

MANIFESTE du Collectif Autogestion(s)

Auto-gérer les sociétés pour changer de société.

Organisations autogérées, c'est notre projet !

Organisations : auto-gérez les toutes !

Opale, holacratique, sociocratique, autogérée, libérée ... des modalités différentes mais aussi certains objectifs communs : rendre plus autonomes et responsables les employé.e.s, susciter de la coopération dans les équipes, favoriser la prise d'initiatives, mettre l'intelligence collective au service de la raison d'être de l'organisation. Ce sont autant de modèles organisationnels, de méthodes de (non-)management, de règles de prise de décision, de méthodes d'animation d'ateliers et réunions. Dans un monde devenu complexe et incertain où les enjeux d'innovation et d'adaptation ont pris le pas sur la simple préoccupation productiviste, ces modèles se multiplient pour remplacer un système pyramidal et un mode commande-contrôle à bout de souffle. Des Zadistes aux patrons du CAC 40, tous s'y intéressent et beaucoup l'expérimentent.

Si les objectifs de ces modèles sont proches, les intentions, les raisons d'être quant à elles diffèrent. Certains voient ces modèles comme une nécessaire transformation pour répondre à l'angoisse de sens des nouvelles générations ou encore pour fluidifier la prise d'initiative et l'innovation dans les grosses structures. Les plus cyniques y voient même un moyen pour que chacun devienne son propre tortionnaire au travail. Ceux-là font de ces nouveaux modèles organisationnels un projet économique - rendre encore et toujours plus efficace l'entreprise - là où d'autres en font un projet politique : favoriser l'émancipation. Nous - membres d'un collectif visant à échanger sur les pratiques autogestionnaires, les rassembler et les diffuser - sommes de ces derniers.

Les organisations au service du bien commun

Dans le débat actuel sur ces formes d'organisation - que l'on présente souvent à tort comme nouvelles - les praticiens de l'auto-gestion, dirigeant.e.s, employé.e.s, managers, indépendants ou entrepreneurs amènent deux spécificités fortes.

La première est l'instance sur le partage du pouvoir et de la valeur qui sont les conditions nécessaires pour permettre aux employés de s'émanciper et de construire collectivement une société plus juste et équitable. C'est seulement en s'interrogeant sur la manière de réguler les asymétries de pouvoir qui empêchent chacun de participer également et en définissant des conditions de partage équitable des résultats du travail que les organisations participeront à la conception de véritables biens communs.

La seconde spécificité de l'autogestion est l'insistance sur le collectif. Notre conviction est que l'enjeu est moins de laisser les individus libres que de se donner les moyens de décider collectivement. C'est ainsi que nos entreprises et institutions pourront se doter de raisons d'être alignées avec les aspirations de la société et qu'elles se donneront les moyens de répondre aux défis environnementaux et sociaux auxquels nous faisons face.

L'intérêt de ces apports de l'autogestion est particulièrement remis en avant dans ce contexte de pandémie et de confinement qui révèle, de façon chaque jour plus criante, les failles de notre système global. Cette crise sanitaire et sociale agit comme un révélateur de la résilience et de l'utilité sociale des structures. Dans ce contexte, les organisations autogestionnaires démontrent chaque jour leur capacité d'adaptation qui leur permet de trouver des solutions innovantes pour maintenir ou même renforcer leur impact social sans mettre en danger la santé de leur membre. Qu'elles proposent leurs services pour répondre à ces nouveaux enjeux ou qu'elles maintiennent les actions dans un contexte où leur utilité est renforcée, ces organisations continuent malgré les difficultés à se mettre au service du bien commun.

Nos convictions sont fortes, nos défis le sont autant ...

Le défi de chaque organisation autogérée est de trouver un équilibre, parfois précaire, entre l'engagement individuel et la raison d'être collective, entre les règles formelles et la loi de l'informel, entre la verticalité et l'horizontalité, entre la complexité et la simplicité. Si toutes ces organisations génèrent de l'engagement, du sens, émancipent les personnes, elles peuvent aussi être génératrices de risques psychosociaux. En l'absence de garde-fou, la pression du collectif ou de soi-même remplace celle du manager. De même, ces organisations demandent de développer de nouvelles postures managériales, de nouveaux savoir-être tout en transformant en profondeur les processus de l'organisation. Et pour cela, il n'existe pas de réponse universelle, c'est à chaque organisation de trouver - en mobilisant ses parties prenantes - les modalités d'organisation et de prise de décision qui lui permettront d'être efficace et résiliente dans le temps.

La résilience de l'autogestion viendra de la diversité de ses modèles

On nous rétorque souvent que : « cela ne concerne que les petites entreprises », que « ce n'est pas durable dans le temps » ou encore que « tout le monde ne veut pas devenir son propre chef ». Si effectivement la plupart des organisations vraiment auto-gérées sont des PME et TPE, de nombreuses expériences montrent que nos modèles sont au moins aussi durables que les modèles traditionnels. Et si tout le monde ne veut pas devenir son propre chef, on voit aujourd'hui de manière particulièrement flagrante - avec l'explosion du stress au travail - les effets délétères de situations professionnelles dans lesquelles les salariés sont de simples exécutants de directives sur lesquelles ils n'ont aucune prise.

Notre objectif collectif est donc d'inventer de nouvelles modalités organisationnelles en s'appuyant sur trois atouts majeurs que nos aînés n'avaient pas 30 ans auparavant : des outils numériques qui réduisent nos coûts de transaction et nous permettent un partage en temps réel des informations nécessaires pour décider, une situation économique et écologique qui nous oblige à renouveler nos pratiques et une attente exprimée de manière de plus en plus forte par les travailleurs d'avoir davantage de sens dans leur activité.

Nos organisations sont à réinventer en s'appuyant à la fois sur des modèles émergents mais aussi sur l'expérience de ceux qui expérimentent depuis de nombreuses années. Que ce soit en terme de nouvelles postures et pratiques managériales couplés à de nouveaux modes de gouvernance, en terme de partage de la valeur couplés à de nouvelles formes de valorisation de l'apport de chacun (notamment au-delà du monétaire avec les flux non marchands), en terme de nouveaux outils de la transparence, du partage d'information, de pilotage économique coopératifs ou en termes de prise en compte des tensions, de la différence, de l'opposition ou du conflit comme facteur d'évolution du groupe et de chaque individu, le défi est immense mais nous ne partons pas d'un page blanche. C'est grâce à la diversité des approches, des modèles, des vécus et des pratiques mais surtout par l'inspiration et l'entraide inter-structure que les organisations autogérées passeront à l'échelle, que ce soit par leur croissance ou par leur réplique.

Votre défi que vous soyez entrepreneur.e, employé.e, manager ou dirigeant.e est d'expérimenter ces nouveaux modèles et de les diffuser au sein de votre organisation en gardant en tête trois piliers: la primauté du sens (souvent incarné par la raison d'être et une intention sociétale forte), la réduction des asymétries de pouvoir et le partage de la richesse.

Si vous connaissez mal ce monde, il est particulièrement important de questionner vos préjugés sur le sujet et de vous y intéresser dès maintenant avec l'intention d'expérimenter rapidement ces nouvelles postures et pratiques tout en diffusant autour vous une nouvelle culture de groupe.

Si vous êtes déjà praticien, nous vous invitons dès à présent à rejoindre des collectifs de partage d'expérience existants ou d'en créer de nouveaux pour vous inspirer des pratiques des autres, inspirer les autres et participer à ce mouvement de diffusion et de diversification des modèles. C'est pour nous la seule manière de se sortir des idées préconçues qui voudraient limiter l'autogestion et d'autres modèles à des situations de niches ou de marges alors qu'elles sont des réponses efficaces, durables et soutenables à nos enjeux actuels. En cette période particulière qui appelle un renouveau pour répondre à des enjeux toujours plus grands, nous comptons sur vous.

Martin Werlen (Résiliances by Ouishare), Clément Ruffier, Christophe Dumais (CDRIC,
Archipel Kyosei)

Membres du Collectif Autogestion(s)