous tels que le pouvoir, l'autorité, le cadre, l'évaluation, les sanctions. Car ces notions existent et sont nécessaires, y compris dans un cadre autogestionnaire. Elles agissent parfois par leur absence, ou leur imprécision, produisant alors du flou, de l'incertitude ou des injustices. C'est pourquoi, pour assainir nos fonctionnements, je pense que nous devons les regarder, les décortiquer, en débattre.

L'autogestion demande un travail de clarification et d'explicitation pour s'organiser ensemble et pour se comprendre : quelles sont nos valeurs ? Notre raison d'être ensemble ? Où se logent les autorités et les pouvoirs ? Qui est responsable de quoi et avec quelle autonomie ? Comment s'ajuster ? Comment les difficultés personnelles, les conflits, les violences, sont-elles prises en charge ? Quelles sont nos limites individuelles et collectives ? Intégrer une équipe autogérée implique de ne pas être spectateur·ice de son institution, mais acteur·ice à part entière. Tout le monde jouit d'une grande autonomie et d'une liberté d'action, mais dans une perspective d'interdépendance : nous sommes tous·tes responsables de l'avancée du projet et du bon fonctionnement global. Tout le monde est légitime pour donner son avis, pour nommer des problèmes, qu'ils soient liés à une personne ou à un fonctionnement. Nous devons développer une culture de la communication, du retour, et du conflit, être capables de donner et de recevoir des critiques à nos collègues, sans avoir peur de le faire parce que nous craignons un retour de bâton, ou sous couvert d'une bienveillance factice. Et cela implique de créer et définir des espaces dédiés, au sein desquels les retours peuvent être effectués, et où les fonctionnements peuvent être remis en question. Cela implique de se sentir en sécurité et en confiance sur son lieu de travail. Collectivement, nous devons créer les conditions et nous donner les moyens de faire évoluer notre groupe et nos manières de fonctionner.

L'autogestion, dans un cadre salarié, tend vers moins d'asymétries, mais ne doit ni empêcher certaines expertises d'exister, ni nier la nécessité de compétences spécifiques pour l'exercice de certains mandats. Toutes les tâches ne peuvent pas tourner, et certaines doivent nécessairement tourner. Je pense plus intéressant de mettre en avant les forces de chacun·e, plutôt que d'essayer que tout le monde fasse un peu de tout au nom d'une vraie égalité. Et de la même manière, je pense qu'il faut éviter que certains rôles « ingrats » soient relégués dans les mains de certaines personnes.

L'autogestion comprend une grande part de travail relationnel : apprendre à travailler avec d'autres, à se soucier de leur bien-être autant que du nôtre, construire des relations de confiance, trouver sa place, se sentir légitime. Ces sentiments ne se décrètent pas, ils se construisent. L'autogestion demande de prendre soin : de soi, des autres, du lieu, du projet.

L'autogestion demande de se munir d'outils : de participation, de prise de décision, de répartition des responsabilités, de comment se faire des retours et permettre

à chacun·e de s'exprimer. Cela demande aussi un cadre clair (de fonctionnement et de conséquences) pour retrouver de l'autonomie tout en respectant les limites individuelles et collectives.

Par ce texte, j'espère avoir visibilisé l'invisible.

Perrine Vanmeerbeek

**Remerciements**

*Virginie et Ludivine, pour nos discussions endiablées sur nos désillusions. Et Virginie spécialement, pour ton soutien et ton écoute comme collègue, puis comme amie.*

*Magali pour ton écoute attentive, tes conseils avisés, et tes questions qui m'aident toujours à élaborer ma pensée. Cela m'aide à prendre de la hauteur.*

*Anouk, pour ton travail d'édition de fourmi et l'accompagnement de ce texte, toujours dans le plus grand soin. Ton regard et ton attention constante aux autres sont précieux pour l'équipe.*

*Magali, Anouk et Démis pour l'aide à la rédaction des notes de bas de page théoriques.*

*Le groupe d'intervision sur l'autogestion, Audrey, Sébastien, Alex, François, et Antoinette, qui m'a permis de prendre du recul sur mes difficultés et y apportant un regard extérieur, et d'élaborer des pistes de solutions grâce au partage précieux de vos expériences respectives.*

*Les membres de l'équipe de* Barricade, *ancien·nes et actuel·les, pour votre soutien sans faille malgré mes remises en question.*

*L'OA de Barricade, présent et passé, pour votre soutien dans les moments les plus compliqués de Barricade.*

## Pour nourrir la réflexion

### Films et documentaires

*Sur l'autogestion et la réappropriation du pouvoir par les citoyen·nes, les travailleur·euses*

- Coline Grando, *Le Balai libéré*, CVB, 2023 ;
- Christophe Coello, *Squat, la ville est à nous !*, C-P Productions et Les Films Buenaventura, 2011 ;
- Mariana Otero, *Entre nos mains*, Archipel 33, 2010 ;
- Pierre Carles, Christophe Coello et Stéphane Goxe, *Volem rien foutre al païs*, C-P Productions, 2007 ;
- Christian Rouaud, *Les LIP – L'imagination au pouvoir*, Les Films d'Ici, 2007 ;
- Avis Lewis et Naomi Klein, *The Take*, Barna-Alper Productions et Klein Lewis Productions, 2005 ;
- Patricio Guzman, *Salvador Allende*, Universciné, 2004 ;
- Ken Loach, *Land and Freedom*, Rebecca O'Brien, 1995 ;
- Alain Resnais et Jean Rouch, *L'An 01*, UZ Production, 1973.

### Livres

*Sur l'autogestion*

- Lucien Callonges, *Autogestion, hier, aujourd'hui, demain*, éd. Syllepse, 2010 ;
- Daniel Mothe, « Autogestion », dans Jean-Louis Laville, *Dictionnaire de l'autre économie*, éd. Cattati, 2006, p.56-65 ;
- Franck Georgi, *Autogestion – La dernière utopie ?*, éd. de la Sorbonne, 2003 ;
- Starhawk, *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective*, éd. Camboura-kis, 2021 ;

- Magali Arnould, Aïla Ellenberger, Christiane Gilon et Archibald Peeters, *Comment faire collectif? Retour sur 48 expériences contemporaines,* éd. Champ Social, 2024.


*Sur les autres sujets abordés dans ce texte (dilemmes éthiques, justice transformatrice, conflits, hiérarchie, autonomie, pouvoirs)*


- Elsa Deck Marsault, *Faire justice – Moralisme progressiste et pratiques punitives dans la lutte, contre les violences* sexistes, éd. La fabrique, 2023 ;
- Collectif, A*bolir la police – Échos des États-Unis*, éd. Niet, 2023 ;
- Sara Schulman, *Le Conflit n'est pas une agression – Théorique de la souffrance, responsabilité collective et devoir de réparation*, éd. B42, 2021 ;
- Mathieu De Nanteuil, *Rendre justice au travail – Éthique et politique dans les organisations*, éd. PUF, 2016 ;
- Isabelle Ferreras, Julie Battilana et Dominique Méda (dir.), *Le Manifeste Travail – Démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, éd. du Seuil, 2020 ;
- Dominique Méda et Patricia Vendramin, *Réinventer le travail*, éd. PUF, 2013 ;
- Starhawk, *Rêver l'obscur – Femmes, magie et politique*, éd. Cambourakis, 2015 ;
- Marie Garrau et Alice Le Goff, Care, *justice et dépendance*, éd. PUF, 2010 ;
- Cornélius Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, éd. du Seuil, 1999 ;
- Florence Giust-Desprairies, *L'Imaginaire collectif,* éd. Erès, 2009.


**Articles**


- Cornelius Castoriadis, « Autogestion et hiérarchie », 1974 ;
  > infokiosques.net/lire.php?id_article=247
- Alice Croquet, « L'Autogestion, une expérience qui n'a pas dit son dernier mot », *Barricade*, 2012 ;
  > www.barricade.be/publications/analyses-etudes/autogestion-une-experience-qui-n-pas-dit-son-dernier-mot
- Camille Scola, « Valeurs et conflits de valeur dans les organisations – Les cas des contrôleurs de gestion », thèse en sciences économiques et de gestion à l'UCLouvain, 2023 ;
- « L'Autogestion c'est pas de la tarte – Quelques réflexions sur la pratique de l'autogestion, et sur le fonctionnement collectif », 2002 ;
  > https://infokiosques.net/spip.php?article1889
- Alexandre Liesenborghs, « Autogestion – Entre mythes et pratiques », *Barricade*, 2017 ;
  > www.barricade.be/publications/analyses-etudes/autogestion-entre-mythes-pratiques
- Johan Verhoeven et Édith Wustefeld, « Autogestion, transformation sociale et résilience », *Barricade*, 2014.
  > www.barricade.be/publications/analyses-etudes/autogestion-transformation-sociale-resilience

**Podcast et vidéos**

*Sur l'autogestion*

- Guillaume Desjardins, « Jusqu'où peut-on aller dans l'autogestion ? », Questions d'asso, ép.13, 2023 ;
  > www.questions-asso.com/episodes/s02/episode13.html
- Mathieur Eisinger, « Autogestion avec Laurie Benisti et Angèle Brichet », Histoire d'A, 2024 ;
  > https://histoires-d-a.lepodcast.fr/autogestion-avec-laurie-benisti-et-angele-brichet

*Sur la justice transformatrice, la sanction et la punition*

- Jean-Christophe Francis, « La Justice transformatrice », Esprit de justice, *France Culture,* novembre 2023 ;
  > www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/esprit-de-justice/la-justice-transformatrice-7820042
- Julien Besse, « Punition ou sanction ? Différences et conseils éducatifs », YouTube, 2021.
  > www.youtube.com/watch?v=nbtGCwkL54g

**Collectifs**

- *Collectiv-a*
  > https://collectiv-a.be/ressources
- *Fracas* (collectif féministe d'aide à la gestion des conflits, en France)
  > www.collectif-fracas.com
- *Maison du conflit (Steki)* à Bruxelles (espace d'expérimentation, de formation et d'intervention)
  > www.lesteki.be/maison-du-conflit

BARRICADE
CULTURE D'ALTERNATIVES

**Autrice**
Perrine Vanmeerbeek

**Édition**
Magali Arnould
Anouk Renaud

**Relectures**
Ludivine Faniel
Virginie Gérouville
L'équipe de *Barricade*

**Corrections**
Didier Somzé
Olivier Starquit

**Pôle publications**
Démis Pirard
Anouk Renaud

**Maquette**
Jérôme Becuwe

**Comité éditorial**
Yannick Bovy
Noëmie Cravatte
Démis Pirard
Anouk Renaud
Didier Somzé
Olivier Starquit

**Analyses et études**
Toutes nos analyses sont disponibles sur notre site www.barricade.be et gratuitement en imprimés, rue Pierreuse 15 – 4000 Liège *via* la librairie *Entre-Temps,* la librairie de *Barricade*.

**À faire circuler – Creative Commons / CC-BY-ND**
Nous sommes toujours ravi·es lorsque nos textes et leurs idées voyagent loin au-delà des murs de *Barricade*.
Si vous souhaitez republier cette analyse (tout ou en partie), n'hésitez donc pas à nous contacter : *info@barricade.be*

**Barricade asbl**
Rue Pierreuse 19-21, 4000 Liège
info@barricade.be • barricade.be
Numéro d'entreprise • 0457 984 015
RPM • Tribunal de l'entreprise de Liège
IBAN • BE 22 5230 8037 1447

**Éditeur responsable**
Jérôme Becuwe

**Versions**
**1.0** – *Parution*
**1.1** – *Coquilles*
(17/04/25)

Fédération Wallonie-Bruxelles
Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Wallonie