

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EXERCICE DU POUVOIR DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL  
AUTOGÉRÉS : ENTRE ASSUJETTISSEMENT ET SUBJECTIVATION

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR

JUSTINE LÉVÊQUE-SAMOISSETTE

MAI 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation d'une recherche de maîtrise est un processus qui, dans mon cas, s'est révélé aussi enrichissant qu'éprouvant. Lorsque je me suis lancée dans la maîtrise en travail social, il y a plusieurs années, j'étais bien loin de me douter que cette aventure allait m'en faire voir de toutes les couleurs. Ce mémoire a traversé les événements heureux et les épreuves qui ont marqué mon parcours personnel et professionnel. Il a vu le jour avec le printemps érable, a été mis de côté alors que je traversais une leucémie. Il a été source de la plus grande fierté et de la plus grande anxiété. Je saisis cette occasion qui m'est offerte pour remercier les êtres si précieux et si chers qui m'ont accompagnée dans l'un ou dans chacun de ces moments et sans le soutien desquels ce mémoire n'aurait pas abouti. J'aimerais également remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) de m'avoir octroyé la bourse Joseph-Armand-Bombardier.

À ma directrice, Myriam Dubé, qui a fait preuve d'une présence et d'un engagement inébranlables. Je te remercie pour la confiance que tu m'as témoignée et pour avoir accepté de danser sur un mince fil, en équilibre entre l'autonomie et l'encadrement dont j'avais tout autant besoin. Je te remercie pour ta sensibilité, ta curiosité, ton ouverture, ta compréhension, et ta capacité hors du commun à guider et accompagner. Myriam, tu es une directrice en or.

À mes compagnes et amies de maîtrise pour la complicité et l'amitié. Claude et Marie-Andrée, merci pour les derniers miles faits en votre compagnie. À toute l'équipe de Thèsez-vous : la créativité et la bienveillance de cette communauté sont comme un printemps dans un parcours parfois si aride! Merci aussi à mes

merveilleuses amies et collègues intervenantes féministes de l'Auberge Madeleine. Merci pour la bienveillance, la richesse de la différence, les rires, la solidarité et les inlassables encouragements. Lynda, Maritza, Marcia, Mikaela, Miori, Lolo, Cécile, Vanessa, Cristina, Annie D., Daphnée, Annie C., Fatou, Adélie, Anne, Mélanie, Valérie, Manue, Micheline... vous êtes la meilleure équipe dont on puisse rêver.

À mes ami.e.s extraordinaires, vous qui m'avez soutenue et encouragée de toutes les manières possibles, dans le creux du creux comme dans la plus grande joie, aux côtés de qui j'ai pu grandir et qui m'avez aidée non seulement à réfléchir et à écrire, mais aussi à rester en vie. Merci pour l'amitié. Merci pour l'inspiration, merci pour les corrections pertinentes et les discussions passionnantes sur l'autogestion. Merci pour le hockey cosom et les voyages en vélo. Merci pour les petits plats chauds, les visites et les nuits à l'hôpital. Merci pour Courtepointe. Rachel, Audrey, Carol-Anne, Chantelle, Guertin, Chloé, Foufouli, Nanie, Franksgiving. Merci Maudine, mon amie-sœur.

Merci à ma famille. Papa, Maman, vous êtes des piliers. Mon cœur est plein de toute la reconnaissance, l'amour et la fierté du monde. Merci aussi pour les relectures attentives. Olivier et Noémie, je me sens si privilégiée de vous avoir dans ma vie. Vous êtes beau et belle, inspirant.e.s, uniques et j'admire les personnes que vous êtes. À mes beaux-si-beaux-enfants, Nour et Ève. Merci pour vos encouragements, merci pour votre patience infinie et durement mise à l'épreuve : « Mais Ju, quand vas-tu finir ton gros devoir? ». Ça y est! Les longues heures de plongée sous-marine dans mon mémoire sont terminées, place au jeu!

Enfin... Joël, mon amour. Tu as été aux premières loges de toute cette (ces) épopée(s). Qu'aurais-je fait sans toi? Merci pour l'amour puissant, le soutien, l'intelligence et la sensibilité des partages. J'ai tant de reconnaissance pour ta générosité, ton humanité et ton esprit digne et vif. Merci d'y avoir cru, et de m'avoir aidée à y croire. Merci

d'être resté auprès de moi à chaque instant. Cha.que. ins.tant. Je te dois plus que tu ne pourrais l'imaginer. Longue vie à nous.

Je dédie cet humble travail à toutes les travailleuses et tous les travailleurs de la coopérative de recyclage COOARLAS pour l'avoir inspiré ainsi que pour leur important travail social et environnemental (Canoas, Brésil).

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	x
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	8
1.1. Historique de l'autogestion.....	8
1.2. Définitions de l'autogestion.....	12
1.2.1. La gestion par soi-même .....	12
1.2.2. L'autogestion comme espace d'expérimentation.....	13
1.2.3. L'autogestion comme réalisme démocratique.....	14
1.3. L'exercice collectif du pouvoir en autogestion .....	15
1.3.1. Des structures sous pression néolibérale.....	15
1.3.2. Des pratiques organisationnelles pour favoriser l'égalité .....	16
1.3.3. La reproduction de rapports de pouvoir asymétriques .....	17
1.3.4. Les apports d'une expérience d'autogestion sur l'appropriation du pouvoir d'agir.....	19
1.3.5. Articulations entre vécus subjectifs et configurations des relations de pouvoir .....	21
1.4. Objectifs et pertinence de la recherche en travail social.....	23
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL .....	27
2.1. Le pouvoir : objet d'étude par sa matérialité ou concept ?.....	28
2.1.1. Petit détour étymologique .....	28
2.1.2. La microphysique du pouvoir .....	30
2.2. La productivité du pouvoir .....	31
2.2.1. Pouvoir et domination .....	31

2.2.2.	Pouvoir et liberté .....	32
2.2.3.	Le pouvoir produit des domaines d'objets et des rituels de vérité .....	33
2.3.	Le pouvoir construit les sujets .....	34
2.3.1.	Le statut ontologique du sujet .....	35
2.3.2.	Le sujet entre produit et producteur du social .....	37
2.3.3.	Processus de subjectivation/assujettissement.....	38
2.4.	Questions de recherche .....	41
2.4.1.	Question principale .....	41
2.4.2.	Questions spécifiques.....	41
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		
3.1.	Stratégie générale de recherche .....	44
3.2.	Méthode de collecte de données .....	45
3.2.1.	Le récit d'expérience .....	45
3.2.2.	L'entretien semi-dirigé.....	46
3.3.	Échantillon et recrutement.....	47
3.3.1.	Sélection des milieux autogérés .....	47
3.3.2.	Caractéristiques des milieux autogérés .....	48
3.3.3.	Sélection des personnes participantes .....	49
3.3.4.	Profil des participantes et participants .....	50
3.4.	L'analyse des données .....	51
3.5.	Considérations éthiques.....	53
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		
4.1.	Des expériences antérieures significatives constitutives de soi.....	56
4.2.	Choisir de travailler en autogestion... ..	59
4.2.1.	... pour la continuité avec ses intérêts professionnels.....	59
4.2.2.	... en réponse à une expérience négative de la hiérarchie.....	60
4.2.3.	... pour être en cohérence avec ses valeurs.....	61
4.3.	Le rapport aux fondements structurels des milieux autogérés : les normes et pratiques.....	63
4.3.1.	« Autogestion » : s'approprier l'égalité et la liberté.....	64

4.3.2.	Négocier avec les rapports de pouvoir asymétriques et les hiérarchies informelles.....	79
4.4.	L'exercice du pouvoir en autogestion dans les interactions avec les autres.....	87
4.4.1.	Différentes façons constructives de faire sa place et d'être reconnu.e.....	88
4.4.2.	Une reconnaissance jamais acquise une fois pour toutes.....	94
4.4.3.	Expérimenter ce qui est vécu comme « trop » de pouvoir.....	95
4.4.4.	La négociation du pouvoir comme dynamique de réciprocité.....	101
4.4.5.	Résister au pouvoir qui s'exerce sur soi.....	104
4.4.6.	Le conflit : une forme de négociation pouvant mener à une impasse ....	107
CHAPITRE V		
	DISCUSSION .....	112
5.1.	Retour réflexif sur le point de rupture entre l'avant et l'après-autogestion : expérience d'une cohérence dans le rapport à soi .....	113
5.2.	Se construire dans la résistance au sein du collectif autogéré .....	117
5.2.1.	De la réitération de normes vulnérables.....	118
5.2.2.	La norme de l'engagement.....	119
5.3.	Le difficile constat de rapports inégalitaires : vus et niés à la fois .....	121
5.4.	Une impossible appropriation.....	122
5.4.1.	Des rituels de vérité fermés.....	123
5.4.2.	Un rapport à soi destructeur .....	124
5.5.	Réflexions éthiques : reconnaissance intersubjective, pratiques de liberté et relations de pouvoir .....	126
5.6.	Les limites de la recherche .....	128
CONCLUSION.....		
		130
ANNEXE A		
	Canevas d'entretien.....	134
ANNEXE B		
	Affiche de recrutement.....	136
ANNEXE C		
	Formulaire de consentement .....	137

ANNEXE D	
Certificat d'approbation éthique .....	142
ANNEXE E	
Avis de conformité éthique .....	144
BIBLIOGRAPHIE .....	146

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Caractéristiques des milieux de travail.....	48
Tableau 1.2. Profil des personnes participantes à la recherche.....	50

## RÉSUMÉ

Dans le cadre d'un stage de solidarité internationale dans une coopérative de recyclage brésilienne, nous avons fait le constat de la complexité de la réalité du pouvoir dans les milieux de travail autogérés. D'une part, une contradiction semble persister entre l'égalité enchâssée dans la structure formelle et la reproduction de rapports de pouvoir asymétriques. D'autre part, les membres évaluent positivement les impacts de leur participation à un milieu de travail démocratique dans différents aspects de leur vie.

Nous avons souhaité, dans le cadre de cette recherche de type exploratoire, mieux comprendre la complexité de la question du pouvoir dans de telles organisations en nous intéressant à l'expérience qu'en font les travailleurs et travailleuses des milieux autogérés au Québec. Les aspects formels et organisationnels de telles structures étant relativement bien documentés, nous avons décidé de nous intéresser plutôt aux aspects subjectifs d'une telle expérience.

La définition foucauldienne du pouvoir nous est apparue fort à propos pour une telle entreprise : il est conçu comme une force qui circule et transige entre les individus, dans toute relation et dans toutes les sphères de la vie sociale. Inévitable liant social, les relations de pouvoir sont également constitutives des sujets. Une telle conceptualisation du pouvoir nous apparaissait pertinente pour appréhender l'apparente contradiction de la persistance de rapports de pouvoir asymétriques dans des structures égalitaires, de même que pour comprendre les processus de subjectivation favorisés lors d'une expérience de démocratie directe dans le cadre du travail. Si les sujets se construisent dans les relations de pouvoir, comment des contextes autogérés influencent-ils la construction de soi?

Nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Nous avons choisi le récit d'expérience comme technique de collecte de donnée auprès des sept personnes répondantes, issues de six collectifs de travail autogérés.

Les personnes participantes ont raconté leur expérience de l'exercice du pouvoir dans leur relation aux discours et pratiques propres aux milieux autogérés, ainsi que dans le contexte de leurs relations avec leurs gestionnaires. Il en est ressorti que les

discours et pratiques de ces milieux agissent comme des cadres qui à la fois contraignent l'action sur le milieu, mais aussi la rendent possible, à travers un processus d'appropriation d'une liberté déstabilisante. De plus, les relations de pouvoir, inhérentes à toute dynamique intersubjective, sont source d'une reconnaissance nécessaire pour agir sur soi et sur le milieu. Il est apparu que certains aspects de leur expérience d'autogestion favorisent des processus de subjectivation constructive, alors que d'autres sont synonymes d'un rapport à soi négatif.

Mots clés : autogestion; relations de pouvoir; récit d'expérience; subjectivation.

## INTRODUCTION

Comme il est de coutume à l'École de travail social de l'UQÀM, nous souhaitons amorcer ce mémoire en situant notre objet de recherche par rapport à notre parcours professionnel et aux questionnements dont il a émergé. Lors d'une expérience d'accompagnement d'un stage de solidarité internationale de quelques mois dans une coopérative de recyclage dans la région de Porto Alegre, dans l'État du Rio Grande do Sul au Brésil, nous avons été amenées à réfléchir à la manière dont les travailleuses et travailleurs<sup>1</sup> vivent l'expérience de la gestion démocratique d'un milieu de travail. Les milieux adoptant des modes d'organisation horizontaux se veulent des espaces démocratiques et égalitaires, rares dans nos sociétés occidentales, au sein desquels chaque personne a le pouvoir de participer aux prises de décisions. Toutefois, ces milieux ne sont pas à l'abri de la reproduction de rapports de pouvoir asymétriques fondés notamment et non exclusivement sur le genre, la classe, l'expérience et les compétences (Canivenc, 2011; Quijoux, 2011). Malgré ces limites, auxquelles la coopérative brésilienne n'échappe pas, les travailleuses rencontrées ont évalué de manière positive les impacts de cette expérience dans leur vie professionnelle, sociale et familiale.

Le recyclage n'étant pas une pratique encore très valorisée au Brésil, les travailleuses nous ont fait part des représentations sociales et des stigmates qui y sont associés et

---

<sup>1</sup> Au moment de notre stage, la coopérative comptait quatre hommes pour une trentaine de femmes. De plus, les entretiens dont il est question ont été réalisés auprès des travailleuses uniquement. À partir d'ici, lorsque nous ferons référence à la coopérative, le féminin inclura donc le masculin.

qui affectent les recycleurs et recycleuses : illes<sup>2</sup> sont associé.e.s aux déchets qu'elles trient et sont régulièrement traité.e.s avec mépris. La plupart des travailleuses de la coopérative, située dans un quartier défavorisé dans la périphérie de Porto Alegre, sont des femmes, issues elles-mêmes de milieux défavorisés, parfois monoparentales. Certaines d'entre elles étaient auparavant des *lixeiros* (mot issu du terme portugais *lixo*, signifiant « déchet »), c'est-à-dire des personnes dont le travail est de sillonner la ville et ses conteneurs à déchets, à la recherche de matières recyclables revendables. Depuis quelques années, des organisations de la société civile travaillent avec les municipalités pour soutenir la mise en place d'infrastructures pour le recyclage des matières. Ainsi, les *lixeiros* s'organisent en coopératives de *recicladoras* et obtiennent des contrats avec les municipalités pour la collecte et le tri des matières recyclables. C'est dans ce contexte que s'est constituée la coopérative dans laquelle nous avons effectué notre stage. De 30 à 40 personnes y travaillent en moyenne, selon les saisons. Les deux principales instances sont l'assemblée générale, souveraine, qui regroupe l'ensemble des travailleurs et travailleuses, et le comité de coordination, composé de trois à cinq personnes dont les tâches consistent en la gestion financière et interne de la coopérative en plus de la représentation politique auprès des organisations et institutions partenaires.

Dans un premier temps, nous avons observé le défi que constitue la participation des femmes à la vie démocratique de la coopérative. Bien qu'elles en soient toutes membres à part entière, et bien qu'elles aient toutes le pouvoir de participer à la prise de décisions, il n'est pas toujours aisé pour les travailleuses de prendre leur place et

---

<sup>2</sup> Nous souhaitons donner quelques précisions sur la féminisation de ce mémoire. Afin d'adopter une écriture la plus inclusive possible, nous avons privilégié une grammaire neutre autant que possible. Lorsque ce n'était pas possible, nous avons choisi de féminiser en utilisant la formulation au long pour faciliter la lecture, sauf lorsque les termes masculins et féminins étaient des homophones. Finalement, lorsque nous faisons référence à des ensembles de personnes composés de femmes et d'hommes, nous avons privilégié l'utilisation de pronoms épiciques (illes, ceux, elleux).

de participer effectivement aux délibérations et décisions qui concernent la gestion de leur milieu de travail. Par exemple, certaines membres font prévaloir leur point de vue indirectement, par l'intermédiaire de certaines personnes plus à l'aise d'exprimer leur point de vue en assemblée générale.

De plus, les membres du comité de coordination, où les hommes sont proportionnellement surreprésentés, assument davantage de responsabilités et ne participent pas au tri des déchets. Ainsi, elles exercent un leadership certain dans la coopérative et, du fait des informations dont elles disposent, jouissent d'une vision plus globale des enjeux politiques, financiers, commerciaux, internes, etc. À cela, les travailleuses du tri réagissent de diverses manières, notamment par une certaine forme de rejet contre les collègues du tri qui « montent » à la coordination : cette ascension professionnelle peut être vécue par les pairs comme une trahison. Certaines personnes vont même jusqu'à refuser un poste dans l'équipe de coordination de peur de perdre des liens avec les autres recycleuses. On observe donc une hiérarchie de statuts dans la coopérative, autour desquels se construisent et se configurent des relations de pouvoir.

Parallèlement à l'existence de ces défis, il semble que cette expérience ait été accompagnée de transformations positives dans la vie de ces femmes, transformations visibles au sein du milieu de travail, mais également en dehors, dans leur vie personnelle, familiale et sociale. Quelques femmes de la coopérative ont accepté d'accorder une entrevue sur le sujet à notre groupe de stagiaires, entrevues à partir desquelles nous avons réalisé une courte vidéo à visée de sensibilisation et disponible en ligne<sup>3</sup>. Parmi les aspects positifs de leur expérience de travail dans une

---

<sup>3</sup> « Voix de recycleuses/ Voces de recicladoras » est un court documentaire réalisé par le groupe de stagiaires de Développement et Paix au Brésil en 2012, dans le cadre du projet de sensibilisation du public et disponible en ligne : <http://www.youtube.com/watch?v=Op0OP0TExHg>

coopérative, les travailleuses ont d'abord fait ressortir la meilleure conciliation travail-famille, de même que, malgré le caractère répétitif du travail de tri, la possibilité de participer à des activités de sensibilisation sur la réalité des recycleurs et recycleuses au Brésil et sur l'importance environnementale et sociale du tri des déchets à la source. Également, une des personnes interrogées s'est découverte une passion en participant aux relations externes de la coopérative avec d'autres structures similaires et, plus largement, avec le mouvement de l'économie solidaire, organisé et très puissant au Brésil. Elles ont aussi toutes nommé l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences, notamment quant au processus de recyclage des déchets. L'une d'entre elles mentionne son projet de retourner aux études dans un programme qui lui permettra de parfaire ses connaissances dans la création et la mise sur pied d'autres projets communautaires; une autre raconte que ce travail lui a permis, enfin, de commencer à construire sa maison en béton, un chez-soi pour elle et ses enfants. De plus, au sein de la coopérative, elles ont développé des liens significatifs avec leurs collègues, l'une d'elles allant jusqu'à dire qu'elle considère les membres de la coopérative comme une famille. Enfin, une autre a parlé de changements dans sa relation conjugale allant dans le sens d'un plus grand respect mutuel.

Suite aux entretiens et d'après nos observations, nous faisons le constat de la complexité de l'expérience du pouvoir dans un milieu de travail démocratique. D'une part, les rapports de pouvoir existant dans ce genre de contexte sont un défi constant aux principes d'égalité et de non-hiérarchie qui sont chers aux milieux démocratiques : la littérature sur la démocratie et sur l'autogestion abonde sur l'épineuse question de la reproduction des rapports de pouvoir asymétriques (Borzeix et Maruani, 1984; Boudon *et al.*, 2013; Di Marco, 2007; Drapeau et Kruzynski, 2005;

---

Fillieule, 2009; Quijoux, 2011, 2012; Rosanvallon, 1976). D'autre part, le discours des recycleuses interrogées laissait entendre qu'à certains égards, leur travail au sein d'une entreprise démocratique, malgré les obstacles et défis rencontrés, était source de transformations positives dans leur vie, en leur permettant notamment d'exercer davantage de pouvoir dans leur quotidien ou dans la réalisation de leurs projets de vie. La nature et l'intensité de ces transformations, ainsi que la manière de négocier avec les relations de pouvoir existantes varient d'une personne à l'autre, s'inscrivant ainsi dans des processus subjectifs singuliers.

En tant qu'étudiante à la maîtrise formée à l'École de travail social de l'UQAM, au sein de laquelle le renouvellement démocratique des pratiques sociales est un angle de recherche et de formation central, l'idée d'un mémoire sur les impacts et le potentiel transformateur pour les individus d'une expérience de démocratie directe nous interpellait particulièrement. Ces observations nous ont donc amenées à souhaiter poursuivre la réflexion sur la complexité et le sens de l'expérience du pouvoir dans les collectifs de travail démocratiques.

Plus près de nous, au Québec, les collectifs de travail non hiérarchiques, bien qu'inscrits dans un contexte socioéconomique et politique radicalement différent de celui de la coopérative brésilienne, sont confrontés à ces mêmes questions (Canivenc, 2011; Delisle-L'heureux et Lambert-Pilote, 2010; Dupuis-Déri, 2005b; Guilbert *et al.*, 2008; Quirion, 2008). Certains de ces collectifs sont des organismes communautaires ou des organismes à but non lucratif, d'autres sont des entreprises coopératives. Au-delà des différences dans les modalités d'enregistrement et d'existence légale de ces entités, celles qui nous intéressent ont pour point commun de fonctionner en autogestion, c'est-à-dire sur un mode radicalement égalitaire et non hiérarchique, ce qui n'est pas le cas de toutes les coopératives de travail.

En nous appuyant notamment sur le travail minutieux de Drapeau et Kruzynski (2005), nous avons observé trois tendances générales dans la littérature québécoise et française sur l'autogestion, sans prétendre, par ailleurs, à l'exhaustivité. Quelques auteur.e.s critiques issu.e.s principalement des années 1970 ont cherché à théoriser l'autogestion à partir de ses fondements anarchistes, socialistes et marxistes. Illes se distinguent par leur travail d'articulation de l'idée d'autogestion à un projet de société plutôt que de la considérer comme un simple mode organisationnel (Arvon, 1980; Bourdet, 1974; Castoriadis, 1979; Mothé-Gautrat, 1976, 1980; Rosanvallon, 1976). Une deuxième tendance s'intéresse à l'analyse des expériences autogérées d'un point de vue organisationnel (Canivenc, 2011; Ferreira, 2000, 2004; Sainsaulieu *et al.*, 1983). Finalement, une troisième tendance, représentée notamment, mais non exclusivement par l'ancien Groupe de Recherche en Autonomie Collective (CRAC-K)<sup>4</sup>, s'attache à décrire le fonctionnement des expériences d'autogestion à partir du point de vue des militants et militantes ou des travailleurs et travailleuses (Boudon *et al.*, 2013; Delisle-L'heureux et Lambert-Pilote, 2010; Guilbert *et al.*, 2008; Lambert-Pilote *et al.*, 2007; Lulek, 2003; Pirotte et collaboratrices, 2009; Thomé, 2012). Pour notre part, nous proposons de nous intéresser à l'expérience subjective qu'en ont les travailleurs et travailleuses et au sens qu'illes lui donnent à partir d'une conception poststructurelle du pouvoir. Notre objectif n'étant pas de documenter le fonctionnement de ces milieux, travail déjà largement accompli, nous faisons l'hypothèse qu'une telle démarche est susceptible de donner un autre éclairage à la complexité du phénomène du pouvoir dans les espaces autogérés.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'information à ce sujet, voir le site du Collectif de recherche sur l'autonomie collective, lequel contient entre autres des liens vers des articles, mémoires et thèses, et rapports de recherche sur l'autogestion : <http://www.crac-kebec.org>

Dans le premier chapitre, nous articulerons ce qui constitue notre problématique de recherche : nous présenterons une définition de l'autogestion ainsi que la manière dont la question du pouvoir est abordée dans la littérature sur le sujet. Nous situerons également la pertinence de ce projet de recherche, y compris dans le cadre d'un mémoire en travail social. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons les dimensions conceptuelles de la recherche, articulées autour des notions de pouvoir et de subjectivation depuis une perspective poststructurelle. Nous présenterons les aspects méthodologiques au chapitre trois : le choix d'une démarche qualitative de type exploratoire. Finalement, les résultats de la recherche et la discussion seront l'objet des quatrième et cinquième chapitres.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Nous avons ainsi introduit ce qui constituera notre objet de recherche, à savoir l'expérience subjective du pouvoir exercé dans les collectifs de travail autogéré. Dans ce premier chapitre, nous présenterons les différents éléments autour desquels s'articule notre problématique de recherche. En nous situant par rapport à la littérature existante et après un bref survol historique de ses manifestations théoriques et pratiques, nous définirons dans un premier temps ce que nous entendons par autogestion. Dans un deuxième temps, nous explorerons la manière dont le pouvoir est abordé et analysé dans la littérature sur le sujet. Afin de cerner au mieux la réalité du pouvoir dans les milieux de travail autogérés, nous avons élargi notre revue de littérature aux groupes militants antiautoritaires qui, s'ils ne comptent pas de membres rémunérés, s'organisent tout de même sur la base d'une radicale égalité. Nous nous intéresserons ensuite plus spécifiquement au point de vue des acteurs et actrices de l'autogestion avant de discuter de la pertinence de cette recherche.

#### 1.1. Historique de l'autogestion

On attribue généralement la paternité de l'idée d'autogestion aux théoriciens et théoriciennes anarchistes, marxistes et socialistes (Canivenc, 2011; Drapeau et Kruzynski, 2005; Quijoux, 2011) et plus précisément au penseur anarchiste français Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865).

Son originalité et son intérêt tiennent, en particulier, dans ce mutualisme par lequel il préfigure le mouvement coopératif et dans l'idée d'autogestion, dont on peut soutenir qu'il est le premier à l'avancer avec une telle puissance de conviction. (Baillargeon, 2004, p. 44-45)

En phase avec les luttes ouvrières de son temps contre les impacts dévastateurs du capitalisme industriel, celui-ci conçoit une société sans propriété privée, organisée sur la base d'unités de production possédées et gérées collectivement par les ouvrières et ouvriers (Baillargeon, 2004, p. 45). Cette proposition repose sur l'idée qu'une société anarchiste, égalitaire et autogérée ne peut advenir que par une reconfiguration de l'économie, réappropriée par les travailleuses et travailleurs. L'organisation politique qui correspond à une autogestion économique, selon Proudhon, est un système fédéraliste qui lie les communautés humaines – « communes, provinces, cantons » – sur une base volontaire (Baillargeon, 2004, p. 45). L'autogestion est associée à une critique de l'exploitation et de la domination des sociétés par le capital et par l'État, et se fonde sur l'idée de l'autonomie des personnes et des sociétés, c'est-à-dire leur capacité de s'organiser et de se développer librement, de se réapproprier le pouvoir politique et économique et de l'exercer de manière égalitaire (Godbout, 1986). Nous retrouvons ici, mis en lumière, un élément clé de l'idée d'autogestion, à savoir le décloisonnement des sphères économique et politique dans la mesure où le politique est partout et implique « la prise en main, sans intermédiaire et à tous les niveaux, de “toutes leurs affaires” par tous les hommes » (Arvon, 1980, cité dans Julien-Denis, 2013, p. 63). Après Proudhon en France, les penseurs anarchistes russes Michel Bakounine (1814-1876) et Pierre Kropotkine (1842-1921) sont reconnus comme d'importants contributeurs à la construction de l'idée d'autogestion (Mothé-Gautrat, 1980, p. 12).

L'autogestion n'est d'ailleurs pas restée qu'une proposition théorique. Les expériences de mises en application de l'idéal autogestionnaire ponctuent l'histoire des siècles derniers, dont certaines sont devenues emblématiques : la Commune de

Paris en 1871 et la récupération des terres abandonnées par les colons entre 1962 et 1965 dans le contexte de la révolution algérienne, en sont des exemples (Canivenc, 2011, p. 7). À partir des Trente Glorieuses, et plus encore dans les années 1970, avec l'impulsion du mouvement de Mai 68, l'autogestion bénéficie d'une grande popularité au sein des milieux militants et intellectuels, en France comme au Québec.

Une large part des productions scientifiques sur l'autogestion est issue des années 1970 avec des sociologues et philosophes tels que Rosanvallon, Mothé, Bourdet, Arvon et Castoriadis, rassemblés autour de la revue française *Autogestion*. Ces auteurs ont cherché à donner des fondements théoriques à l'autogestion (Canivenc, 2011, p. 8). Canivenc identifie également quelques sociologues, plus rares, à s'être intéressé.e.s aux expériences de mise en application de l'autogestion : Albert Meister, Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty (Canivenc, 2011, p. 8).

Le Québec a aussi vu naître sa revue sur l'autogestion : *Possibles* est créée en 1976 par des sociologues et des poètes. Un fondateur de la revue explique: « [...] l'idée d'autogestion [...] nous semblait alors exprimer parfaitement notre désir de transformation globale d'une société capitaliste autoritaire, exploiteuse et aliénante, à partir des multiples expériences des individus et des groupes désireux de reprendre en main leur travail, leur vie quotidienne et leurs rêves. » (Gagnon, 1995, p. 9). Apparaissent également dans ces années des expériences autogérées dans le milieu ouvrier, telles que les usines Tricofil à Saint-Jérôme et Uniroyal et Servaas de Ville d'Anjou. L'imprimerie Harpell à Sainte-Anne-de-Bellevue a quant à elle été autogérée à partir de 1945, lorsque le propriétaire l'a vendue à ses employés (Drapeau et Kruzynski, 2005, p. 25). Ces entreprises n'existent toutefois plus aujourd'hui et les groupes de travail autogérés seraient restés somme toute assez marginaux. Selon Gagnon (1995, p. 141), c'est dans le milieu communautaire que l'on retrouverait la plus grande diversité d'expériences d'autogestion : par exemple, les groupes de

femmes organisés en collectives (Anadón *et al.*, 1990), les cliniques communautaires, les groupes communautaires et les coopératives d'habitation ou les squats (Drapeau et Kruzynski, 2005, p. 25).

Après une disparition relative dans les années 1980, l'autogestion revient en force au tournant des années 2000 avec le mouvement altermondialiste et antiautoritaire, en marge du mouvement communautaire institutionnalisé et dans la foulée des grandes manifestations contre les dérives du néolibéralisme (Drapeau et Kruzynski, 2005; Quijoux, 2011, p. 27; Thomé, 2012, p. 20). De plus, avec la fin des grands récits de la modernité et l'émergence de la pensée critique postmoderne, le scepticisme monte face aux promesses de transformations sociales totales des théories critiques modernes. Les expériences militantes et alternatives deviennent des lieux d'expérimentation sociale. Au Québec, nous assistons à un retour de l'autogestion par le biais de collectifs militants ou de travail antiautoritaires, fonctionnant de manière autogérée, c'est-à-dire selon un mode d'organisation et de prise de décision non hiérarchique et misant sur l'autonomie des personnes. Ces groupes souhaitent la mise en application et l'expérimentation dans « l'ici et maintenant » des principes et valeurs d'une société alternative fondée sur la justice sociale et économique (Dupuis-Déri, 2005a; Lambert-Pilotte *et al.*, 2007, p. 140).

La diversité de ces expériences, de même que l'usage du terme autogestion par divers mouvements sociaux, politiques et syndicaux à différentes époques, contribuent à la difficulté de proposer une définition claire de l'autogestion et d'en justifier la pertinence conceptuelle (Canivenc, 2011, p. 8). Comme le soulignent plusieurs auteur.e.s, il serait plus juste de parler *des* autogestions (Corpet, 1982, p. 70; Silvestro et Fontan, 2005, p. 2). Nous pensons malgré tout qu'il est possible d'établir des repères pour mieux cerner et baliser la réalité des pratiques d'autogestion. Nous en proposerons trois, que nous explorerons dans les prochaines pages : 1) la gestion par

soi-même, 2) un espace d'expérimentation sociale et 3) un espace d'exercice démocratique du pouvoir.

## 1.2. Définitions de l'autogestion

Le terme « autogestion » est polysémique et chargé symboliquement, participant à la réification de la réalité qu'il désigne et demandant quelques précautions à qui en fait usage (Quijoux, 2011, p. 17). Nous souhaitons donc proposer ici des repères définitionnels, inspirés principalement de Rosanvallon (1976) et articulés autour des thèmes de la démocratie et du pouvoir.

### 1.2.1. La gestion par soi-même

Premièrement, si l'on se rapporte à l'étymologie du terme, autogestion signifie la « gestion par soi-même ». Si simple apparaît-elle, les fortes implications de cette définition en font pour Canivenc (2011) une définition conceptuellement pertinente. En effet, la gestion par soi-même signifie « la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement tant dans la vie sociale que dans l'appareil productif » (Géraud, 1996, cité dans Canivenc, 2011, p. 10). Dans une entreprise collective, cela implique par conséquent la mise en place de structures formelles horizontales, égalitaires ainsi que l'abolition des formes de pouvoir hiérarchique, ce qui permet aux personnes concernées par une décision d'en être partie prenante : « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions » (Castoriadis, 1974). On retrouve également cette idée chez Nestor (2005), pour lequel l'autogestion consiste, pour une personne ou une communauté, à :

[...] prendre en charge [son] devenir collectif à travers le contrôle démocratique des différents lieux de vie, de travail, d'étude. Par prise en charge [il entend] la

possibilité pour chacun d'avoir le pouvoir nécessaire pour prendre part de façon directe aux décisions qui affectent sa vie quotidienne. (Nestor, 2005, p. 4-5).

Bien que cette conception de l'autogestion ait l'avantage d'appeler le consensus, elle nous semble quelque peu incomplète. Nous proposerons donc deux éléments définitionnels supplémentaires en puisant dans le travail de Pierre Rosanvallon, penseur clé sur le thème de l'autogestion. Nous sommes d'avis que son ouvrage *L'âge de l'autogestion* (1976) souligne intelligemment ce qui constitue le cœur de l'autogestion, à savoir les enjeux liés à la question du pouvoir dans une démocratie réellement égalitaire.

#### 1.2.2. L'autogestion comme espace d'expérimentation

Ainsi, l'autogestion se définit deuxièmement comme un espace d'expérimentation : afin de préserver son caractère démocratique, elle ne saurait se réduire à une structure formalisée et fixée une fois pour toutes, mais doit au contraire être investie et renouvelée constamment (Rosanvallon, 1976, p. 83-85). Ainsi, plus qu'une forme organisationnelle précise et prédéterminée, la démocratie autogestionnaire est une construction, jamais idéale, en adaptation constante sous l'effet de l'action et des réflexions de ses membres. Chercher à en faire un programme aux modalités préétablies équivaldrait à enlever le pouvoir aux communautés de se définir et redéfinir elles-mêmes collectivement (Biard, 1977, p. 77, cité dans Drapeau et Kruzynski, 2005, p. 10). Chaque collectif autogéré institue donc ses propres structures de « direction, de fonctionnement, de gestion, de contrôle, d'évaluation et de développement » (D'Aragon, 1980, p. 14).

### 1.2.3. L'autogestion comme réalisme démocratique

Finalement, Rosanvallon (1976) envisage l'autogestion comme un réalisme démocratique dans le sens où « elle se fonde sur l'analyse des empêchements au pouvoir, [elle] ne se définit pas *malgré eux* » (p. 67). Comme nous l'avons soulevé en introduction, la mise en place de structures démocratiques ne garantit pas l'égale participation de tous et toutes à la prise de décisions. Dans un contexte d'autogestion, on part de ce constat : plutôt que de faire l'impasse sur les inégalités de pouvoir réelles, on cherche à les débusquer pour les dépasser, à tout le moins les minimiser le plus possible. Avec Rosanvallon (1976), nous définissons l'autogestion comme une réflexion sur les difficultés et conditions de possibilité de l'exercice démocratique du pouvoir et de sa pérennité dans le temps (p. 67), réflexion qui repose sur une critique du pouvoir pour en transformer la source d'aliénation (p. 59).

Ainsi, Rosanvallon (1976) repère cinq conditions nécessaires à un exercice réellement démocratique du pouvoir. La « publicité du pouvoir », premièrement, signifie la nécessité d'en faire la critique, tant de ses formes visibles qu'invisibles, ce qui implique de définir qui sont les sujets du pouvoir, qui l'exerce sur qui, et comment il est exercé (p. 70). Ensuite, il s'agit du dépassement progressif de la soumission à l'autorité, intériorisée par les individus dès l'enfance et qui se traduit par une tendance à rechercher et recréer une figure d'autorité (p. 71). D'un point de vue antiautoritaire, la seule autorité légitime est celle qui émane et qui est décidée par le collectif lui-même. Une troisième condition est la rupture du couple savoir et décision, au fondement de l'idéologie de la compétence et, conséquemment, de la hiérarchie dans les groupes (p. 72). La quatrième condition selon Rosanvallon est l'existence de fonctions directives réellement assumées collectivement (p. 75). Finalement, la démocratie directe ne serait possible que dans des organisations de petite taille (Canivenc, 2011; Drapeau et Kruzynski, 2005; Rosanvallon, 1976, p. 76).

En somme, les pratiques autogestionnaires relaient certaines idées fondamentales, comme l'abolition de la hiérarchie et la mise en place de l'égalité, l'expérimentation et le renouvellement constant, ainsi que la critique des rapports de pouvoir qui persistent nécessairement malgré la mise en place de structures formelles démocratiques. Nous verrons maintenant comment les enjeux relatifs à l'exercice collectif du pouvoir sont vécus et abordés concrètement par les collectifs et leurs membres, tels qu'ils sont décrits dans la littérature sur le sujet (Anadón *et al.*, 1990; Boudon *et al.*, 2013; Canivenc, 2011; Collectif, 2013; Delisle-L'heureux et Lambert-Pilote, 2010; Dupuis-Déri, 2005a; Pirotte et collaboratrices, 2009; Quijoux, 2011).

### 1.3. L'exercice collectif du pouvoir en autogestion

Nous remarquons que les défis posés par la gestion démocratique et l'exercice collectif du pouvoir, au cœur des expériences d'autogestion, sont abordés dans la littérature principalement selon les angles d'analyse suivants : en lien avec le contexte social et économique, du point de vue des stratégies et pratiques organisationnelles mises en place dans les groupes, et finalement, d'après les impacts d'un tel mode de gestion sur l'appropriation du pouvoir d'agir des membres (Canivenc, 2010, 2011; Meister, 1974).

#### 1.3.1. Des structures sous pression néolibérale

Bien que l'autogestion se définisse d'abord comme la gestion par soi-même, les structures autogérées ne peuvent pas faire abstraction de l'environnement matériel et idéologique dans lequel elles prennent place. Selon Albert Meister (1974), un des rares sociologues à avoir proposé une analyse d'expériences concrètes d'autogestion (Canivenc, 2011, p. 8; Rosanvallon, 1976, p. 52), celles-ci sont inévitablement entraînées dans un processus de « dégénérescence programmée », c'est-à-dire qu'elles ont tendance à perdre leur caractère autogéré avec le temps, en raison des

pressions économiques qui s'exercent de l'extérieur sur leurs pratiques démocratiques. Les groupes sont alors portés à délaisser la démocratie directe pour la démocratie représentative, puis pour un modèle d'organisation hiérarchique jugé plus efficace pour répondre à l'exigence de productivité (Meister, 1974; Sainsaulieu *et al.*, 1983). Si les recherches de Meister portaient sur les expériences d'autogestion dans le contexte yougoslave des années 1950, les groupes autogérés d'aujourd'hui doivent également négocier avec une pression économique, celle exercée par la concurrence et l'exigence de performance dans un contexte économique et culturel dominé par l'idéologie néolibérale et la globalisation des marchés (Canivenc, 2011; Cheney, 2001). Par ailleurs, selon plusieurs auteur.e.s, le caractère éphémère est inhérent à l'aspect expérimental des groupes autogérés et plutôt qu'un frein aux pratiques d'autogestion, il peut refléter au contraire son caractère démocratique et expérimental (Canivenc, 2010, 2011; Dupuis-Déri, 2005a).

### 1.3.2. Des pratiques organisationnelles pour favoriser l'égalité

Depuis les années 2000, plusieurs auteur.e.s ou collectifs cherchent à documenter les pratiques d'autogestion militantes ou de travail, y voyant des alternatives solidaires porteuses ou alors dans l'optique de partager les expériences de gestion collective afin de mieux en surmonter les défis (Boudon *et al.*, 2013; Canivenc, 2011). Ainsi, la littérature récente aborde le fonctionnement organisationnel de ces groupes et les stratégies mises en place pour favoriser un exercice du pouvoir égalitaire.

Parmi ces stratégies, l'une des plus connues est la rotation des tâches. Elle favorise ce que Rosanvallon (1976) nommait la rupture du couple savoir et décision, en permettant à tous et toutes de diversifier connaissances et compétences, de sortir de sa zone de confort, et d'éviter la concentration des savoirs chez une même personne (Boudon *et al.*, 2013; Delisle-L'heureux et Lambert-Pilotte, 2010; Guilbert *et al.*, 2008; Lulek, 2003; Pirotte et collaboratrices, 2009). Afin de favoriser la prise de

parole de tous et toutes lors des rencontres décisionnelles, il est possible de procéder par tour de table ou de parole, et par alternance homme-femme dans les tours de parole. La prise de décision est habituellement prise en assemblée générale, soit par majorité selon la formule *une personne, un vote* ou par consensus. Les collectifs peuvent aussi fonctionner avec des comités chargés par l'assemblée générale de tâches précises, ou par comités affinitaires. De plus, certains groupes vont miser sur l'autoformation et sur la formation par les pairs pour favoriser les apprentissages et le partage des connaissances (Boudon *et al.*, 2013; Canivenc, 2011; Delisle-L'heureux et Lambert-Pilote, 2010; Julien Denis *et al.*, 2013; Lulek, 2003; Pirotte et collaboratrices, 2009).

Par ailleurs, la démocratie directe n'est pas exempte de contraintes organisationnelles : dès lors que les groupes dépassent un certain nombre de membres, il n'est plus possible de fonctionner en démocratie directe selon plusieurs auteur.e.s, l'impact de ces initiatives serait donc relativement limité (Canivenc, 2011; Cheney, 2001; D'Aragon, 1980). Rosanvallon explique que « [l]'unité du vécu permet à un petit groupe de faible dimension d'exister comme lieu durable du pouvoir. » (1976, p. 67). De plus, dans son analyse des pratiques organisationnelles autogestionnaires, Canivenc (2011) relève la difficulté de gérer les conflits entre les membres du collectif en l'absence d'une instance supérieure pour faire l'arbitrage.

### 1.3.3. La reproduction de rapports de pouvoir asymétriques

Canivenc (2011) mobilise la typologie webérienne des formes d'autorité légitime (traditionnelle, rationnelle-légale et charismatique) pour distinguer et décrire les différentes manifestations du pouvoir dans les milieux non hiérarchiques. Elle définit le pouvoir comme la capacité de faire quelque chose, et le pouvoir dans un rapport social comme domination ou comme la capacité de « faire faire quelque chose à quelqu'un » (2011, p. 101). À ces trois formes d'autorité qu'elle retrouve bel et bien

dans les collectifs en autogestion étudiés, elle en ajoute une quatrième : celle qui relève de l'implication.

Par exemple, à propos d'une coopérative de travail autogérée de Montréal, Canivenc explique que les personnes plus anciennes dans le collectif occupent des positions privilégiées par rapport aux nouveaux et nouvelles car, du fait de leur expérience, elles incarnent les savoirs traditionnels et sont réputées avoir les connaissances qui légitiment leur ascendant (Canivenc, 2011, p. 102). De même, dans des usines récupérées en Argentine, après la mise en place de l'autogestion et de l'égalité, de nouveaux critères de hiérarchisation informels émergent notamment autour de l'investissement et de l'efficacité dans la production (Quijoux, 2011, p. 260). Les théoriciennes et militantes féministes ont aussi contribué à relever les contradictions et défis posés par la division sexuelle du travail et la reproduction de rapports sociaux de sexe dans des groupes qui cherchent à mettre en œuvre une égalité réelle. Au sein de l'entreprise LIP, un des symboles de l'autogestion en France, les travailleuses ont nommé la difficulté de dépasser les rapports sociaux de sexe (Fillieule, 2009). Les travailleuses du mouvement des usines récupérées en Argentine ont porté les mêmes critiques à l'endroit de l'organisation du travail (Di Marco, 2007). Dans une recherche sur des groupes de femmes militants au Québec, Tardy (1995) constate que malgré leurs idéaux démocratiques, le pouvoir d'influence n'y est pas toujours dénué de violence et que tous les groupes produisent des normes auxquelles doivent se soumettre les membres pour éviter d'en être exclues (Tardy, 1995, citée dans Lemay, 2001, p. 7).

En somme, de nouveaux rapports de pouvoir asymétriques s'établissent, en l'absence de hiérarchie formelle, en fonction de différents critères de différenciation que sont par exemple le genre, les compétences, l'ancienneté, les connaissances, le leadership, les qualités communicationnelles, la qualité de l'engagement ou la productivité.

#### 1.3.4. Les apports d'une expérience d'autogestion sur l'appropriation du pouvoir d'agir

Par ailleurs, l'existence de rapports de pouvoir asymétriques dans les collectifs qui prônent des valeurs d'égalité et de solidarité peut également être source de prises de conscience de l'arbitraire de ces rapports sociaux (Lambert-Pilotte *et al.*, 2007, p. 4). En privilégiant ce mode organisationnel, des groupes de femmes organisés en collectives ont permis aux membres de prendre conscience des mécanismes d'oppression, de même que de déployer des compétences et des habiletés qui leur ont servi dans la lutte contre les systèmes de domination (Anadón *et al.*, 1990; Fillieule, 2009; Guberman *et al.*, 2004).

Pour Landry, qui a travaillé sur les groupes restreints, dont des groupes de femmes, il est impossible de supprimer toute structure de pouvoir au sein d'un groupe. Par contre, « la reconnaissance de statuts différenciés au sein du groupe, de même que la reconnaissance de chaque contribution, permettent le développement d'une véritable dynamique de pouvoir-avec » (Landry, 1995, citée dans Lemay, 2001, p. 6).

La participation à une expérience d'autogestion peut aussi favoriser l'autonomisation des membres et la participation citoyenne, grâce aux apprentissages qu'une telle expérience permet dans un contexte d'échanges et d'expérimentation collective (Julien-Denis, 2013; Julien Denis *et al.*, 2013).

Du côté des études portant sur le potentiel et les impacts individuels ou sociaux de la participation à des coopératives, plusieurs auteur.e.s utilisent le prisme de l'*empowerment*. Par exemple, une étude sur les bénéfices sociaux d'une coopérative agricole en Ouganda identifie notamment, comme transformations positives pour les travailleuses, le développement de compétences techniques et commerciales ainsi qu'une plus grande visibilité dans la communauté. L'amélioration des revenus

confère de plus un nouveau statut social, qui entraîne à son tour un plus grand respect de la part de la communauté, de même qu'au sein de la maison (Ferguson et Thembela, 2011).

De plus, l'autogestion est un contexte favorable à l'apprentissage de la démocratie et de la prise en charge individuelle et collective. Ce processus peut demander du temps et nécessite que les membres s'approprient le projet (Silvestro et Fontan, 2005). Dans les sociétés modernes occidentales où domine la démocratie représentative, les individus ont effectivement très peu d'occasions d'apprendre à exercer un pouvoir, individuellement et collectivement. Ainsi, à propos d'un jardin collectif universitaire autogéré, Julien-Denis souligne : « Si la prise en charge individuelle n'était pas ce qui caractérisait le plus les membres internes au début de la saison 2010, les mois passés dans la structure du CRAPAUD ont su les aider à développer leur autonomie individuelle, ce qui a été bénéfique à tout le collectif » (2013, p. 82).

Jusqu'à présent, ce survol de la littérature sur l'exercice collectif du pouvoir tend à montrer la complexité de cette réalité et l'inévitabilité d'une asymétrie dans les rapports de pouvoir, malgré les stratégies mises en place et les valeurs d'égalité et de solidarité à la base de tels collectifs. Est-ce à dire qu'il faille tirer un trait sur les potentialités de l'autogestion comme espace de création de liens sociaux alternatifs et émancipateurs? Les recherches ont pourtant démontré qu'à travers l'exercice collectif du pouvoir, et malgré ses enjeux, les travailleuses et travailleurs ont développé des compétences et connaissances qui leur ont été profitables, de même qu'au collectif. Notre revue de la littérature a aussi permis de relever le caractère processuel de l'autogestion et des apprentissages qu'elle permet : l'exercice collectif du pouvoir est un apprentissage qui demande du temps, comme le démontrent l'engagement et la participation différenciée des membres. Notons tout de même que, somme toute, peu

d'études en travail social portent sur les espaces de gestion collective dans une perspective d'*empowerment*.

### 1.3.5. Articulations entre vécus subjectifs et configurations des relations de pouvoir

Cherchant à comprendre l'impact de la participation d'une expérience collective de militantisme ou d'autogestion sur les membres, quelques recherches se sont intéressées plus spécifiquement à l'articulation entre l'espace social que constitue le collectif autogéré, de travail ou militant, avec les autres sphères de la vie des individus qui y prennent part. Il apparaît qu'une meilleure compréhension de l'histoire et du vécu des membres a permis en retour une meilleure compréhension de l'expérience du pouvoir dans le milieu autogéré.

Dans une étude ethnologique portant sur deux usines récupérées et autogérées en Argentine, Quijoux (2011) a réussi à démontrer la pertinence de s'intéresser à la trajectoire sociale et au parcours professionnel des travailleuses et travailleurs des usines récupérées afin de comprendre la manière dont se construisent les rapports de pouvoir dans ces groupes qui expérimentent nouvellement l'autogestion. Son travail démontre que la manière dont se configurent les relations de pouvoir au sein de l'entreprise autogérée est indissociablement liée à l'histoire et à l'identité des personnes qui la composent. L'étude des trajectoires des ouvrières révèle ainsi qu'elles se sont construit une identité d'ouvrière zélée à travers une relation privilégiée et individualisée avec un patron paternaliste, dans des univers sociaux où la valeur du travail est très forte. Leur arrivée à l'usine à l'époque patronale coïncide avec une amélioration notable de leurs conditions matérielles, mais cet emploi représente également un espace d'identification et de valorisation important au sein duquel elles se construisent une identité sociale fondée sur la productivité, la compétition et une relation de dépendance vis-à-vis du patron. Cette identité sera rudement mise à l'épreuve dans le processus de lutte qui mènera à la récupération

puis à l'autogestion de l'usine suite à la crise économique de 2001. En effet, plusieurs usines ayant été abandonnées sans préavis par leurs patrons, les employé.e.s de certaines de ces usines ont décidé d'entamer une lutte juridique pour en obtenir la propriété.

La nouvelle autogestion implique ainsi une adaptation identitaire à une nouvelle culture entrepreneuriale. Selon Quijoux (2011), le rapport qu'entretiennent les ouvrières à la nouvelle égalité décisionnelle et salariale est marqué par leur trajectoire sociale et professionnelle et la nécessaire renégociation de leur identité d'ouvrière zélée. De même, les défis vécus au sein de la coopérative relativement aux relations de pouvoir sont compris non pas simplement comme des défis organisationnels, mais comme étant liés à la complexité de l'histoire, du vécu et des (re)constructions identitaires des membres. Par exemple, le chercheur illustre la manière dont l'investissement personnel, en l'absence de relation à un patron, devient un facteur de hiérarchisation au sein des collectifs de travail, les personnes les plus productives ou dévouées disposant d'un plus grand capital social au sein du groupe (Quijoux, 2011).

Un autre exemple de la pertinence de s'intéresser au récit des travailleuses et travailleurs qui expérimentent l'autogestion nous est offert par une analyse de l'impact d'une grève d'ouvrières de la confection en France. L'engagement syndical, militant ou politique, dans des espaces qui remettent en question les rapports sociaux de domination, favorise la prise de conscience vis-à-vis de ces rapports (Fillieule, 2009, p. 65). Ainsi, Borzeix et Maruani (1984) ont voulu comprendre l'impact de cet événement collectif qu'était la grève sur les parcours biographiques des femmes. Une telle démarche leur a permis de constater que les apprentissages réalisés à l'occasion de la grève se sont transposés dans les autres espaces sociaux des ouvrières, et elles soulignent que l'analyse biographique rend perméables les frontières entre la sphère productive et la sphère reproductive. Autrement dit, la manière dont chaque personne

s'inscrit et agit dans chacun des univers sociaux auxquels elle appartient colore son inscription dans les autres univers sociaux (Borzeix et Maruani, 1984, p. 294).

#### 1.4. Objectifs et pertinence de la recherche en travail social

Cette recension des écrits sur l'exercice collectif du pouvoir dans les expériences de gestion collective nous mène au constat que les rapports de pouvoir asymétriques sont reproduits plus ou moins consciemment par les groupes, du fait notamment de pressions externes ou sur la base de facteurs de différenciation sociale (genre, ancienneté, implication, etc.). Par ailleurs, les collectifs mettent en place des stratégies organisationnelles et relationnelles conscientes pour favoriser un exercice du pouvoir qui soit émancipateur et anti-oppressif, avec des impacts sur l'autonomisation, le développement de connaissances, d'une pensée critique, de compétences et d'habiletés chez les autogestionnaires. Finalement, quelques études sur les parcours biographiques des personnes qui expérimentent l'autogestion suggèrent la pertinence de s'intéresser aux récits de vie des personnes pour mieux comprendre non seulement comment une telle expérience s'insère dans les parcours et est constitutive de l'identité, mais également l'impact des vécus individuels et sociaux sur la configuration spécifique des rapports de pouvoir au sein du milieu autogéré (Borzeix et Maruani, 1984; Quijoux, 2011). Ces études suggèrent que des perspectives d'analyse qui prennent appui sur la compréhension des vécus subjectifs sont porteuses pour réfléchir aux apports et limites des expériences d'autogestion, notamment en ce qui concerne la configuration des dynamiques de pouvoir. Nous souhaitons poursuivre dans cette direction.

Toutefois, nous remarquons que les écrits dont il a été question traduisent une vision binaire du pouvoir, ancrée dans la pensée critique et les théories de l'émancipation (Healy, 2000). D'abord, lorsqu'il est question des relations interpersonnelles ou de la

structure, le pouvoir est envisagé comme une source de domination. D'un autre côté, il est entendu comme capacité d'agir au sens d'*empowerment*. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans le prochain chapitre, dans lequel nous définirons les orientations conceptuelles de notre démarche. Par contre, nous voulons suggérer dès maintenant, en nous appuyant sur une définition poststructurelle du pouvoir, que celui qui prend place dans les relations interpersonnelles n'est pas différent du pouvoir qui permet aux individus d'agir sur leur environnement. Nous proposons de situer notre démarche dans l'articulation de ces deux formes du pouvoir, en l'envisageant donc à la fois dans ses aspects productifs et constructifs comme dans ses effets de contrainte. La pertinence d'un tel angle se situe dans les possibilités qu'il offre pour réfléchir autrement la contradiction apparente entre la persistance de rapports de pouvoir asymétriques et les aspects constructifs des milieux autogérés.

Il serait tentant, dans le cadre d'un mémoire en travail social s'intéressant à une expérience subjective du pouvoir dans un milieu de travail radicalement démocratique, de choisir le prisme de l'*empowerment*.

*L'empowerment* ne propose-t-il pas des principes développant la capacité des individus et des collectivités d'agir sur les conditions psychologiques, sociales, économiques, politiques, etc., de façon à assurer leur bien-être, et à accomplir ce qui est important pour eux-mêmes, ou combattre l'oppression? (Parazelli et Bourbonnais, 2017)

Par contre, comme l'a argumenté Healy (2000) à propos du travail social, une définition poststructurelle du pouvoir est porteuse pour repenser les pratiques et théories critiques en permettant de mettre en lumière ce que les discours sur l'émancipation et l'*empowerment*, malgré leur pertinence, passent sous silence. Tout d'abord, dans les théories critiques, le pouvoir est envisagé comme la possession d'un groupe ou d'un individu et cette conception a pour effet d'en masquer la multidirectionnalité (Healy, 2000, p. 43). De plus, alors que les théories critiques

envisagent les structures d'oppression comme déterminant la configuration spécifique des rapports de pouvoir entre les individus, la pensée poststructurelle suggère plutôt une analyse ascendante du pouvoir : c'est depuis le pouvoir qui s'exerce dans les relations intersubjectives que se constituent et se maintiennent les structures d'oppression (Healy, 2000, p. 43). Dès lors, le changement social peut advenir depuis la multiplicité des contextes de pratiques sociales.

« Critical poststructural theories can make an important intervention in terms of highlighting and destabilizing the orthodoxies that have become unquestioned features of modern critical practice discourses. In its emphasis on the local and the contextual, critical poststructural theory can begin the reworking of critical practice theories by destabilizing the opposition between social totality, where the causes and solutions to social problems are assumed to be, and the localities where social work actually occurs. » (Healy, 2000, p. 5)

Nous estimons qu'il est pertinent pour le champ du travail social de s'intéresser à ce qui peut constituer des espaces d'expérimentation de nouveaux rapports sociaux et de transformation sociale, tels que des collectifs autogérés expérimentant des relations de pouvoir dans une microstructure radicalement démocratique. Certes, les milieux de travail sont rarement des champs d'investigation pour la discipline qui s'intéresse davantage aux populations, groupes ou individus marginalisés. Toutefois, nous sommes d'avis que ces espaces de travail autogérés constituent des lieux rares et privilégiés pour comprendre et penser l'expérience subjective de l'exercice démocratique du pouvoir au quotidien.

Nous situons également la pertinence de notre projet de recherche dans le contexte des mobilisations progressistes et militantes de la société civile pour un meilleur partage des richesses, tant matérielles que politiques, en l'intégrant dans une réflexion pour une économie durable, équitable et verte où l'être humain est considéré comme une partie prenante de son écosystème, un acteur et une actrice sociale. Depuis les années 2000, en effet, l'idée de l'autogestion, à laquelle on réfère parfois par

autonomie collective ou pratiques antiautoritaires, ressurgit depuis les milieux militants notamment et accompagne les manifestations du mouvement altermondialiste (Canivenc, 2011; Quijoux, 2011).

Dans le cadre de cette recherche, nous pouvons donc formuler nos objectifs ainsi : tout d'abord, nous tenterons de comprendre l'expérience subjective du pouvoir telle qu'elle est vécue dans un milieu autogéré, ainsi que le sens de cette expérience pour la construction de soi ; ensuite, nous tenterons d'offrir des pistes de réflexion concernant la contradiction, apparemment insurmontable et vécue dans des groupes autogérés, entre un idéal de rapports égalitaires et la persistance d'une asymétrie dans les relations de pouvoir. En somme, nous chercherons à articuler une analyse de la complexité de l'exercice collectif du pouvoir en autogestion en lien avec la dynamique de construction des subjectivités des acteurs et actrices.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

L'autogestion est donc un mode organisationnel qui suscite un regain d'intérêt dans les dernières années, au Québec comme ailleurs dans le monde, dans la foulée notamment du mouvement altermondialiste. Ce mode de fonctionnement est mis en application par des groupes diversifiés et dans une grande variété de contextes et de champs d'activité. Malgré tout, la difficulté de mettre en place des rapports de pouvoir égalitaires au sein de ces expériences reste une préoccupation commune, comme la littérature sur le sujet le démontre. Nous constatons également le peu d'ouvrages qui s'intéressent à l'expérience subjective des acteurs et actrices de l'autogestion, qui y travaillent et y vivent le pouvoir au quotidien, d'une part; et à la manière dont cette expérience contribue à construire en retour le complexe écheveau du pouvoir, d'autre part. Nous avons donc ainsi cerné notre objet de recherche.

Pour comprendre cette expérience, nous nous appuyerons sur les concepts de pouvoir et de subjectivation. Nous procéderons dans un premier temps à une présentation de quelques définitions du pouvoir, avant de nous arrêter à celle proposée par Foucault (1984) puisqu'elle a l'avantage d'éclairer les différentes manières dont les sujets se construisent dans et par le pouvoir. Ceci nous amènera à définir ensuite la notion de subjectivation avant de préciser nos questions de recherche.

## 2.1. Le pouvoir : objet d'étude par sa matérialité ou concept ?

Selon le *Dictionnaire des sciences humaines*, il n'existe pas de théorie générale du pouvoir, et le terme souffre d'une grande polysémie. Cela n'empêche pas qu'il soit un objet d'étude privilégié dans plusieurs disciplines, et qu'il existe une grande variété d'analyses s'intéressant à ses diverses manifestations (Dortier, 2004, p. 662). Par exemple, la science politique s'intéressera au pouvoir dans sa forme étatique; la psychologie sociale se penchera plutôt sur des mécanismes intrapsychiques comme l'influence ou la soumission volontaire; alors que la sociologie s'attachera par exemple à comprendre les formes d'autorité dans la vie sociale (Dortier, 2004, p. 662). Certains auteurs et auteures, du côté de la philosophie et de la psychanalyse, tels que Foucault et Butler, vont théoriser le pouvoir dans ses mécanismes à la fois relationnels, sociaux et psychiques. Les manières de le concevoir et de l'analyser sont donc multiples.

### 2.1.1. Petit détour étymologique

Une petite exploration de quelques définitions appuyées sur l'origine étymologique du terme « pouvoir » nous apprend qu'il existerait cependant deux manières générales de l'envisager. Selon Picoche, le terme est lié à deux familles de sens, qui ont chacune une origine étymologique distincte: tout d'abord, le terme indo-européen *poti*, signifiant « maître de maison », a donné lieu à des termes dérivés en latin et en grec articulés autour de l'idée de « puissance, pouvoir politique, diriger ». Parallèlement, le terme latin *possum* signifie plutôt « possible » (Picoche, 2002, citée dans Le Bossé, 2008, p. 140).

En science politique, Colombo (2006) insiste sur la distinction fondamentale entre les notions de « force, puissance, capacité de faire et [celle de] domination ». Cette distinction est illustrée par les deux termes suivants : *potestas*, signifiant

« domination, [...] capacité de (se) faire obéir, de décider à la place de l'autre, ou des autres », et *potentia*, « puissance ou [...] capacité de produire des effets » (2006, p. 20).

Le Bossé (2008), dans une discussion sur la définition du pouvoir qui sous-tend la notion d'*empowerment* dans le cadre des pratiques d'intervention sociale, fait la distinction entre ses deux sens philosophiques : le pouvoir est d'abord entendu comme puissance et associé à la domination directe ou indirecte; ensuite comme possibilité, potentialité ou capacité d'agir, plus proche de ce que l'on entend habituellement, selon lui, par la notion d'*empowerment* (2008, p. 141).

Landry (2012) propose elle aussi de distinguer deux manifestations du pouvoir : le « pouvoir de », qui peut être considéré comme un attribut personnel, est « la force intérieure qui nous permet de développer nos talents et nos capacités » (2012, p. 35), et le « pouvoir sur » est celui qui existe dans toute relation et interaction (2012, p. 31).

Il ressort de ces conceptions du pouvoir que, peu importe les termes privilégiés pour illustrer ces deux grandes familles de sens, ces définitions établissent une distinction de nature entre un pouvoir comme capacité ou possibilité d'agir et un pouvoir qui domine et qui s'impose dans la relation. Foucault (2017a), à l'instar de Landry (2012), pose que le pouvoir existe dans toute relation, mais sa conception s'éloigne en même temps des précédentes en réunissant ces deux aspects du pouvoir, celui qui s'exerce sur et par les personnes. Ainsi, selon Foucault, le pouvoir est nécessairement exercé par des sujets sur d'autres sujets, et c'est dans cette dynamique relationnelle du pouvoir que se construisent les subjectivités. Dans la mesure où nous souhaitons comprendre l'expérience subjective du pouvoir, une telle manière de l'envisager nous semble porteuse. De plus, la définition foucauldienne permet, à notre sens, d'établir

une distinction plus claire entre le pouvoir et la domination et de sortir d'une conception binaire du pouvoir (bon pouvoir ou mauvais pouvoir ; pouvoir ou absence de pouvoir), ce qui pourrait être prometteur pour réfléchir à la coexistence, dans l'expérience d'autogestion, de valeurs et pratiques de radicale égalité avec l'asymétrie dans les rapports de pouvoir.

### 2.1.2. La microphysique du pouvoir

À partir des années 1970, Foucault a eu un impact considérable sur la manière de réfléchir le pouvoir : en proposant l'idée de microphysique du pouvoir, il déplace le regard que l'on portait sur ce phénomène, jusque-là analysé principalement du point de vue de sa manifestation étatique (Allen, 1996, p. 271).

L'approche foucauldienne du pouvoir, conçu comme une sorte de courant électrique incapable de se focaliser dans des institutions, fait rebondir l'analyse sur un tout autre terrain. En effet, pour M. Foucault, le pouvoir agit directement sur le corps. Au cœur même de l'usine, de la famille, de la caserne, il s'exprime sous forme de règlements, disciplines, injonctions qui font du corps une matière à travailler. (Gros, 2013, p. 57)

Sans nier le fait que le pouvoir se fixe dans des institutions ou des structures, Foucault affirme qu'il les déborde largement et se caractérise par son ubiquité (Lefranc, 2013). En effet, il prend place dans toutes les interactions sociales, et il ne faut pas voir celles-ci uniquement comme « la simple projection du pouvoir central », mais plutôt comme les lieux multiples dans lesquels le pouvoir central, par une sorte de « capillarité de bas en haut », se constitue (Foucault, 2017b, p. 304). Foucault s'intéresse ainsi à la manière dont le pouvoir s'exerce à une échelle quotidienne dans les relations interpersonnelles : « In Foucault's account, power operates locally, circulates in the capillaries of the social body, and emanates from every point in the social field. » (Allen, 1996, p. 271). Le choix du terme « exercice » n'est pas anodin, puisqu'il fait référence au fait que le pouvoir existe dans les actes : « il n'y a de

pouvoir qu'exercé par les "uns" sur les "autres" ; le pouvoir n'existe qu'en acte » (Foucault, 1984, p. 312). Le pouvoir apparaît donc comme une force immanente qui s'exerce localement dans une microphysique interrelationnelle, et qui en quelque sorte s'érige dans une structure complexe : « Le pouvoir, c'est en réalité des relations, un faisceau plus ou moins organisé, plus ou moins pyramidalisé, plus ou moins coordonné, de relations. » (Foucault, 2017b, p. 302).

## 2.2. La productivité du pouvoir

Selon Foucault, en tant que partie prenante de toute relation, il est impossible d'envisager une société dans laquelle le pouvoir n'existerait plus. Toutefois, le pouvoir ne comporte pas que des aspects négatifs.

Il faut cesser de toujours décrire les effets du pouvoir en termes négatifs : il « exclut », il « réprime », il « refoule », il « abstrait », il « masque », il « cache ». En fait, le pouvoir produit; il produit du réel; il produit des domaines d'objets et des rituels de vérité. L'individu et la connaissance qu'on peut en prendre relèvent de cette production. (Foucault, 1975, p. 227)

### 2.2.1. Pouvoir et domination

Tout d'abord, l'aspect productif du pouvoir est envisageable si l'on tient compte de la distinction établie par Foucault entre le pouvoir et la domination. En effet, dans le langage foucauldien, la différence entre ces deux phénomènes n'est pas qu'une question de degré, mais aussi de nature : alors que le premier est mouvant et circule entre les groupes et les personnes, la seconde désigne un état. Il s'agit de domination lorsque les partenaires de la relation ne sont plus en mesure de mettre en place des stratégies pour altérer ou modifier la manière dont s'exerce le pouvoir.

Il faut distinguer les relations de pouvoir comme jeux stratégiques entre des libertés – jeux stratégiques qui font que les uns essaient de déterminer la

conduite des autres, à quoi les autres répondent en essayant de ne pas laisser déterminer leur conduite ou en essayant de déterminer en retour la conduite des autres – et les états de domination, qui sont ce qu'on appelle d'ordinaire le pouvoir. (Foucault, 2017a, p. 1547)

Contrairement à la définition wébérienne de la domination, c'est-à-dire la vaste imposition d'une volonté grâce à son inscription dans des institutions reconnues comme légitimes, la conception de Foucault suggère que c'est plutôt le pouvoir et non la domination qui est partout.

[Le pouvoir] ne se réduit pas à la domination économique, politique ou culturelle entre classes, groupes, communautés ou catégories sociales. Le pouvoir, ou plutôt les formes toujours singulières que prennent les relations de pouvoir se manifestent aussi bien dans les relations amoureuses et sexuelles que dans les relations pédagogiques, et concernent dans ce genre de cas l'ensemble des membres de la société. (Abélès *et al.*, 2013, p. 82-83)

### 2.2.2. Pouvoir et liberté

Un deuxième élément, conséquence de la distinction entre pouvoir et domination, permet d'envisager la productivité du pouvoir. Se dégageant d'une conception moderne du pouvoir qui l'oppose à la liberté, Foucault suggère l'existence d'un rapport d'interdépendance agonique entre pouvoir et liberté, c'est-à-dire « un rapport qui est à la fois d'incitation réciproque et de lutte » (Foucault, 1984, p. 315). Autrement dit, la liberté est une condition d'existence du pouvoir – car celui qui l'exerce est libre –, mais la liberté ne peut que résister au pouvoir qui est exercé sur elle, liant liberté et pouvoir dans un rapport de force jamais achevé parce que mutuellement constitutif. L'exercice du pouvoir est une manière d'agir sur des « sujets [nécessairement] libres », libres dans le sens où ils ont la possibilité, dans la relation, d'adopter plusieurs conduites alternatives (Foucault, 1984, p. 314).

Il faut bien remarquer aussi qu'il ne peut y avoir de relations de pouvoir que dans la mesure où les sujets sont libres. Si un des deux était complètement à la

disposition de l'autre et devenait sa chose, un objet sur lequel il puisse exercer une violence infinie et illimitée, il n'y aurait pas de relations de pouvoir. Il faut donc, pour que s'exerce une relation de pouvoir, qu'il y ait toujours des deux côtés au moins une certaine forme de liberté. (Foucault, 2017a, p. 1539)

À partir de là, il est possible de penser la résistance, puisque dans chaque relation de pouvoir, les partenaires sont tout à la fois sujets d'un pouvoir qui s'exerce sur elleux, et en résistance à ce pouvoir qui cherche à déterminer leur conduite. Sans cette résistance, il n'est plus question de pouvoir, mais de domination, les termes de la relation sont déterminés d'avance et les conduites alternatives sont inexistantes.

Le caractère relationnel du pouvoir en fait ainsi un élément mouvant et transitoire, qui n'est possédé par aucun des partenaires de la relation, mais qui circule entre elleux. Pour cette raison, Foucault précise que lorsqu'il est question de pouvoir, il est en réalité toujours question de *relations de pouvoir*. Cela n'empêche pas que le pouvoir s'appuie sur des techniques, des stratégies ou des structures permanentes (Foucault, 1984) et le rapport entre les partenaires est rarement égalitaire, toutefois il est possible de penser que la résistance puisse exister chaque fois qu'un pouvoir s'exerce : « S'il y a des relations de pouvoir à travers tout le champ social, c'est parce qu'il y a de la liberté partout. » (Foucault, 2017a, p. 1539)

### 2.2.3. Le pouvoir produit des domaines d'objets et des rituels de vérité

Une analyse de la microphysique du pouvoir s'intéresse donc à la manière dont il se construit dans des pratiques à petites échelles et à la manière dont ces pratiques se traduisent et sont incorporées dans des mécanismes plus globaux (Allen, 1996, p. 276). Ces mécanismes produisent à leur tour des pratiques et des discours, constituant des jeux ou des régimes de vérité qui orientent l'exercice du pouvoir dans ses aspects microphysiques, autrement dit qui ont des « effets de vérité » qu'il convient de débusquer (Abélès *et al.*, 2013, p. 39). Par jeu ou rituel de vérité, Foucault entend :

[...] un ensemble de règles de production de la vérité. Ce n'est pas un jeu dans le sens d'imiter ou de faire la comédie de... ; c'est un ensemble de procédures qui conduisent à un certain résultat, qui peut être considéré, en fonction de ses principes et de ses règles de procédure, comme valable ou pas, gagnant ou perdant. (Foucault, 2017a, p. 1575)

Autrement dit, les rituels de vérité sont constitués dans et par les relations de pouvoir et sont des ensembles de discours qui se veulent cohérents :

« [...] through which certain social phenomena, such as 'need', 'knowledge' and 'intervention', are constructed. In other words, from a poststructural point of view, discourses are the sets of language practices that shape our thoughts, actions and even our identities. » (Healy, 2014, p. 3).

Ainsi, les discours et les relations de pouvoir produisent des normes et des pratiques et ont des effets de vérité dans le sens où ils rendent visibles des aspects de la réalité et de l'expérience humaine.

### 2.3. Le pouvoir construit les sujets

Bien qu'il soit reconnu comme l'un des grands penseurs sur le thème du pouvoir, Foucault (1984) affirme ainsi que le thème principal de ses réflexions n'est pas le pouvoir, mais le sujet. Or, s'il s'est autant penché sur la question du pouvoir, c'est, dit-il, que pour comprendre l'un, il faut comprendre l'autre : « Il m'est vite apparu que, si le sujet humain est pris dans des rapports de production et des relations de sens, il est également pris dans des relations de pouvoir d'une grande complexité. » (Foucault, 1984, p. 298).

Lorsque Foucault (1975) affirme que la connaissance que nous avons des individus est le résultat des régimes de vérité et des relations de pouvoir qui les constituent, cela signifie, d'une part, qu'il s'oppose à la conception moderne, héritée des Lumières, selon laquelle il existerait un sujet essentialisé qu'il conviendrait de libérer du

pouvoir qui l'opprime ; d'autre part, que le sujet se construit précisément dans ces relations de pouvoir.

Ce que j'ai refusé, c'était précisément que l'on se donne au préalable une théorie du sujet – comme on pouvait le faire par exemple dans la phénoménologie ou dans l'existentialisme – et que, à partir de cette théorie du sujet, on vienne à poser la question de savoir comment, par exemple, telle forme de connaissance était possible. Ce que j'ai voulu essayer de montrer, c'est comment le sujet se constituait lui-même, dans telle ou telle forme déterminée, comme sujet fou ou sujet sain, comme sujet délinquant ou comme sujet non délinquant, à travers un certain nombre de pratiques qui étaient des jeux de vérité, des pratiques de pouvoir, etc. (Foucault, 2017a, p. 1537)

### 2.3.1. Le statut ontologique du sujet

Deux conceptions du sujet se sont succédé dans le temps, qui apparaissent contradictoires de prime abord. Tout d'abord, on retrouve l'idée de sujet comme objet du pouvoir. Jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, être sujet signifiait être soumis et subordonné à l'autre, au sens de l'expression « sujets du roi » (Lainé, 2003, cité dans De Gaulejac, 2009, p. 24). Autrement dit, était sujet la personne qui était assujettie à l'autre, assujettie à un pouvoir qui la déterminait, réel ou fantasmé (De Gaulejac, 2009, p. 24; Foucault, 1984, p. 302). À partir du 19<sup>e</sup> siècle et avec la révolution opérée par les Lumières, le sujet passe d'objet du pouvoir à sujet de son existence. Il acquiert une nouvelle qualité ontologique : il devient un être pensant et rationnel et le siège de la connaissance plutôt que son objet (De Gaulejac, 2009, p. 116). Être sujet, selon cette conception humaniste et essentialiste, « consiste à être le support, la substance, l'être requis par une action, une volition ou une pensée – c'est le sujet auteur, créateur, source, raison et cause relativement stable et pérenne de ses actes, de ses pensées et de sa volonté. » (Lainé, 2003, cité dans De Gaulejac, 2009, p. 24).

À partir des années 1960 émerge une critique de la conception phénoménologique du sujet qui en postule l'existence comme fondement de toute connaissance sans

toutefois le définir ou le mettre à l'épreuve. Foucault remet en question la conception d'un sujet essentiel et universel tout à fait « unifié et transparent à lui-même » (Abélès *et al.*, 2013, p. 7). Le sujet universel et rationnel est en fait une construction historique, apparue au 18<sup>e</sup> siècle, en même temps que les disciplines scientifiques qui constituent pour la première fois « l'Homme » en un objet de connaissance. Ensuite, le sujet est une forme historiquement située, construite dans les relations avec les autres.

Le sujet n'est donc pas pour [Foucault] une « substance » mais une « forme », et cette forme est susceptible de variations non seulement d'un contexte sociohistorique à l'autre, mais aussi, pour un même individu, en fonction des sphères d'activités qu'il fréquente et de la nature des rapports aux autres qui s'y instaurent. (Abélès *et al.*, 2013, p. 86)

Cela ne signifie donc pas que le sujet n'existe pas, mais Foucault dira plutôt que le sujet est l'individu qui « est attaché à sa propre identité par la conscience ou la connaissance de soi », autrement dit qu'il entretient un rapport avec lui-même, ou qu'il est son propre sujet (Foucault, 1984, p. 302-303). Butler, une auteure féministe poststructurelle ayant travaillé la notion foucauldienne du pouvoir, précise que c'est par la conscience, envisagée comme « [l']opération psychique d'une norme régulatrice » (Butler, 2002, p. 27), que l'individu peut amorcer une réflexion à propos de lui-même et ainsi devenir sujet (Borotto, 2016, décembre, p. 3). En ce sens, le sujet est toujours quelque part dépendant des autres puisque c'est grâce au processus d'incorporation des discours et normes sociales que le sujet est en mesure de se penser lui-même.

En somme, le sujet se construit à travers des processus sociaux et psychiques, et « se définit comme un ensemble de rapports (à soi, aux autres et au monde) » (Charlot, 2002, p. 65, cité dans Desmarais et collaborateurs, 2012, p. 21). Il est historiquement et socialement situé et se comprend comme « le résultat d'une "économie" qui

englobe le rapport à soi, le rapport avec les autres, et le rapport avec des formes de discours ou des modes de pensée qui passent pour vrais. » (Patton, 1992, p. 96). À l'encontre des conceptions humanistes du sujet, il n'y a pas un sujet essentiel, reflet d'une nature humaine, mais bien un sujet envisagé comme une « matière humaine [...] invariablement active [...] sur laquelle un pouvoir s'exerce ou qui exerce un pouvoir sur elle-même » et sur les autres. Le pouvoir du sujet est par conséquent « la capacité de faire ou d'être certaines choses » (Patton, 1992, p. 92).

### 2.3.2. Le sujet entre produit et producteur du social

L'intérêt de la notion de sujet, selon nous, se situe notamment dans le fait qu'elle rassemble l'idée d'individu comme produit du social et d'individu producteur du social. Si l'on se rapporte à la définition foucauldienne du pouvoir et de la liberté, les deux sens du mot sujet ne sont pas antinomiques : le sujet en relation avec un autre est à la fois celui qui exerce un pouvoir et celui sur lequel un pouvoir est exercé. Cette vision s'oppose à une conception binaire du sujet, le rejetant dans l'illusion ou alors l'érigent en sujet purement rationnel. Le sujet, selon Foucault (1984), n'est pas complètement libre, en ce sens que ses actions sont l'objet d'un pouvoir exercé par d'autres; mais il n'est pas complètement subordonné non plus puisqu'il a aussi la liberté d'exercer un pouvoir sur les actions des autres. Le sujet s'exprime donc dans le rapport agonique qu'entretiennent le pouvoir et la liberté, mentionné plus haut.

Comme le souligne Patton (1992) à propos de la conception foucauldienne des liens entre pouvoir et sujet : « la conception que Foucault a du sujet fournit une base qui nous permet de comprendre non pas la désirabilité, mais l'inévitabilité de la résistance à la domination » (Patton, 1992, p. 92). Dans une perspective poststructurelle cohérente avec la posture épistémologique foucauldienne, Healy (2000) précise la notion de « discours » comme ensemble structuré de savoirs, de

normes et de pratiques orientant les rôles et les responsabilités des individus dans des contextes donnés.

Discourses are structures of knowledge, claims and practices through which we understand, explain and decide things. In constituting agents they also define obligations and determine the distribution of responsibilities and authorities for different categories of persons such as parents, children, social workers, doctors, lawyers and so on... They are framework or grids of social organization that make some social actions possible while precluding others. (Parton, 1994, cité dans Healy, 2000, p. 39)

Cela signifie qu'en contrepartie, les espaces sociaux sont aussi construits par les sujets qui les habitent, qui usent du langage et qui agissent. En effet, en tant que sujets agissants, les personnes interviennent sur les discours et pratiques qui les constituent et, ce faisant, elles contribuent à la production et à la modification des espaces sociaux dans lesquels elles évoluent.

### 2.3.3. Processus de subjectivation/assujettissement

Ces remarques nous amènent à situer le sujet à la jonction du pouvoir qui est exercé sur lui et celui qu'il exerce sur autrui et sur le monde, participant de ce fait à sa construction. Il importe maintenant de préciser la manière dont opère ce processus, afin de nous outiller conceptuellement dans notre démarche de recherche. Le pouvoir expérimenté par les personnes, tant celui qui s'exerce sur elles que celui qu'elles exercent sur elles-mêmes, les autres et sur le monde, se manifeste à diverses échelles et prend plusieurs formes. Pour comprendre le processus de subjectivation, il faut donc s'intéresser aux relations de pouvoir dans lesquelles se construisent les sujets. Selon Foucault, il y a deux modes de subjectivation, deux modes selon lesquels se construisent les sujets dans les relations de pouvoir. Le premier désigne le processus à travers lequel les pratiques de pouvoir et de connaissance créent des subjectivités, tel que les disciplines scientifiques constituent l'être humain en objet de connaissance,

par exemple. Le second mode de subjectivation est le processus à travers lequel l'individu se constitue comme sujet de sa propre existence (Revel, 2009).

Autrement dit, la constitution de soi advient toujours dans un rapport à un mode de subjectivation et à un régime de vérité. Pour Foucault il n'est pas seulement question de conscience de soi, [...] il conçoit un tel rapport à soi plutôt comme une activité, une pratique de soi par laquelle le sujet cherche à se connaître, à se contrôler, à s'améliorer en relation aux normes qui orchestrent les conditions de son existence. (Borotto, 2016, décembre, p. 5)

Chaque sujet est ainsi toujours inscrit à la fois dans ces deux modes de subjectivation : il est à la fois construit par le pouvoir qui est exercé sur lui, ou assujéti comme être intégré dans des ensembles sociaux et des schèmes de connaissance, et il se construit également lui-même comme sujet par le pouvoir qu'il exerce sur lui-même et sur ces espaces sociaux.

Ces pratiques par lesquelles le sujet tente de se connaître et de s'insérer dans un certain horizon normatif, Foucault les appelle « pratique ou souci de soi » (Foucault, 2017a). C'est en apprenant à se gouverner soi-même que l'on peut gouverner les conduites des autres. Pour Foucault, cette activité est politique : « le souci de soi permet de créer une distance, un recul entre soi et soi, distance à partir de laquelle le sujet peut penser son action et agir. Il s'agit d'un sujet éthique, « saturé de politique » (Abélès *et al.*, 2013, p. 63).

Afin de nous donner des balises dans le traitement et l'analyse de nos données, nous identifions le rapport au monde à la manière dont les individus entretiennent une relation avec des discours et des pratiques de pouvoir. Par-là, Foucault entend que chaque personne se construit à partir d'un ensemble de possibilités définies et rendues disponibles par les discours et pratiques dominantes, dans le sens où le « régime de vérité [...] offre les termes permettant d'exprimer la reconnaissance de soi. » (Butler, 2007, p. 22). Par le rapport aux autres, nous entendons les relations interpersonnelles,

réelles ou symboliques, dans lesquelles sont inscrites les personnes. Finalement, le rapport à soi réfère à la manière dont une personne fait sens de ces différents rapports dans lesquels elle s'inscrit, et qui peuvent être contradictoires, de même qu'à la manière dont elle se perçoit et se situe en lien avec son environnement.

En somme, le processus de subjectivation est entendu comme l'expérience du pouvoir vécu par le sujet, pouvoir simultanément exercé par et sur lui dans l'ensemble de ses relations interpersonnelles et à soi. On retrouve ce pouvoir dans le sens que le sujet donne à ses actions et décisions ainsi qu'à celles d'autrui.

Nous n'avons pas pour objectif de décrire des pratiques ou des stratégies de pouvoir dans les collectifs autogérés, travail largement entamé par de nombreux chercheurs et chercheuses ou militants et militantes (Anadón *et al.*, 1990; Brausch, 2011; Canivenc, 2011; Collectif, 2013; Collonges, 2010; Kruzynski, 2007; Lulek, 2003; Thomé, 2012; Vaillant, s.d.), mais d'interroger l'exercice collectif du pouvoir à travers l'expérience subjective des travailleuses et travailleurs. En ce sens, la conception foucauldienne du pouvoir et du sujet nous semble offrir une piste d'analyse porteuse. Une telle conceptualisation permet : de réunir une analyse sociale du pouvoir avec une analyse de ses aspects psychosociaux; de comprendre comment les travailleurs et travailleuses se construisent dans ce type d'expérience du pouvoir; et d'apporter un nouvel éclairage sur la complexité des relations de pouvoir dans les contextes autogérés. De plus, la définition foucauldienne permet, selon nous, en établissant une distinction plus claire entre pouvoir et domination, d'envisager la marge de manœuvre des travailleuses et travailleurs face au pouvoir qui existe dans toutes relations sociales.

## 2.4. Questions de recherche

### 2.4.1. Question principale

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons préciser les termes de notre questionnement de recherche, présenté au chapitre précédent. Pour comprendre l'expérience subjective du pouvoir en autogestion, nous chercherons à dégager le sens que les travailleurs et travailleuses donnent au pouvoir qui s'exerce sur eux et qu'ils exercent dans leurs relations avec leurs collègues et dans leur rapport aux normes, pratiques et valeurs de l'entreprise ou organisme autogéré. Nous tenterons de voir de quelle manière cette expérience intervient dans le processus de subjectivation/assujettissement, entendu comme un rapport à soi-même qui prend toujours place dans un certain horizon normatif et relationnel. C'est en nous appuyant sur ces éléments d'analyse que nous réfléchirons à la question du pouvoir dans les milieux autogérés, dans ses effets tant répressifs que productifs.

### 2.4.2. Questions spécifiques

Plus spécifiquement :

- Est-ce qu'un tel espace favorise la possibilité d'une connaissance de soi et d'une distance critique aux discours de vérité, les discours dominants comme les discours alternatifs des milieux autogérés?
- De quelles manières les autogestionnaires négocient-elles avec la persistance des rapports de pouvoir asymétriques, en contradiction avec un idéal d'égalité prôné dans leur milieu de travail ?
- De quelle manière le cadre normatif des espaces autogérés est-il relayé et actualisé – et possiblement transformé – dans les relations intersubjectives?

- De quelle manière les contextes d'autogestion peuvent-ils favoriser l'élaboration de nouvelles pratiques de liberté au lieu du renforcement des relations de pouvoir asymétriques?

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre à ces questions, nous avons mis en place une démarche de recherche qualitative. Un tel type de recherche s'attache à découvrir et faire sens des expériences et phénomènes humains, à travers « une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 11). Malgré la diversité de courants théoriques, de stratégies globales de recherche et de techniques de collecte et d'analyse qui se rapportent à la recherche qualitative, le socle commun demeure le fait de « [privilégier] d'une façon ou d'une autre l'expérience et les points de vue des acteurs sociaux. » (Anadón, 2006, p. 6) Toute recherche qualitative est ainsi ancrée dans une posture compréhensive davantage qu'explicative. Dans le présent chapitre, nous présenterons notre stratégie générale de recherche, la méthode de collecte de données privilégiée ainsi que les critères de sélection de l'échantillon et ses caractéristiques principales. Nous aborderons également la méthode utilisée pour le traitement et l'analyse des données, ainsi que les considérations éthiques dont nous avons tenu compte pour mener la présente recherche et en présenter les résultats.

### 3.1. Stratégie générale de recherche

En cohérence avec notre cadre conceptuel et nos questions de recherche axées sur la compréhension de l'expérience des travailleurs et travailleuses autogestionnaires, la méthodologie choisie repose sur des fondements épistémologiques interactionnistes et phénoménologiques. Nous considérons les faits sociaux comme des constructions sociales dont la compréhension est possible notamment par l'analyse de la signification que les acteurs et actrices donnent à leurs expériences et à leurs actions. Ces significations « [...] données aux choses et aux actions se construisent au travers des diverses interactions qu'ils entretiennent avec les autres et avec le monde extérieur. » (Poupart, 1981 cité dans Mongeau, 1996, p. 51).

Quant à l'expérience, elle peut être définie comme ce qui « rattache [l'individu] à la vie », elle est le contact premier avec le monde auquel la subjectivité de l'individu permettra de donner sens (Desmarais, 2010, p. 369). Ainsi, l'expérience « est à la fois une émotion, un sentiment qui fait découvrir à l'acteur une subjectivité personnelle et une activité cognitive, une expérimentation du réel par l'acteur. » (Dubet, 1994, cité dans Desmarais, 2010, p. 370).

Dans ce contexte, le travail du chercheur en sciences sociales consiste à favoriser l'expression de l'expérience des acteurs sociaux et à la mettre en relation avec d'autres expériences afin d'offrir une compréhension du phénomène social qui fait l'objet de l'étude. Pour ce faire, le chercheur doit adopter une posture d'humilité, comme l'expliquent Paillé et Mucchielli.

La réalité humaine dans laquelle va plonger le chercheur n'est fondamentalement pas la sienne. C'est une construction sociale qui appartient aux acteurs de la situation en question. C'est pour cette raison aussi que le chercheur doit donner la parole aux autres et être humble, car ce sont ces autres qui détiennent les clés de leur monde. Le chercheur va, en quelque sorte,

reconstituer ce monde collectif dont chacun des acteurs n'a qu'un petit bout, bien qu'il participe à la construction totale collective. (2012, p. 141)

### 3.2. Méthode de collecte de données

Nous avons choisi de recueillir nos données par le biais de récits d'expériences, que nous avons obtenus au moyen d'entretiens semi-dirigés avec sept personnes travaillant dans des milieux autogérés différents, à l'exception de deux personnes qui travaillaient au même endroit. L'une de ces deux personnes avait participé à un entretien exploratoire, dont l'objectif était de tester notre canevas d'entretien, que nous avons d'ailleurs pu resserrer par la suite. Nous avons décidé d'inclure cet entretien au corpus de récits en raison de la qualité et de la richesse du propos.

#### 3.2.1. Le récit d'expérience

Le recours à la forme du récit comme technique de collecte des données est pertinent lorsqu'il s'agit de comprendre le social à partir de la singularité des expériences des sujets-acteurs qui le composent (Desmarais, 2010; Orofiamma, 2002, 2008), comme nous souhaitons le faire concernant l'expérience du pouvoir dans la démocratie autogestionnaire: « L'intérêt du récit [...] réside précisément dans la capacité, à travers lui, à saisir les univers sociaux qui façonnent les identités, la manière dont ils se sont construits et le sens que leur attribue le narrateur » (Orofiamma, 2008, p. 73). Plus encore, comme l'explique Orofiamma, les démarches de recherche qui s'appuient sur les récits de vie « représentent un moyen puissant de mettre en évidence les caractéristiques d'un univers professionnel ou social donné » (2008, p. 70).

### 3.2.2. L'entretien semi-dirigé

Considérant l'aspect exploratoire de la démarche de recherche et le choix du récit d'expérience comme matériau, l'entretien semi-dirigé nous est apparu comme l'instrument de collecte le plus approprié. Selon Van Campenhoudt et Quivy, l'entretien de recherche est tout indiqué lorsqu'il s'agit de comprendre « le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés » (2011, p. 172). De plus, l'entretien a ceci d'avantageux qu'il laisse place à l'émergence de thèmes nouveaux, non anticipés et pertinents pour la recherche.

Lorsque le corpus est constitué de récits, l'entrevue n'est pas supportée par un ensemble de questions précises, mais par un ensemble de thèmes à aborder en lien avec les objectifs et les questions de recherche. Le canevas utilisé est présenté à l'annexe A. Pour chacun des récits, nous avons cherché à recueillir la signification contenue dans le rapport qu'entretient la personne participante à elle-même (la manière dont elle se perçoit), aux autres (dans les relations interpersonnelles) et aux rituels de vérité (discours et cadres normatifs dominants et alternatifs et pratiques correspondantes).

Nous avons d'abord demandé à chacune des personnes de se présenter en racontant quelques expériences, parmi les plus significatives, ayant contribué à faire d'elles les personnes qu'elles étaient au moment de notre rencontre. Dans un deuxième temps, pour ce qui a constitué le cœur des entretiens, nous leur avons demandé de raconter librement leur expérience d'autogestion, en portant une attention particulière aux aspects suivants : l'exercice du pouvoir dans leur relation avec leurs collègues, avec le mode de fonctionnement démocratique, avec les normes formelles et informelles et les pratiques au sein du collectif. À l'intérieur de ces balises, nous avons laissé les personnes participantes organiser leur récit comme elles le souhaitaient. Lorsque nous avons senti que les personnes épuisaient leur récit, nous avons proposé des relances

ou posé des questions de clarification, afin de nous assurer que tous les thèmes étaient couverts. Nous avons choisi de recueillir les données sociodémographiques à la fin des entretiens afin de ne pas induire des échanges faits de réponses concises et superficielles.

Les entretiens ont duré de deux à trois heures. Nous avons laissé le choix aux personnes participantes du lieu : quatre entrevues ont eu lieu au domicile de la personne, deux entrevues ont été réalisées dans une salle réservée dans une bibliothèque municipale et une entrevue a pris place sur le lieu de travail de la personne, en dehors des heures d'ouverture. Nous étions seules sur place au moment de l'entretien. Dans tous les cas, les entretiens ont été enregistrés sur support audio, avec l'accord des personnes participantes.

### 3.3. Échantillon et recrutement

#### 3.3.1. Sélection des milieux autogérés

Une fois déterminées la stratégie générale de recherche et la méthode de collecte de données, il a fallu faire de même pour les critères de sélection de l'échantillon. Tout d'abord, l'objet de la recherche et les définitions de l'autogestion proposées dans la problématique nous ont permis d'identifier aisément les milieux de travail susceptibles de faire partie de l'échantillon : des milieux professionnels sans hiérarchie et organisés horizontalement, qui se sont dotés de structures décisionnelles démocratiques et dans lesquels les membres sont égaux quant au droit de regard sur les décisions collectives. Ainsi, le statut administratif et légal de ces espaces autogérés n'entraîne pas en ligne de compte (coopérative de travail, organisme à but non lucratif, entreprise d'économie sociale et solidaire, etc.).

Pour des considérations d'ordre pratique, nous avons privilégié un échantillon de milieux situés dans la région métropolitaine de Montréal : une concentration de collectifs de travail autogérés s'y trouve et nous n'avons pas les ressources pour nous déplacer sur de longues distances. Toutefois, nous n'avons pas exclu les milieux de travail situés dans d'autres centres urbains : une personne participante travaille dans un collectif situé à Ottawa, cependant l'entretien s'est déroulé à Montréal alors qu'elle y était de passage.

### 3.3.2. Caractéristiques des milieux autogérés

Afin de les présenter, nous avons rassemblé les milieux de travail en fonction de leurs caractéristiques. Ce choix repose sur le souci de préserver la confidentialité des personnes participantes ainsi que de leurs milieux de travail, dans la mesure où les espaces autogestionnaires au Québec sont assez peu nombreux et, par conséquent, facilement identifiables. Ainsi, nous faisons le choix de ne pas associer les personnes participantes à un milieu de travail en particulier.

Tableau 1.1. Caractéristiques des milieux de travail

<b>Caractéristiques des milieux autogérés</b>	<b>Nombre de personnes répondantes</b>
<b>Domaine d'activité</b>	
Restauration	2
Intervention - formation	3
Édition	1
Coopération internationale	1
<b>Taille de l'équipe</b>	
10 personnes et moins	2
10 à 20 personnes	5
<b>Mode de prise de décision</b>	
Consensuel	3
Vote majoritaire	4

### 3.3.3. Sélection des personnes participantes

Ensuite, en ce qui concerne la sélection des participants et participantes, nous avons cherché à obtenir un échantillon composé d'une population non strictement représentative, mais caractéristique des travailleuses et travailleurs de l'autogestion (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 149). Nous nous sommes assuré d'avoir des répondants et répondantes issu.e.s de différents champs d'activité, étant depuis au moins un an à l'emploi du collectif. Nous estimions qu'il s'agissait d'une période de temps suffisante mais nécessaire pour que les travailleuses et travailleurs aient intégré l'équipe et aient une connaissance assez approfondie du milieu pour favoriser une posture réflexive sur leur expérience du pouvoir. Nous n'avons pas exclu les personnes ne travaillant plus en autogestion au moment de l'entretien, toutefois elles devaient y être restées au moins une année. De plus, les personnes participantes devaient être en mesure de s'exprimer en français, de comprendre et de s'exprimer sur des questions de nature expérientielle et réflexive. Étaient exclues de la recherche les personnes de moins de 18 ans et celles qui ne répondaient pas aux critères de sélection. Aucune participation n'était exclue pour des motifs culturels, religieux, ethniques, politiques, de genre ou de condition de santé. Notons que toutes les personnes participantes travaillaient à temps plein dans le milieu autogéré.

Le recrutement s'est fait principalement au moyen de la technique d'échantillonnage par boule de neige. Nous avons fait circuler une affiche (annexe B) sur les réseaux sociaux et l'avons transmise à plusieurs collectifs autogérés, identifiés grâce à nos connaissances personnelles du milieu, à une recherche documentaire et au répertoire fourni sur le site internet du Collectif de Recherche sur l'Autonomie Collective. Ainsi, les personnes intéressées pouvaient entrer en contact directement avec nous par téléphone ou courriel et préserver la confidentialité de leur participation à la recherche.

Nous avons réalisé des entrevues téléphoniques de présélection d'une durée de vingt à trente minutes avec chacune des personnes intéressées à participer. Ces pré-entretiens ont constitué une amorce de contact qui a permis tout d'abord de présenter la recherche, les considérations éthiques et les modalités du consentement à la participation ; ensuite, de nous assurer que les personnes volontaires et les milieux dont elles étaient issues correspondaient effectivement à nos critères de sélection.

Les personnes volontaires ayant décrit le mode de fonctionnement en autogestion propre à leur milieu de travail lors de l'échange téléphonique, les entretiens de recherche comme tels s'en sont trouvés allégés des aspects techniques et toute la place était laissée au récit de l'expérience.

#### 3.3.4. Profil des participantes et participants

Nous avons rassemblé dans le tableau suivant les principales caractéristiques sociodémographiques des personnes participantes. Trois personnes s'identifiaient au sexe masculin, quatre au sexe féminin. La majorité des participantes et participants était âgée d'environ une trentaine d'années. Deux personnes étaient âgées de plus de trente-cinq ans. La durée de l'expérience d'autogestion varie de un an à cinq ans au moment de l'entretien. Finalement, six des sept personnes participantes ont raconté avoir eu d'autres expériences de gestion collective, mais uniquement dans un contexte militant (non rémunéré).

Tableau 1.2. Profil des personnes participantes à la recherche

<b>Profil des personnes participantes</b>	<b>Nombre de personnes répondantes</b>
Genre	
Hommes	3
Femmes	4
Autre	0

<b>Profil des personnes participantes</b>	<b>Nombre de personnes répondantes</b>
<b>Âge</b>	
25 à 34 ans	5
35 à 44 ans	1
45 à 54 ans	1
<b>Durée de l'expérience d'autogestion au moment de l'entretien</b>	
≥ 1 an et < 3 ans	3
≥ 3 ans et < 5 ans	2
≥ 5 ans	2
<b>Expérience antérieure d'autogestion</b>	
Militante ou bénévole	6
Professionnelle	0
Aucune expérience	1

### 3.4. L'analyse des données

Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits et un pseudonyme a été attribué à chaque personne participante. Nous avons choisi l'analyse thématique pour traiter et organiser nos données en vue de les interpréter. Ce type d'analyse convient à la posture compréhensive et s'organise selon trois étapes générales qui consistent à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus [...] » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 232).

Cependant, comme nous y invitent Paillé et Mucchielli (2012), et de surcroît dans une approche par les récits, nous avons amorcé notre exploration des récits par un examen phénoménologique, pour une analyse bien ancrée dans l'empirie. Il s'agit d'être « instruits par les témoignages, [de] les écouter avant de les faire parler » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 141). Cette première étape avant l'analyse thématique proprement dite nous a permis de nous approprier les récits et de saisir leur logique

générale et l'univers expérientiel des personnes participantes. Pour chacun, nous avons donc procédé à une série de lectures flottantes, puis nous avons découpé le texte en unités de sens pour lesquelles nous avons formulé des énoncés. À des fins pratiques, nous avons numéroté ces énoncés au fur et à mesure que nous les formulions et nous avons accolé l'initiale du pseudonyme de la personne correspondante. Par exemple, la 37<sup>e</sup> unité de sens du récit de Béatrice a été numérotée ainsi : B37. Cette stratégie nous a été fort utile tout au long de l'analyse pour situer facilement les extraits dans leur contexte narratif et nous assurer ainsi de ne pas désignifier les propos.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse thématique à proprement parler. Nous avons dans un premier temps attribué des thèmes aux unités de sens. Ces thèmes étaient très proches des propos des participants et participantes, mais avec un degré d'inférence plus grand que les énoncés. Nous avons ensuite regroupé ces thèmes selon qu'ils concernaient le rapport aux autres, aux normes et pratiques du milieu ou le rapport à soi-même, utilisant pour ce faire les grandes catégories de nos questions de recherche et de notre canevas d'entretien. C'est à cette étape que nous avons écarté les extraits que nous jugions non pertinents pour notre analyse. Nous avons ensuite mis en relation les thèmes pour observer les oppositions, les ressemblances, la complémentarité entre eux et nous avons procédé aux regroupements et divisions qui s'imposaient au fur et à mesure que notre compréhension du phénomène prenait place. Nous avons ainsi peu à peu construit notre arbre thématique.

En somme, nous avons fait appel à plusieurs modalités dans la réalisation des aspects méthodologiques de notre recherche, de la collecte à l'analyse des données : descriptive, phénoménologique et herméneutique (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 31-32). Tout d'abord, nous avons abordé nos données à partir d'une posture phénoménologique afin de laisser parler les récits et nous laisser imprégner par leur

logique propre. Nous avons ensuite cherché à cerner et décrire les différents aspects de l'expérience du pouvoir des travailleuses et travailleurs. Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse thématique. Enfin, nous avons atteint un certain niveau de généralité dans un processus d'allers-retours entre l'écriture et l'arbre thématique, peaufiné au fur et à mesure que se raffinait notre interprétation.

### 3.5. Considérations éthiques

En conclusion de ce chapitre sur les dimensions méthodologiques de la présente recherche, il sera question des considérations éthiques. Toute recherche sociale comporte des enjeux éthiques. Notre première préoccupation était celle de la confidentialité des récits : nous voulions préserver l'anonymat des personnes participantes ainsi que des milieux dans lesquels elles travaillent. Chaque entretien a été précédé de la lecture et de la signature du formulaire de consentement de participation à la recherche, dans lequel étaient soigneusement expliquées les mesures prises pour assurer la confidentialité des données, ainsi que les avantages et inconvénients possibles de participer à la recherche (annexe C). La participation n'était pas rémunérée et s'est faite sur une base volontaire, de plus ce sont les personnes participantes elles-mêmes qui nous ont contactées pour nous manifester leur intérêt.

Tous les éléments permettant d'identifier les personnes participantes ont été retirés au moment de la retranscription. La liste des pseudonymes est conservée à part des autres données, dans un dossier protégé par mot de passe. Pour limiter les possibilités d'identification, nous avons décidé de présenter les milieux en les regroupant par caractéristiques et nous avons évité d'associer une personne participante à un milieu spécifique. Cette stratégie comporte des défis, dans la mesure où nos données sont constituées de récits. Dans la présentation des résultats, nous avons retiré des citations

les éléments qui auraient permis d'associer une personne à un type d'activité professionnelle, donc à un milieu.

Nous avons offert aux participantes et participants de leur transmettre le verbatim de leur entretien une fois la retranscription complétée, afin qu'elles aient l'occasion de modifier, d'ajouter ou de retirer des passages. Une seule personne a souhaité avoir la transcription de son entretien, mais elle n'a pas souhaité en modifier le contenu.

La présente démarche de recherche a fait l'objet d'une évaluation et a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM (annexes D et E).

Le prochain chapitre fera état de l'expérience des travailleurs et travailleuses participantes, à partir des thèmes ayant émergé des récits et analysés tel que décrit précédemment.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les récits des travailleurs et travailleuses seront au cœur du présent chapitre. Nous avons jugé pertinent de présenter tout d'abord leurs motivations à travailler en autogestion et les éléments de leur parcours qui permettent d'éclairer cette décision. Nous présenterons ensuite les rapports que les personnes participantes entretiennent avec les discours des milieux autogérés et avec les pratiques qui les supportent. Notamment, nous nous pencherons sur l'exercice du pouvoir en lien avec les pratiques démocratiques et les normes formelles et informelles qui ont cours dans leurs milieux de travail autogérés. Nous nous intéresserons finalement au pouvoir tel qu'il s'exerce et est vécu plus particulièrement dans les interactions avec les autres membres de l'équipe, en considérant que ces interactions sont liées à l'horizon normatif spécifique des milieux dans lesquels elles prennent place. En présentant les récits, nous porterons une attention aux différentes manières dont les personnes participantes se perçoivent et se construisent dans les relations aux normes et à autrui qu'elles évoquent, et nous discuterons plus avant de ce dernier point dans le dernier chapitre.

#### 4.1. Des expériences antérieures significatives constitutives de soi

Lors des entretiens, nous avons demandé aux personnes participantes de nous raconter quelques expériences significatives de leur parcours contribuant à en faire les personnes qu'elles étaient alors. Trois éléments sont ressortis avec force des récits : la place de l'expérience militante et politique dans la construction de soi, le parcours académique vécu non exclusivement, mais notamment comme une consolidation de l'expérience militante et finalement, la possibilité ou non de se réaliser et d'être en cohérence avec soi dans des expériences professionnelles.

Malgré une diversité de contextes d'implications, localement ou à l'international, dans des associations étudiantes, en solidarité internationale, dans des campements autogérés, des collectifs altermondialistes ou des collectifs artistiques ou culturels, le parcours militant est évoqué comme un aspect significatif de la construction de soi pour la majorité des personnes participantes, à travers l'articulation d'une pensée critique sur le monde et le développement d'un sentiment citoyen dans la lutte contre les injustices sociales, politiques et économiques.

J'adhérais pas tant que ça à ce qui était, tu sais des valeurs de consommation, des valeurs de stabilité financière, ou tu sais, de s'établir, ou d'avoir des biens matériels, tout ça. Fait que tu sais, je voulais voir le monde, pis je voulais un peu me, tu sais, partir en exil, là, pour me trouver comme personne. [...] Fait que, fait que voilà, ça a été comme mon premier bain, tu sais, dans comme, je pense citoyenne du monde, pis une fille qui s'intéressait un peu plus à la différence, aux dynamiques de pouvoir, tu sais, aux systèmes ou aux structures d'oppression en général. (Florence)

J'ai toujours comme, été impliqué justement en coopération internationale, mais je conçois de plus en plus l'importance de m'impliquer ici dans ma propre communauté, au Québec [...]. Fait que tout ça pour dire que c'est cette expérience-là à l'international qui m'a aussi ramené vers ok, ben, moi ici mon rôle. Pour justement essayer de combattre certaines injustices que je perçois. Ouin. Fait qu'en gros, je pense que c'est un des gros points tournants. (Antoine)

Une personne souligne la difficulté de trouver des engagements qui soient cohérents avec ses valeurs militantes.

Je crois qu'à la base je suis quelqu'un qui est assez... je pense que je suis vraiment... vraiment très sensible. Pis tout ce qui est les injustices ou tu sais, ça vient me, je sais pas, c'est quelque chose qui m'a toujours rendu inconfortable ou qui est venu me chercher d'une certaine façon. Mais j'ai toujours eu de la misère à trouver des façons euh... comment agir en fonction de ça. Mais en même temps que ça réponde aussi à... [...] Tu sais je pouvais pas juste prendre le premier projet qui passait, ou la première possibilité d'implication. Pour moi, il fallait vraiment aussi que ça corresponde à certains critères que j'avais, tu sais. (Antoine)

Certaines personnes participantes mentionnent notamment avoir été marquées dans leur expérience militante par la notion de privilège, autour de laquelle s'est amorcée une réflexion qui a changé leur manière de se définir.

Tu sais ça m'a vraiment, il y a eu beaucoup, beaucoup de réflexions super intéressantes qui s'en sont suivies par rapport à la notion de privilège. Privilège d'être Canadien, privilège d'être blanc. Qu'est-ce que ça veut dire aussi pour l'identité en général. Pis c'est des questions qui sont toujours dans ma tête, pis je réfléchis beaucoup, pis... Fait que c'est sûr que ça m'a beaucoup aidé à me définir. (Antoine)

C'est sûr que mon privilège est pas seulement relié à ma situation familiale, tu sais, je reconnais que je suis quand même euh, tu sais j'appartiens à la culture dominante, je suis blanche, je suis en bonne santé, j'ai pas de limitations physiques ou intellectuelles. J'ai été dans une école privée, donc euh, tu sais, je pense que mes parents ont fait le maximum pour que, tu sais, j'aie, d'après leurs critères, une belle vie. (Florence)

La grève étudiante de 2012 au Québec fait partie des moments importants dans le parcours de plusieurs personnes participantes : elle a été l'occasion de l'ancrage de réflexions intellectuelles critiques dans la pratique politique et vice versa.

La grève aussi en 2012 ça m'a beaucoup changée aussi. [...] C'est un moment fort dans ma vie qui a ancré ma... Parce qu'en sociologie, c'est ça je me suis rendue compte : en sociologie, tu peux analyser le capitalisme, être super critique avec le capitalisme, le néolibéralisme, pis pas le voir dans ta vie. [...] Pis la grève, ça m'a permis d'ancrer dans la pratique qu'est-ce que j'avais dans ma tête, en fait. De plus agir sans réflexion, tu sais. Je faisais juste réfléchir d'un côté, pis j'agissais dans ma vie quotidienne de l'autre, pis comme là les deux ils sont ensemble, maintenant. [...] Ça a développé mon côté politique. Parce que j'étais pas politisée avant. Ouin. J'étais théorisée. Avant j'étais théorisée, avant j'étais critique, mais j'étais pas politisée. (Gabrielle)

Le parcours académique également se révèle un aspect important de la construction de soi, et il est, pour ceux qui le convoquent dans leur récit, associé au parcours militant.

Fait que c'était une belle maîtrise qui a un peu comme euh, ramassé ce que j'avais vécu jusqu'à ce moment-là dans mes, toutes sortes d'expériences, là. J'avais été dans des collectifs à droite à gauche, pis euh... [...] À la maîtrise, moi j'avais fait mon projet de maîtrise avec une coopérative de travail. Fait que, fait que déjà, j'avais commencé comme à m'initier à ben, tu sais comment est-ce qu'on peut travailler et vivre dans une structure d'autogestion. (Florence)

C'est [ma directrice de maîtrise] qui m'a rendue féministe, parce que moi le féminisme matérialiste ça marchait pas avec moi. Genre je lisais ça pis j'étais comme bah... tu sais. Pis là, elle c'est plus du féminisme de Michel Foucault, ça fait que tu sais elle m'a rendue féministe. Si tu deviens féministe, c'est pas juste un postulat théorique, tu sais. Ça te change comme personne, aussi. Pis toutes les théories de postcolonialité. Se rendre compte qu'on est blanc, c'est aussi un changement dans l'identité. (Gabrielle)

Finalement, certaines expériences professionnelles apparaissent comme des éléments importants des parcours, positivement ou négativement, en lien avec la possibilité ou non de s'y sentir valorisé.e et de s'y réaliser. En effet, la sphère professionnelle peut être l'occasion d'une construction positive de soi.

Ça a été les plus belles expériences probablement de ma vie, là, ces expériences-là. Ça a été euh... je sentais que j'étais bonne dans ça, je sentais

que je servais à quelque chose, je sentais que... tu sais c'était mon travail, c'était valorisant. (Béatrice)

Par contre, plusieurs personnes participantes expérimentent des renvois ou des échecs professionnels qui sont source d'un sentiment d'impuissance face à l'injustice vécue et d'une perte de confiance en leur capacité d'exercer un pouvoir qui laisse des traces.

Pis euh... Pour une erreur, tu sais comme, vraiment futile, là, je me suis faite renvoyer. Un moment donné. Pis j'ai faite comme... Mais qu'est-ce que ça veut dire? [...] Ça m'a laissée un peu euh, pas mal confuse, pis un peu euh... je sais pas, euh... tu sais, déçue, là, d'une certaine façon, de ces dynamiques de pouvoir là, pis de me retrouver rabaissée dans quelque chose que pour moi, où je trouvais beaucoup de reconnaissance, pis de... tu sais, où j'étais super épanouie. Fait que je pense que c'est ça qui m'a amenée à des, après, d'adhérer, ou de vouloir être ou vivre des structures d'autogestion. (Florence)

#### 4.2. Choisir de travailler en autogestion...

Cette dernière réflexion de Florence nous amène aux diverses raisons et motivations à travailler en autogestion et, pour quelques participants et participantes, à la place significative que cette expérience occupe dans leur parcours. Trois aspects sont apparus avec force: la volonté de travailler en continuité avec ses intérêts ou expériences professionnelles, une expérience négative de la hiérarchie dans un emploi précédent et finalement, le désir de travailler en cohérence avec ses valeurs – incluant pour la majorité une motivation spécifique pour le caractère autogéré du milieu de travail.

##### 4.2.1. ... pour la continuité avec ses intérêts professionnels

Premièrement, pour quelques personnes participantes, la motivation à travailler en autogestion est liée notamment au domaine d'activité spécifique des espaces de travail : elles sont à la recherche d'un emploi en continuité avec leurs expériences et

intérêts professionnels. Par souci de confidentialité, nous éviterons de donner plus de détails qui pourraient faciliter l'identification des participants et participantes à un domaine d'activité professionnelle en particulier. Par contre, nous pouvons souligner que la possibilité d'occuper un emploi dans leur domaine tout en expérimentant l'autogestion est source de satisfaction, ces personnes ayant déjà connu des structures horizontales en étant impliquées dans des groupes militants ou bénévoles.

#### 4.2.2. ... en réponse à une expérience négative de la hiérarchie

Deuxièmement, le choix de travailler en autogestion est vécu comme une réponse à une expérience négative de la hiérarchie dans un emploi précédent pour plusieurs personnes participantes. Le caractère oppressif des normes dans certains milieux peut avoir une incidence sur la capacité d'être soi-même et d'agir en cohérence avec ses idéaux. En ce sens l'autogestion peut représenter une réponse réparatrice.

Je passerai pas mon temps à parler de [mon emploi précédent], mais, je veux quand même juste planter le contexte parce que je trouve ça important pour expliquer en fait ce qu'a pu signifier après l'autogestion, là, quand on a connu une expérience de travail comme celle-là. [...] Fait que là c'est toute le contexte [de mon ancien emploi] pour dire que ça s'est euh... pas très bien fini pour moi là-bas. Pis j'ai débarqué [dans le milieu autogéré], mais, passant de l'un à l'autre, vraiment, quand je suis arrivée dans une structure autogestionnaire, que j'avais jamais expérimentée, là, sur le plan professionnel, tu sais, je suis vraiment arrivée là en faisant [longue inspiration]. Ça a été, là, une bouffée d'oxygène, là. Vraiment. Pour moi ça été, ça a comme été une renaissance en fait, tu sais, de débarquer dans ce genre de milieu de travail-là. (Laura)

Pour une autre personne, l'impossibilité de trouver un compromis viable entre ses valeurs et celles de son milieu professionnel se traduit par des actions de résistance dans sa relation avec sa patronne, et ultimement par le choix de démissionner.

Fait que là, moi j'étais vraiment pu bien, là. J'ai fait un mois, hen, dans ce programme-là, parce que là je... il y a un boutte à piler sur ses valeurs, là, un

moment donné. Je disais à ma boss : « Je veux pas y aller », tu sais ! Quand t'es rendue, là... Pis ma boss, elle commençait à se fâcher vraiment contre moi, là. Là j'étais comme : « Ok, là il faut que je crisse mon camp, là. » Fait que j'ai postulé, je suis tombée sur [le milieu autogéré]. (Gabrielle)

Pour Patrick également, intégrer un milieu autogéré est une belle occasion pour solutionner ce qu'il nomme « sa crise de rébellion envers l'idée du patron » et répond à un besoin de quitter un environnement hiérarchique dans lequel il n'est pas valorisé.

Ça faisait presque 5-6 ans, c'est ça, comme je te disais, que je travaillais là-bas, pis un moment donné j'étais juste écœuré de l'attitude en fait de la patronne de l'époque [...] Vers la fin ça devenait embêtant un peu, là, dans le sens où euh... elle faisait pas très confiance à ses anciens employés, des trucs comme ça. Pis moi un moment donné, c'était trop pour moi, moralement c'était trop pour moi. Surtout que j'en avais donné beaucoup. [...] Tu sais, elle nous laissait quand même une grande liberté. C'est juste que un moment donné, tu sais, la liberté vaut pas autant que le, le respect que t'as pas à tous les jours. Fait que un moment donné, tu sais c'est ça, j'étais un peu en passe euh... j'étais un peu déprimé par la situation, pis je me disais faudrait ben changer de, juste changer de monde dans le fond, tu sais? (Patrick)

#### 4.2.3. ... pour être en cohérence avec ses valeurs

Finalement, la majorité des participants et participantes ont évoqué l'importance de la cohérence avec leurs valeurs comme motivation à travailler dans le milieu autogéré. Les valeurs dont il est question sont d'une part celles prônées par le milieu et spécifiques au champ d'activités et d'autre part, celles qui sont liées à l'organisation horizontale du travail. Par exemple, Gabrielle raconte s'être complètement reconnue et identifiée à la mission et au mode d'organisation du milieu lorsqu'elle a vu l'offre d'emploi.

Quand je l'ai vu, j'ai lu le site internet, pis écoute, j'ai capoté, là. J'étais comme mon Dieu, c'est tellement moi comme [milieu]. Pis genre, gestion collective, c'était juste un plus, en fait. Genre, j'étais comme : ah pis en plus c'est de la gestion collective. Oh My God, fuck le travail hiérarchique! [...] Pis j'ai

postulé, pis je l'ai eu. Ben, c'est parce que c'est vraiment moi, comme [milieu]. Je veux dire, tout est moi! (Gabrielle)

Béatrice précise que bien qu'ayant déjà entendu parler d'autogestion par son réseau et participé à plusieurs expériences militantes de gestion horizontale, l'autogestion restait une notion lointaine et elle ne cherchait pas activement à faire partie de ce genre de structure. Par contre, comme la majorité des autres participant.es, son choix s'est porté sur le milieu pour la cohérence qu'il lui permettrait de vivre avec ses valeurs, ses intérêts et ses expériences antérieures d'horizontalité.

Pour toutes les personnes participantes, l'aspect autogéré est un aspect au minimum intéressant et stimulant, mais pour certaines, il représente le point focal de l'expérience. Par exemple, le fait de travailler en autogestion peut être une manière de subvenir à ses besoins tout en constituant une forme d'implication militante ou d'acquérir spécifiquement une expérience de gestion collective dans un cadre professionnel. Patrick raconte que le désir de travailler en autogestion se présentait comme l'aboutissement naturel de ses réflexions politiques et en lien avec la recherche d'un bien-être.

Tout se précisait dans ma tête à ce niveau-là, pis j'étais comme, ça serait fou si je travaillais dans un, dans une place autogérée, tu sais. Ça serait un peu le summum de la cohérence, tu sais. C'est-à-dire que en étant plus proche des valeurs, ouin, des valeurs plus d'autogestion et compagnie, en travaillant là, en ayant euh, en ayant un mot à dire sur le travail que je fais, sur la gestion du travail que je fais, ben ça... Ça pourrait faire en sorte que je sois plus à l'aise dans ma vie de tous les jours, tu sais. (Patrick)

Ces espaces, selon les propos mêmes des participants et participantes, se veulent porteurs en effet d'une critique des normes et discours dominants propres aux sociétés capitalistes néolibérales et se positionnent pour promouvoir des valeurs tels que l'égalité, la solidarité, la justice sociale, le féminisme, l'anti-colonialisme, l'anti-oppression et contre toute forme d'exploitation.

Mais euh, mais on le fait aussi avec certaines valeurs, tu sais. On n'est pas non plus neutres, dans le sens où on s'affiche euh... bref, on appuie les mouvements sociaux donc, euh... Ce que ça veut dire, c'est, tu sais comme, on croit que le réel changement vient des personnes qui sont affectées par certaines problématiques. [...] On essaie de se faire porteurs de la voix de ces personnes-là. [...] On est aussi, on a aussi à cœur des valeurs d'anti-oppression. (Florence)

Il ressort de ce qui précède que les valeurs associées aux milieux autogérés et liées à leur mode d'organisation démocratique sont très significatives dans le choix d'y travailler, ce sera l'objet de la prochaine section.

#### 4.3. Le rapport aux fondements structurels des milieux autogérés : les normes et pratiques

Nous avons vu que l'intérêt pour l'autogestion relève de diverses motivations et besoins : cela peut représenter une continuité avec des expériences ou des intérêts professionnels antérieurs, une volonté de s'impliquer en travaillant, une bouffée d'oxygène après un emploi dans une structure hiérarchique étouffante et normalisatrice. Dans les prochaines pages, nous nous intéresserons de plus près au rapport que les personnes participantes entretiennent avec les normes formelles et informelles et les pratiques associées à l'autogestion au fur et à mesure de leur expérience. Nous ne souhaitons pas ici décrire dans le détail les pratiques démocratiques des collectifs, mais de comprendre la manière dont les autogestionnaires y donnent sens et sont en mesure de se les approprier et d'exercer du pouvoir en relation à celles-ci.

Il est apparu dans les récits que la plupart des personnes participantes entretiennent un rapport positif et productif aux modalités de la gestion collective, une fois qu'elles se les sont appropriées et bien que ce processus puisse représenter un défi. C'est ce que nous verrons dans la première partie de cette section. Par ailleurs, nous le verrons ensuite, la persistance de rapports de pouvoir et, dans certains cas, la négociation avec

des discours et des manières de faire relativement rigides sont expérimentés par certaines personnes au travers d'une posture de forte résistance, voire entraînent un sentiment d'impuissance.

#### 4.3.1. « Autogestion » : s'approprier l'égalité et la liberté

##### 4.3.1.1. Un mode de fonctionnement déstabilisant

L'arrivée dans un milieu au mode de fonctionnement démocratique peut représenter une nouveauté impressionnante. Si certains participants et participantes comptent sur une expérience antérieure ou parallèle de collectif démocratique ou d'association étudiante pour se familiariser avec le fonctionnement et les procédures, ce qui facilite d'ailleurs un rapport critique à celles-ci, ce n'est pas le cas de tous et toutes. Florence explique qu'elle ne se reconnaissait pas du tout dans la structure décisionnelle à son arrivée.

Les premiers temps, là, on dirait que... je trouvais ça pénible, là, les rencontres d'équipe. Pis euh, des procédures à n'en plus finir, là. Fait que... fait que ça m'a pris au moins une année, une année et demie, là, pour vraiment me sentir euh à ma place ici, là. (Florence)

Antoine, bien qu'il en vienne à trouver le mode de fonctionnement autogéré naturel et sensé, raconte avoir été lui aussi frappé par la longueur et l'intensité des réunions à son arrivée. De plus, l'organisation collective du travail peut manquer de clarté aux yeux d'une personne non initiée.

Tout le monde fait tout. Y a pas une seule personne qui est attitrée à une tâche en particulier donc y'a pas un responsable de quelque chose puis tu sais à qui te référer. Fait que du coup tout est un peu flou, puis tout le monde fait de tout, fait que tu peux t'adresser à tout le monde. (Béatrice)

La responsabilité collective de tous les aspects de l'organisation – du respect de la mission, aux pratiques et fonctionnement au quotidien, en passant par la bonne gestion financière et administrative et le respect des cadres légaux – constitue une pression pour bien faire le travail et comprendre son rôle au sein du collectif. Antoine explique que cette pression est à la fois extérieure à lui et le fait de sa propre action sur lui-même pour s'y conformer.

Je pense que la pression envers les membres individuels est là, tu sais. Pour la performance pis pour comme... bien comprendre la structure, pas rentrer dans le moule, mais comprendre où est-ce qu'elle est ta place, tu sais. Pis comment, depuis ton propre rôle que tu joues, tu sais, qui... Qui a tendance à changer avec le temps, veut, veut pas. Moi j'ai rentré avec comme presque zéro expérience de gestion, c'est sûr que après 3 ans ça a changé, tu sais. [...] Je pense que c'est surtout dans ma tête que je me construisais une espèce de pression pour être à la hauteur. Parce que comme je te dis, tu partages la responsabilité. [...] Fait que c'est comme, t'arrives là-dedans pis c'est genre : ok, tu sais, faut, je sais pas, moi je pense... en tout cas moi je sentais une pression pour comme bien faire la job. (Antoine)

De plus, en l'absence de patron pour orienter le travail, la liberté peut être vécue comme une forte attente d'autonomie qui peut être inconfortable et source d'insécurité, comme l'expliquent certaines personnes participantes qui expérimentent pour la première fois un mode de gestion horizontal dans un contexte professionnel.

Tu sais il faut savoir se débrouiller seul, faut être autonome. [...] En même temps y'avait plein de questions, plein d'incompréhensions, puis j'étais pas nécessairement toujours en mesure de clarifier tout ça toute seule. J'en clarifiais un bout avec [une cogestionnaire], mais en même temps je voulais pas non plus qu'elle sente que j'étais insécuré ou que... je voulais montrer que j'étais solide puis que je pouvais être quelqu'un de fiable, tu sais, dans l'équipe, puis euh... ça, ça a été important pour moi de le démontrer vite dans l'équipe, puis je pense que j'ai réussi à le faire, mais au départ ça a été vraiment souffrant à faire, en fait. Je pense que là j'y suis arrivée tu sais je suis vraiment plus à l'aise, mais au début c'était vraiment vraiment inconfortable. Puis quand j'arrivais le soir c'était comme... pfff, c'était pénible, je... des fois je pleurais. (Béatrice)

C'était extrêmement, c'est extrêmement complexe, là, je vais t'avouer, la façon qu'on travaille. C'est, veut, veut pas, tu sais j'ai pas, le fait de pas avoir de boss, le fait de pas avoir de supérieur immédiat, euh, c'est beaucoup plus euh... je veux dire c'est, je pense que pour certaines personnes, c'est, souvent j'imagine c'est ce qu'on recherche, tu sais. On cherche quelqu'un qui te dit quoi faire, t'as pas trop à réfléchir, tu sais tu, ben « t'as pas trop à réfléchir », mais c'est pas ta responsabilité de, de trouver l'orientation de ton travail. Tu sais c'est comme c'est défini, c'est dans un cadre. (Antoine)

Pour Antoine comme pour Béatrice, ce sentiment de pression est lié au sentiment exprimé de manquer de confiance en leurs capacités dans le contexte d'une structure de travail inhabituelle dans le monde contemporain du travail. Une autre personne raconte que l'autonomie et la liberté dont elle dispose pour mettre en place des projets est également source de pression et d'un sentiment de solitude.

Des fois je trouve ça un petit peu dur, par exemple, parce que justement [...] je me sens vraiment toute seule. Des fois je suis devant mon bureau, j'ai rien à faire, pis je suis comme « Ok, faut que je pense à un projet, j'ai rien à faire, là ». [...] Pis tu sais, moi j'ai pas beaucoup d'expérience non plus, là, fait que tu sais... Moi je pense pas à des projets de même, tout le temps, là. J'ai de la misère à structurer mes affaires. (Gabrielle)

#### 4.3.1.2. Apprivoiser le mode de fonctionnement et sa marge de manœuvre

Ainsi, tous et toutes ont dû s'approprier le mode de fonctionnement démocratique et apprendre à négocier avec la marge de manœuvre dont elles disposent dans les espaces décisionnels et dans l'exécution de leurs tâches spécifiques. Cette marge de manœuvre n'est pas toujours définie clairement, et c'est donc aux travailleurs et travailleuses d'évaluer si la décision à prendre nécessite d'être présentée ou non au groupe pour une décision collective.

Comme je pourrais prendre une décision moi-même pis pousser ça de mon bord, mais... mais c'est vraiment à chacun de définir : ok, est-ce que c'est quelque chose que je devrais, que je peux prendre de mon côté, pis ça va pas affecter comme le fonctionnement pis le, la charge de travail de mes collègues

et tout ça, versus c'est quelque chose que je devrais, que je pourrais pousser, mais que je vais juste partager pour tenir mes collègues informés ou c'est quelque chose que je dois partager pour que tout le monde puisse prendre une décision là-dessus, tu sais. (Antoine)

Même si les espaces décisionnels peuvent exacerber la pression à l'autonomie, les participants et participantes soulignent que les pratiques liées au mode de gestion démocratique offrent par ailleurs des points de repère : c'est à travers la répétition des réunions que les membres de l'équipe apprennent les balises de leur liberté.

On dirait que les gens ils connaissent ces limites-là, veut, veut pas, parce qu'on se réunit tellement souvent que tu sais ça, ben tu sais comme on a tellement souvent l'occasion de justement de réaffirmer des espèces de limites de notre fonctionnement, tu sais, que il y a, les gens ont développé une espèce de capacité de suivre la ligne, sans trop d'anicroche. (Antoine)

Une autre personne raconte quant à elle s'être familiarisée avec une liberté qu'elle appréhendait en apprenant progressivement à communiquer et traduire ses initiatives en actions concrètes.

Même l'autogestion, je me disais : ah, ça va être *weird*, ça va peut-être être trop, trop de, trop euh... trop libre, trop de liberté. Je vais peut-être être comme tout perdu. [...] Fait que c'est, tranquillement pas vite, c'est surtout l'apprentissage de la technique de... avoir une initiative, voir si est-ce qu'il y a d'autres gens, pis communiquer à savoir si, comme, si moi je veux la faire ou si quelqu'un d'autre va la faire. (Patrick)

En effet, plusieurs personnes participantes expliquent avoir fait leur place de façon plus assurée en s'appropriant graduellement le mode de gestion démocratique et les pratiques liées à leurs tâches et en assumant peu à peu de nouvelles responsabilités.

Avec le temps, je pense que veut, veut pas, tu commences à prendre, tu sais moi je prenais des responsabilités pour ce que je savais que je pouvais faire, que je comprenais. (Antoine)

Patrick explique dans le même sens avoir commencé par prendre en charge des tâches plus techniques, moins intimidantes. En retour, le fait d'assumer de nouvelles responsabilités et de s'approprier les normes et pratiques du milieu a renforcé leur confiance en la valeur de leur apport.

Quand tu commences à justement, t'intégrer au sein du collectif pis que tu te rends compte du rôle concret que toi tu peux jouer avec ton expérience spécifique pis avec l'expérience que tu vas en développant, justement, en travaillant là-bas, là, tu sais, c'est là que tu... Je pense que c'est dans ce sens-là que cet espèce de peut-être de manque de confiance en soi initial euh... Je dis pas que là je suis comme « Ah, je suis vraiment au-dessus de mes affaire, pis tout va bien », tu sais! Je veux dire, je pense que tout le monde continue à apprendre constamment [mais] je pense c'est ça, une fois que t'as une bonne compréhension de la façon que ça se joue, pis que toi comment que tu peux contribuer, mettre ton propre grain de sel pis euh... C'est ça! Pis que tu vois que dans le fond, tu vaux... Comme je te dis, c'est une question de se rendre compte que tu vaux autant que les autres. (Antoine)

Béatrice raconte qu'elle finit par apprécier la richesse de cette liberté, mais que la négociation constante avec l'inconnu peut être fatigante.

Fait que dans ce sens-là il y a comme plein de choses qui sont possibles, puis ça je trouve ça super, super beau, enrichissant, fatigant aussi parce que ça implique de tout le temps être... de tout le temps s'adapter-là, y'a beaucoup d'inconnus. Mais fait que ça c'est fatigant. (Béatrice)

Selon Antoine, trouver sa place et le sens de son implication demande du temps : c'est un *processus itératif*, dit-il, fait d'ajustements graduels au mode de fonctionnement. Étienne raconte que si le fait de prendre la parole dans les espaces démocratiques n'a jamais représenté une difficulté, ses interventions en réunion sont plus incarnées à mesure qu'il comprend mieux la nature du travail et qu'il en développe sa propre vision.

J'ai l'impression que j'ai toujours pris la parole beaucoup. Mais la première année j'en, j'en savais moins sur le travail qu'on faisait [dans le milieu] dans le fond, fait que j'ai de la misère à me rappeler exactement ce que... tu sais le genre d'intervention que je faisais. Mais je sais que la deux, troisième année c'était plus concret pis j'avais plus des idées sur euh... ou devait aller [l'organisation] pis tout. (Étienne)

Dans ce genre de structure, explique Antoine, faire sa place peut donner l'impression de *pédaler dans le vide*, selon ses propres mots, à cause du cadre qui est flou, mais cela signifie de définir son apport en trouvant l'équilibre entre ses propres intérêts et les besoins du milieu. Béatrice va dans le même sens : elle raconte avoir défini sa posture à mesure qu'elle se comprenait mieux et se respectait davantage dans ses imperfections, dans l'équilibre entre ce qu'on attend d'elle et ce qu'elle est prête à donner.

Puis je sens que peu à peu j'arrive à me comprendre moi, mieux, dans ça. Et à respecter comment je suis, puis accepter que je suis pas comme tout le monde, puis que je suis pas parfaite, mais à trouver un équilibre entre ce que [le milieu] souhaite que je sois comme [travailleuse] parfaite, admettons, puis ce que je suis, puis que je suis prête à prendre. Fait que je sens que de ce côté-là ma posture se définit de mieux en mieux. (Béatrice)

L'appropriation de sa marge de manœuvre et trouver sa place dans des structures horizontales constitue donc un défi pour plusieurs personnes participantes. Toutefois, le mode de gestion démocratique finit par apparaître simple et naturel à leurs yeux, au point d'en oublier l'aspect marginal.

Peut-être que c'est juste parce que je me suis habitué pis que pour moi c'était devenu évident que c'était de même qu'il fallait s'organiser, fait que je voyais plus à quel point c'était cool l'autogestion. Tu sais ça fait des années que j'ai pas eu de boss, là. Que je me suis pas fait chier avec un boss, fait que peut-être que j'ai perdu le sens de, du contraste avec la réalité du salariat. Mais tu sais, c'était devenu pour moi quelque chose de juste très concret, tu sais de, d'assez simple. (Étienne)

Je me suis rendu compte dans le fond que c'était ben normal. Que c'était un milieu qui est, que je pensais marginal, que je pensais qui était complexe à fonctionner, pis je me suis rendu compte que ben, c'est plus naturel qu'on pense de fonctionner de cette manière-là. Plus naturel qu'on pense, parce que dans le fond, ça demande une communication, euh, honnête. Pis ça demande une attention pour les autres. Dans le fond. C'est pas mal ça, je trouve, qui est à la base de ça. (Patrick)

Ainsi, une fois familiarisé.e.s avec le mode de fonctionnement et la gestion horizontale, l'absence de pouvoir hiérarchique formel et la liberté sont des éléments extrêmement appréciables du point de vue de plusieurs et représentent un aspect central de l'expérience, au point parfois d'envisager avec difficulté la possibilité de travailler à nouveau dans un milieu hiérarchique.

Pis je valorise beaucoup, c'est une partie de mon travail que je valorise extrêmement beaucoup. Tu sais forcément, comme, pis qui est au centre justement de mon expérience. Pis que je considère super important, fait que je sais pas si je vais être capable en fait, de retourner après, juste dans une structure hiérarchique où je me fais euh... dumper des ordres, tu sais. (Antoine)

Ça correspondait à l'idée que j'en avais. Pis comme je te dis, je pense que la première année, les autres ont dû me trouver un peu euh, bizarre. Comme... trop enthousiaste, parce que j'étais comme genre juste vraiment hyper contente, tu sais, de... enfin, d'être dans une structure qui permettait justement une non-hiérarchie. (Laura)

Finalement, la gestion par soi-même implique des espaces décisionnels qui, s'ils peuvent constituer un défi à l'adaptation, selon les propos de plusieurs, sont aussi au cœur de leur expérience de gestion collective et donnent sens à la pratique démocratique.

On n'a pas le choix, là, de se faire plein de réunions. Pis les gens aiment plus ou moins ça. Certaines personnes aiment plus ou moins ça. Moi je trippe, hen. Moi j'aime ça, moi je passerais ma vie en réunion. Ça me fait pas chier pantoute. Justement, gérer collectivement mon organisme avec mes collègues, pour moi, c'est merveilleux, là. (Gabrielle)

Ce qui fait que moi, je me sens hyper bien, dans une structure autogérée comme ça, là, je... c'est un peu le poisson dans l'eau, là. Pour moi ça me déstabilise pas, là, d'avoir à prendre des décisions, ou qu'on soit tous euh... plus ou moins théoriquement, à égalité, etc. Au contraire, pour moi c'était comme, c'était parfait, là, c'était le poisson qui trouvait son, son... même pas son bocal, là. Même pas son aquarium : sa mer! (Laura)

#### 4.3.1.3. Vivre et agir au quotidien en cohérence avec ses valeurs

Une fois le mode de fonctionnement approprié, un élément qui ressort fortement de tous les récits est la possibilité, significative, de vivre au quotidien dans son travail en cohérence avec des valeurs alternatives de justice sociale et d'égalité. La possibilité de cette forte cohérence est attribuée précisément au mode d'organisation et à l'adaptabilité de la structure.

Pour moi, l'autogestion, c'est de plus en plus la manière. En tout cas, tu sais au début je me disais ok, ça va être une expérience, nanana, pis... tu sais, je le voyais juste comme une expérience, pis que je verrais après, pis là je me dis ayoye, je sais pas comment je ferais, tu sais, maintenant, pour pas être dans une structure comme ça. [...] Tu sais, c'est travailler selon ses valeurs, d'après moi, l'autogestion. C'est beaucoup ça, tu sais. Parce qu'elles sont au cœur de c'te geste, qui est celle de s'organiser soi-même. Tu sais déjà, si tu t'organises toi-même, ça veut dire que tu t'organises selon tes valeurs, selon ce que tu crois, selon tes valeurs profondes. (Patrick)

J'ai l'impression que c'est plus, c'est justement... une structure autogérée ou en cogestion c'est plus malléable, ça répond plus justement à... ça évolue avec tes valeurs, avec ta façon de voir, justement, le monde. Pis tu sais, c'est ça qui est le fun, tu sais. C'est moins euh... il y a un mot pour ça. C'est moins sclérosé, tu sais. (Antoine)

La sphère professionnelle occupant une place considérable dans la vie de beaucoup d'individus, la possibilité d'y exercer un pouvoir cohérent avec ses idéaux, selon les récits des participants et participantes, à travers le fait d'avoir un impact sur les actions et les décisions, apparaît comme une source de bien-être important.

Ça fait beaucoup d'heures dans une vie, là, tu sais. Fait que veut, veut pas, je veux que ça me représente, je veux que ça soit comme en synchronisation avec mes valeurs pis mes principes. (Antoine)

Antoine souligne la différence qu'il y voit avec des organisations hiérarchiques, dans lesquelles le pouvoir de changer une structure qui ne correspond plus à ses valeurs reste assez limité.

Tu construis sur un espèce d'idéal, tu sais. [...] c'est comme avancer vers une alternative à laquelle on croit, pis je pense qu'on adhère pis qu'on adopte au quotidien. Fait que ça fait en sorte que, tout ça, ça oriente nos décisions, que forcément si tu travailles dans une entreprise ou quelque chose, une organisation qui est plus top down, ben en gros c'est plus des, regarde, c'est des décisions de ton boss, c'est des orientations d'en haut, du CA, ou peu importe c'est qui qui prend ce genre de grandes décisions-là. Pis t'as pas ton mot à dire, ou si tu l'as souvent ça dépend... c'est pas tout noir ou tout blanc non plus, mais tu sais souvent, c'est ça, tu sais comme si tu veux te joindre à cette structure-là, *fine*, tu sais. Mais si jamais un moment donné du jour au lendemain ça fait plus ton affaire, ben t'as pas vraiment, t'as comme, *tough luck*. (Antoine)

Laura abonde dans le même sens.

Souvent, aujourd'hui, dans le milieu du travail plus *mainstream*, on exige quand même une loyauté, tu sais, vis à vis l'entreprise pour laquelle tu travailles, pis tu sais comme, c'est rare que ça aille dans le sens de... en tout cas, quand t'es à gauche, c'est rare que ça aille dans le sens de tes valeurs. Fait que pour ça, ça a été vraiment bien, tu sais, pour moi, là, dans mon parcours, de me ramasser [en autogestion]. (Laura)

Florence explique se sentir interpellée par les valeurs de démocratie, de solidarité et de réciprocité de son milieu de travail parce qu'elle s'y reconnaît fortement.

Ben, je me reconnais beaucoup dans les valeurs du [milieu autogéré] [...] Donc je pense qu'on s'inscrit un peu plus dans un mouvement de solidarité, dans le sens où nous, ce qu'on veut, c'est apprendre les uns des autres, tu sais euh... Tu sais vivre des relations d'égal à égal, par rapport à notre travail [...] Moi c'est, les valeurs qui me touchent, c'est les valeurs de démocratie, d'apprendre l'un de

l'autre, pis de se voir comme euh, comme des alliés, dans le fond euh...  
Avec [les gens] avec lesquels on travaille. (Florence)

Si elle a trouvé l'appropriation difficile à certains égards, Béatrice adhère aux principes et à la mission de son milieu de travail et arrive à les mettre en application dans son travail.

Je sens que je me fais, que je réussis mieux à trouver ma posture, aussi, au sein du collectif. Tu sais au départ, j'étais complètement inconfortable, puis là j'arrive à comprendre beaucoup mieux c'est quoi [le milieu autogéré]. Je m'y reconnais aussi, y'a beaucoup de choses [dans le milieu] que je reconnais en termes de valeurs, euh tu sais formelles, là, tu sais, de mission, valeurs, principes [...] et tout, ça me rejoint. Je les comprends mieux. J'arrive mieux à les mettre en application [dans mon travail]. (Béatrice)

Cette appropriation peut aller jusqu'à avoir un impact dans la vie quotidienne, à l'extérieur du travail. Gabrielle raconte que la mission de son organisation, incarnée par les membres du collectif et transmise avec succès aux nouveaux et nouvelles, initient et guident ses actions au travail comme en dehors.

Moi je le vois, là, maintenant, que je suis beaucoup plus, dans la vie quotidienne, je suis beaucoup plus alerte, pas alerte, mais... Tu sais j'y pense plus, là, [aux enjeux]. Je le vois, que je réfléchis plus à ça dans ma vie quotidienne. Fait que tu portes vraiment, à travers [le milieu de travail], là tu... tu viens à porter vraiment la cause. (Gabrielle)

La flexibilité de la structure autogérée permet de concilier d'une manière toute particulière ses besoins personnels et professionnels, par exemple en adaptant son horaire à ses engagements familiaux ou à une condition de santé particulière. Comme le mentionne Laura, cet aspect est lié au caractère autogéré de son milieu de travail et a un impact important sur le rapport au travail.

Dans la mesure où on a le feeling que chacun fait son travail, pis chacun euh... il n'y en a pas de problème, là, tu sais. Pis c'est vraiment, c'est vraiment le fun,

ça. Ça fait vraiment du bien! C'est vraiment un bien-être au travail, tu sais. C'est un plus. Tu sais, que je pense que je retrouverais pas ailleurs, en fait, là. Ou dans un autre genre de structure de travail, là. (Laura)

La flexibilité de la structure a aussi pour effet de permettre aux membres de s'y projeter à long terme, dans la mesure où l'adaptation de la structure aux besoins des membres est un projet perpétuel, comme l'explique bien Florence.

Je me vois quand même [dans le milieu autogéré] un petit bout de temps. Je pense que, tu sais comme, y'a... Y'a toujours du travail à faire dans les coins, là, tu sais. Pour euh, tu sais adapter euh, la structure, ou en tout cas les balises avec les personnes qui sont présentes. Tu sais comme, je vois pas la structure comme quelque chose de super euh, tu sais rigide, là. Au contraire, là, justement. L'autogestion je pense que ça l'a quand même l'avantage de pouvoir s'adapter aux personnes. (Florence)

Plus encore, la gestion par soi-même peut signifier une réconciliation entre ses identités militantes et professionnelles. C'est le cas pour quelques personnes participantes, qui mentionnent apprécier la possibilité d'allier leur militantisme avec un projet professionnel.

J'ai l'impression plus de me réaliser comme au niveau de mon travail, mais aussi en tant que militant en faisant ce travail-là, tu sais. Pis tu sais, justement parce que c'est en phase avec différentes valeurs et principes un petit peu abstraits, mais qui guident... genre mon parcours, je te dirais, tu sais. [...] Je suis quand même impliqué dans pas mal de trucs à l'extérieur, mais on dirait que... on dirait que je ressens moins le besoin d'être aussi comme présent à l'extérieur, parce que j'ai l'impression que aussi ce que je fais au niveau de ma job, tu sais ça vient quand même chercher beaucoup, justement, de mon temps, mon énergie, pis de mon... fait que je suis quand même assez dévoué dans ce que je fais. Pis je considère que ça, justement, c'est en phase avec des idéaux de justice sociale, d'égalité, de euh... en gros, tu sais, se battre contre les inégalités, tu sais. (Antoine)

Laura raconte l'impact qu'a pu avoir sur elle la possibilité de participer, comme travailleuse, aux mobilisations étudiantes et citoyennes du printemps érable. Cet

aspect a constitué à la fois une libération et un dénouement par rapport à ce qu'elle avait vécu dans un emploi précédent où l'éthique professionnelle, à certains égards, entraînait en contradiction avec son éthique militante.

Fait qu'en travaillant maintenant [en autogestion], j'ai aussi ressenti, tu sais, une espèce d'immense libération. Sur le fait que là je pouvais exprimer mes idées politiques. [...] Sérieusement, ça a été immense, tu sais, sur comment je me sens au travail pis comment je me sens comme citoyenne, là, on peut le dire. Ou comment... dans la vie en général, tu sais. [...] Pour moi ça a été « Ben voilà! », tu sais? Voilà, je concilie, comme, mon professionnel, pis en même temps je vais dans le sens de mes valeurs pis je vais dans le sens de mes idées politiques, tu sais. Fait qu'il y a vraiment eu quelque chose qui s'est dénoué, pour moi, dans le fait d'aboutir [dans mon milieu de travail]. (Laura)

#### 4.3.1.4. Le pouvoir et la liberté comme sources d'accomplissement

L'impact d'un tel pouvoir sur son travail va au-delà de la simple acquisition de compétences professionnelles et est source d'accomplissement, à la fois individuel et collectif, de réalisation de soi et d'un bien-être significatif au travail.

On a quand même une bonne marge de manœuvre pour faire progresser les choses comme on veut, là. Donc ça c'est, comme je te dis, c'est vraiment quelque chose que je valorise beaucoup, là, tu sais. Pis c'est pas juste parce que ça me fait une bonne expérience de travail. Mais c'est vraiment parce que c'est comme, je pense qu'en tant qu'individus, je veux dire, on passe tellement de temps... Comme c'est quoi, c'est... ben, plus que 40h [...] que tu passes à ton travail. Tu sais je pense que c'est important de pouvoir se sentir accompli. (Antoine)

Patrick va même jusqu'à apprécier le fait d'avoir le pouvoir et la liberté de prendre des décisions étranges.

On a certaines libertés qu'on n'a pas dans d'autres travaux, du fait que y'a personne qui nous dit de pas le faire. Fait que des fois, ben c'est sûr qu'on a une très grande liberté qui nous fait faire des *moves* bizarres un peu, pis que ben, on les assume, là, qu'est-ce que tu veux? [rire] (Patrick)

De plus, la possibilité d'explorer de nouvelles responsabilités et d'acquérir de nouvelles connaissances, à travers le principe de la rotation des tâches dans certains milieux ou à travers la possibilité de s'impliquer dans différents comités, est source de motivation et représente un aspect significatif de l'expérience d'autogestion.

Pis c'est ça qui est motivant aussi, d'un tel milieu de travail : c'est que tout change constamment pis on travaille jamais sur les mêmes choses, pis ta participation à différents comités change d'une année à l'autre, fait que... Tu touches à tout, tu sais. Je veux dire, je touche aux finances, [...] je touche aux ressources humaines, je touche à... Que j'aurais jamais pu... c'est un éventail de connaissances pis de techniques que j'aurais jamais comme pu toucher d'une manière aussi élargie dans un travail beaucoup plus défini, tu sais. (Antoine)

En somme, la possibilité de gérer par soi-même implique le pouvoir d'influencer les orientations du milieu de travail en mettant de l'avant des principes auxquels on adhère collectivement et est synonyme pour la majorité de cohérence dans le rapport à soi et aux normes du collectif.

De plus, l'appropriation de sa marge de manœuvre et des limites de celle-ci n'est pas vécu de manière répressive, pour plusieurs personnes : une fois bien maîtrisées la mission, les valeurs et la structure décisionnelle, les possibilités sont immenses d'exercer son pouvoir de création, comme l'expliquent Antoine et Gabrielle.

J'ai vraiment, vraiment beaucoup de marge de manœuvre. Ah ouais, ouais. Je peux... je peux faire ce que, ben je peux pas faire ce que je veux, là, dans le sens que tu sais, j'ai [le cadre normatif et financier dont tenir compte]. Mais à l'intérieur de ça, c'est assez large, là, je veux dire. [...] euh, on s'entend, je peux faire à peu près n'importe quoi, là! (Gabrielle)

Moi je pense qu'une fois que tu prends conscience de tes capacités, tu sais c'est comme infini, tu sais. Tout est ouvert, tout est malléable, tout est comme à portée de ta main, dans le fond. Pis à cause aussi de cette confiance-là qui règne, tu sais c'est... tu sens que t'es appuyé, que si tu veux développer une certaine façon... ou si tu veux pas, ou si tu veux pousser dans un sens, ben tu

t'assures d'avoir comme l'appui de tes collègues, tu t'assures que ça va dans le sens global de la direction que l'institution veut aller, mais on a beaucoup de liberté. (Antoine)

Les autogestionnaires doivent également négocier avec les défis que comporte la prise collective de décisions. Si la cohérence est un aspect très significatif du rapport avec le mode de fonctionnement autogéré, il n'empêche que l'atteinte d'un consensus est parfois difficile et que, par conséquent, les membres font face à des décisions avec lesquelles elles sont en désaccord. Plusieurs personnes ont raconté la manière dont elles donnaient sens à cet aspect de l'expérience d'autogestion : elles expliquent que la confiance et l'adhésion au mode de gestion démocratique fait en sorte qu'il est important pour elles de savoir se rallier aux décisions collectives.

Pis si c'était pas mon opinion, si c'était pas ma position qui l'a emportée, moi je tasse ça, pis vraiment je trouve ça important de me rallier à la décision majoritaire, pis de [la] porter dans [le travail]... Fait que tu sais, même si c'est pas mon opinion, mon organisme a choisi collectivement de [...], ben moi je ferme ma gueule pis je vais dans le sens, dans ce sens-là, tu sais. Sinon ça marcherait pas, tu sais. C'est vraiment important pour moi de porter les décisions collectives qui sont passées à majorité même si j'étais pas d'accord. (Gabrielle)

De plus, gérer collectivement ne signifie pas que toutes les décisions doivent se prendre en commun. Par exemple, avec le recul, Antoine trouve parfois futile la nature des débats et la volonté de l'équipe de se positionner sur ce qu'il considère comme des détails.

Fait que tout ça pour dire que oui, je trouve que c'est beaucoup plus cohérent, mais en même temps ça veut pas dire d'aller demander l'opinion à tout le monde pour chaque petit détail non plus, parce qu'on n'avancera pas en bout de ligne, là. Fait que c'est ça, c'est beaucoup de, c'est aussi d'être capable de déléguer, mais ça ça vient avec la... toute l'aspect de confiance dont je parlais. Confiance pas juste en tes collègues au niveau interpersonnel, mais confiance en que ce genre de décisions-là, prises en commun, ont plus de portée, tu sais. (Antoine)

Ainsi, la volonté d'avancer, la confiance dans le collectif et la conviction que la prise de décision collective est en soi une richesse donnent un sens pour plusieurs à la nécessité de se rallier à des décisions qui ne correspondent pas à leur point de vue ou d'en déléguer la responsabilité à des personnes ou des comités. À cela s'ajoute le pouvoir de participer aux délibérations qui mènent à la prise de décisions et le fait d'en connaître intimement les tenants et aboutissants, ce qui permet de se les approprier, de les défendre et qui procure, comme le dit Laura, un sentiment puissant de « participer à la destinée d'une entreprise » ou d'une organisation.

Un consensus est jamais parfait, on s'entend, là, tu sais je veux dire. Mais... ou du moins une décision qui a eu un long chemin de... qui a pris du temps à être murie, que lorsque la décision est prise, t'as quand même l'impression que même si tout le monde est pas exactement d'accord, que le consensus c'est ça, que au moins tu peux la défendre quand même. Parce que tu sais quel a été le processus, pis c'est quoi les points qui achoppent, pis... Fait que je pense que ça fait en sorte que les gens justement peuvent s'approprier la décision beaucoup plus facilement en bout de ligne qui est prise à la fin. Pis c'est beaucoup plus facile de défendre tes idéaux, tes intérêts, tes... Comme ok, comme l'organisation en tant que telle, le pourquoi de comment qu'elle fait les choses, tu sais. (Antoine)

En somme, le mode de fonctionnement démocratique et les valeurs portées par les milieux autogérés en font des espaces dans lesquels les décisions, les actions et les responsabilités sont balisées collectivement. Ces balises sont expérimentées comme des points de repères productifs pour, d'une part, identifier sa marge de manœuvre et s'approprier l'exercice de son pouvoir et, d'autre part, cerner les limites du cadre à l'intérieur duquel celui-ci peut s'exercer. Il ressort des récits que la possibilité d'exercer du pouvoir et d'actualiser sa liberté, malgré les défis qu'elle pose, est source d'accomplissement personnel et collectif ainsi que d'une confiance en soi en dans le collectif. Par ailleurs, c'est ce que nous verrons dans les prochaines pages, les récits font également état de la persistance de rapports de pouvoir asymétriques.

#### 4.3.2. Négocier avec les rapports de pouvoir asymétriques et les hiérarchies informelles

Nous verrons maintenant de quelle manière les personnes participantes envisagent la question des rapports de pouvoir qui persistent dans les structures autogérées, comment elles y donnent sens et se positionnent en regard de ceux-ci.

##### 4.3.2.1. Reconnaître et dépasser les inégalités de pouvoir informel

Tout d'abord, la tension qui existe forcément entre la structure égalitaire et la coexistence de rapports de pouvoir inégalitaires n'a pas la même visibilité dans tous les milieux.

Pis je pense que dans des réunions où est-ce que toute l'équipe est présente, il y a beaucoup de monde qui sont conscients de ces dynamiques-là, mais pas nécessairement... ou genre même si ils en sont conscients, ça imprime quand même, ça peut imprimer quand même une certaine orientation aux décisions, tu sais. (Antoine)

Les gens sont vraiment dérangés quand tu parles de relation de pouvoir, parce que dans leur tête il y en a pas, « on est toutes des travailleurs égaux, tu sais! ». [...] Fait que pour eux il y a pas de relation de pouvoir parce que pour eux on est une gestion collective. Comme si ça serait magique, tu sais. Tchoung! Gestion collective! Pu de relations de pouvoir, pu d'aliénation, pu rien, tu sais. Tadam! Ça serait le fun, mais ça marche pas de même. (Gabrielle)

Toutes les personnes participantes ont mentionné des rapports asymétriques, visibles dès le départ ou à mesure qu'elles se familiarisaient avec leur environnement de travail, et y ont donné sens à leur manière. Tout d'abord, quelques personnes développent dans l'expérience un recul par rapport à une pression à l'engagement et à l'implication, tant pour les impacts qu'elle peut avoir sur elles qu'en lien avec la formation d'une hiérarchie informelle correspondante. Cette pression peut se jouer dans les milieux où une implication bénévole est attendue en marge du temps

rémunéré, mais pas uniquement. Par exemple, Béatrice remarque, dès le début, une pression au surmenage, une valorisation du fait d'en faire trop qui se traduit par une pression pour faire du temps supplémentaire. Elle observe que ceux qui en font plus sont plus écouté.e.s et ont plus de pouvoir.

Ça je l'ai décelé vraiment depuis le début, là, dans le fond, là, comme ceux qui en font plus sont plus écoutés, sont plus, y'ont clairement plus de place au sein [du milieu de travail] [...] Mais j'observe que plus un travailleur en fait, plus il est considéré. Puis plus un travailleur parle, plus il est considéré. (Béatrice)

Il en va de même pour Florence.

On a eu une discussion un moment donné parce qu'il y avait des gens, versus d'autres, qui pouvaient se permettre de faire beaucoup de temps supplémentaire. Euh... Parce qu'ils, ils voulaient toujours en faire plus. Ça, ça mettait beaucoup de pression sur les personnes qui, à cause de leur situation familiale, le fait qu'ils sont aux études ou quoi que ce soit, pouvait pas faire des, du temps supplémentaire. Pis ça, en discussion en équipe, on s'est rendu compte que euh... les gens qui pouvaient faire du temps supplémentaire étaient plus valorisés que les gens qui en faisaient pas. Pis ces gens-là vivaient aussi beaucoup comme de frustrations par rapport à ça. (Florence)

À l'instar de ce qui est rapporté par Florence concernant la difficulté de certaines personnes de son équipe à se conformer à des attentes informelles d'engagement, Béatrice et Patrick ont du recul par rapport à cette pression parce que ce qui est valorisé va à l'encontre de ce dont elles ont besoin pour se sentir en équilibre dans leur travail ou par rapport à leur vie personnelle, et ce, même s'elles se conforment jusqu'à un certain point.

C'est rendu que j'en ai tellement à faire, que dès que je fais quelque chose... d'abord j'aime pu ce que je fais, je fais juste le faire parce qu'il faut que je le fasse puis que je suis engagée à le faire puis que c'est ça qui est important, là.[...] Je dis que ça me rejoint pas, mais je le sens que peu à peu ça ... peu à peu je m'adapte à ça puis j'embarque, mais quand j'y pense je trouve pas ça correct [...] ça devient de plus en plus clair pour moi que ça c'est pas

nécessairement un beau côté. Ou ça se veut un beau...l'ambition c'est beau là, c'est le fun, ça peut être porteur, mais, quand que c'est rendu trop lourd à porter c'est pas bon. Fait que ça je sens que je vais arriver à le nommer plus en collectif, tu sais. (Béatrice)

Fait que, c'est juste par la quantité, un moment donné je me disais : ok, c'est comme... il faut avoir une réflexion sur cette quantité de travail-là à faire, qui est pas payé, qui est faite volontairement, pis qui est, qui joue sur le fait que mettons, je fais moins mes projets à côté, qui joue sur le fait que je suis moins à la maison, qui joue sur le fait que... Fait que c'est une réflexion personnelle aussi par rapport ça, tu sais. (Patrick)

Florence prend elle aussi alors conscience de l'importance d'une répartition réaliste et équilibrée de l'engagement, des tâches et du temps de travail pour favoriser des rapports harmonieux et égalitaires dans l'équipe et relativise la pression d'en faire trop.

Fait que tu sais, à partir de là, tu sais, j'étais un peu plus consciente de... de c'est ça, dans le fond, c'est important l'équilibre dans, aussi, dans une équipe d'autogestion, là. Dans le sens où euh, tu sais de se *checker* les uns les autres par rapport à l'énergie qu'on met dans notre travail, tu sais. Pis c'est correct d'en mettre plus, mais c'est aussi correct d'en mettre moins. Ou en tout cas, de faire ce que t'as à faire pis de t'en aller chez vous, pis... de pas en prendre plus. (Florence)

Si des hiérarchies informelles se forment sur la base de l'engagement ou de l'implication, elles ne s'y limitent pas.

C'est comme oui, j'avais la liberté d'expression en théorie, mais je me rendais compte que dans la pratique, euh, il y avait des enjeux d'un autre ordre, ok? Qui étaient des enjeux politiques. Qui étaient des enjeux humains. Qui étaient des enjeux de stratégie psychologique, là, de qui fait alliance avec qui, pis qui dit quoi, pis qui... Tu sais, tu comprends? Il y a tout ça qui se joue dans les dynamiques de groupes. (Laura)

L'ancienneté, l'âge et le développement de savoirs qui concernent l'organisation sont aussi des motifs fréquents de différenciation entre travailleurs et travailleuses et demeurent difficiles à éliminer.

Tu sais on projette une image de, pas de collectif, mais... ouin c'est ça, d'un collectif, d'une organisation horizontale, pis ce qu'on est, pis dans nos processus décisionnels et tout. Mais, reste que quand même, à l'intérieur de ça, il y a quand même certaines différences qui sont pas négligeables, pis qui sont extrêmement dures d'éliminer. (Antoine)

Parce que veut, veut pas, dans une structure comme le [milieu autogéré], on a beau vouloir que tout le monde soit égal, pis que tout le monde ait la même part, pis qu'il y ait pas de hiérarchie, y'a quand même une hiérarchie d'influence qui s'installe. Pis c'est pas tant une hiérarchie du genre telle personne est avant telle personne, mais c'est plus telle personne sait plus que telle personne. Ce qui fait qu'on va aller la voir pour avoir cette information-là, ou quoi que ce soit. (Patrick)

En militant dans d'autres collectifs, Gabrielle a appris à reconnaître ces dynamiques et l'importance de les adresser pour les minimiser, contrairement à ce qui se passe dans son collectif de travail. Gabrielle est d'avis que l'asymétrie du pouvoir, héritée de la socialisation et transposée même dans un milieu égalitaire, contribue à déresponsabiliser les travailleuses et travailleurs face à la gestion collective.

Le fait que les gens importent des structures hiérarchiques depuis super longtemps aussi, qui reproduisent ça. [...] C'est ça. Je trouve qu'il y a comme une recreation d'une structure hiérarchique informelle pour tous ces facteurs-là. [...] Pis là vu que les gens ils sont déjà un peu déresponsabilisés par rapport à gérer collectivement l'organisme, ben là le fait qu'on ait cette personne super forte, ça entraîne encore plus de déresponsabilisation. (Gabrielle)

Patrick observe que, et bien qu'il se dise soucieux de ne pas faire de discrimination en fonction de l'âge et que techniquement tout le monde ait le même pouvoir, le fait d'accorder autant de pouvoir aux plus jeunes ou aux plus récemment arrivé.e.s constitue un défi.

Tu sais, y'a des personnes de 35 ans, des personnes de 30 ans, pis des personnes de 18 ans, qui sont ensemble, pis que dont la voix a techniquement, a la même valeur, tu sais. Ça sera jamais vrai dans le, dans le... dans le concret au jour le jour, parce que veut, veut pas, les gens que ça fait 5 ans qu'ils travaillent là, ont une... on a tendance à plus les écouter parce qu'ils savent certains trucs, juste par le fait qu'ils les ont vécus, tu sais. Euh... Mais le défi c'est d'écouter autant celles qui viennent d'arriver que celles, les personnes qui ont 18-19 ans, que les personnes qui ont 35 ans. (Patrick)

#### 4.3.2.2. La structure comme garde-fou contre les relations inégalitaires

L'existence de rapports de pouvoir asymétriques est donc abordée dans les discours des participantes et participants. Illes sont plusieurs à considérer cependant l'égalité formelle, enchâssée dans la structure de fonctionnement démocratique, comme un garde-fou contre une trop grande inégalité. Par exemple, Laura considère que même si certaines pressions s'exercent sur sa capacité à s'exprimer, elle reste tout de même libérée de la menace d'un renvoi et cette réalité est pour elle significative.

Arrivée donc [en autogestion], j'ai vraiment euh... beaucoup beaucoup beaucoup apprécié le fait de pouvoir m'exprimer librement, tu sais. Fait que... fait que ça c'est merveilleux, pis dans la mesure où il y a pas de hiérarchie, ben il y a pas d'enjeu, justement, sur euh, sur un patron qui peut te mettre à la porte, ou qui peut te, tu sais, il est... On est comme débarrassés de ça, tu sais. Fait que ça c'est extraordinaire. Maintenant, il y a des enjeux de pouvoir. Évidemment, ok? Mais le pouvoir, il se joue pas justement au niveau de la structure hiérarchique. (Laura)

Patrick met de l'avant le fait qu'il est impossible pour qui que ce soit de prendre des décisions sans l'aval du collectif, étant donné la structure formelle de fonctionnement et malgré des rapports de pouvoir inégalitaires.

Donc tous les gens autour ont droit de regard sur ses tâches, sur ses décisions, sur comment c'est fait. Euh... Ouin, fait que peut-être c'est, peut-être c'est plus l'influence qui crée un genre de pouvoir, fictif, mais comme tel, y'a personne qui a de pouvoir comme, vraiment... (Patrick)

Antoine, malgré les différences informelles de statuts entre les membres de l'équipe, met de l'avant lui aussi l'égalité formelle et il considère en ce sens qu'il a autant de pouvoir que chacun et chacune de ses cogestionnaires.

Mais elle, veut veut pas, tout ça, ce travail de représentation là, ben ça nécessite un travail différent, pis c'est des responsabilités différentes, pis... Mais reste qu'elle fait quand même... j'ai quand même autant de pouvoir de prise de décision qu'elle dans les réunions en équipe. Mais elle est quand même allée développer des responsabilités pis une expérience différente de la mienne, tu sais. Mais après, elle fait des choses que moi je fais pas, et moi je fais des choses que j'ai la place, j'ai le temps de faire, [...] que elle elle aura pas nécessairement le loisir de faire. Pis après ça, moi je peux parler depuis mon expérience, tu sais. (Antoine)

Il va plus loin en proposant que ces différences ne sont pas forcément mauvaises, car une égalité informelle absolue signifierait pour lui la fin des individualités qui font justement la richesse des milieux autogérés.

Je sais pas si on veut les éliminer non plus, parce que on est tous et toutes différents, pis on deal pas avec les choses de la même manière, tu sais. [...] moi j'aurais l'impression que si jamais on est dans un milieu qui est totalement, totalement égalitaire, totalement horizontal, ça voudrait dire qu'on est comme en gros des clones pis que tout le monde est pareil, pis que tout le monde pense pareil. Pis c'est pas de même que tu fais avancer une institution, là, je veux dire, non plus, là. Tu sais si tu veux avoir des nouvelles idées, des nouveaux contacts, des choses qui vont chercher, qui vont créer des, justement, qui vont engendrer des choses nouvelles qui vont faire progresser l'institution, ben t'as pas le choix d'aller justement euh... Ça, ça se fait par l'individualité des gens qui contribuent à l'organisation, pis conjugués ensemble en équipe, ça nous fait progresser d'une façon ou d'une autre. Mais... tout ça pour dire que je pense pas que, je dis pas qu'on doit tous être comme, je pense que c'est dur d'être totalement égal, égaux. (Antoine)

Patrick et Laura choisissent les termes *influence* ou *responsabilité* pour désigner le pouvoir, qu'elles associent à la structure formelle.

C'est politique pis c'est l'influence, en fait. L'influence que peut exercer une personne sur la dynamique de groupe, ok? Là oui, là il y a de vrais enjeux, tu sais. Donc ce sont des enjeux de pouvoir, mais c'est pas « pouvoir » au sens strict de : un patron qui pourrait décider de te mettre à l'écart, voire de te mettre à la porte où quelque chose du genre. (Laura)

Patrick reconnaît la possibilité pour quelqu'un d'utiliser son influence personnelle pour arriver à ses fins, mais il nie l'existence du pouvoir dans son milieu de travail puisqu'il limite cette notion à son aspect formalisé dans une structure et le désigne sous le terme de responsabilités.

On utilise plus responsabilité que pouvoir. Tu sais, juste te dire comment on essaye de le, comment on essaye de l'évacuer, là, ce pouvoir-là, c'est de, pouvoir... Parce que je vois mal comment ça existerait, mettons comme dans un [milieu autogéré], je vois comment quelqu'un pourrait utiliser son influence pour arriver à certaines fins, mais pas son pouvoir, parce qu'il n'a pas de pouvoir. (Patrick)

#### 4.3.2.3. La difficulté d'exercer du pouvoir en relation à des pratiques et discours enracinés

Dans certains cas, l'asymétrie dans les rapports de pouvoir se fixe de telle sorte qu'il devient difficile de l'ébranler et d'agir sur les nouvelles normes. Ce fut le cas dans l'expérience d'une des personnes participantes. Dans sa première année, Étienne s'approprie avec succès l'éthique de rigueur et de professionnalisme de son milieu de travail dans laquelle il reconnaît sa conception de l'autogestion.

Quand j'étais rentré au début, euh, j'avais l'impression que l'équipe était un peu dans ce *mood*-là, l'équipe était assez, je la trouvais assez compétente, assez « performante » entre guillemets. [...] pis il y avait, je trouvais, une bonne éthique de travail. [...] Disons qu'en général j'avais l'impression que le monde il travaillait bien, pis c'était bien organisé. (Étienne)

Par contre, l'adaptabilité de la structure, sous l'impulsion d'un changement de personnel significatif, entraîne des transformations suffisamment importantes dans les

priorités d'action et le discours dominant pour qu'il ne s'y reconnaisse plus. Sa vision est en opposition avec celle de son équipe. Pour Étienne, l'expérience d'autogestion s'est donc traduite par une perte graduelle de son pouvoir d'action, ses propositions et ses idées ne trouvant plus de légitimité : « Ça devenait politiquement incorrect juste soumettre l'hypothèse qu'on devait en faire plus. Genre revenir à une norme de travail qu'on avait avant. ». Il associe ce changement à la perte d'une diversité théorique et politique qui était selon lui bénéfique pour le milieu.

Dans la première année je trouvais qu'il y avait une belle diversité d'opinions, de, ben dans le fond c'était assez arc-en-ciel comme staff. [...] Dans le sens qu'il y avait de l'anarchisme, des communistes, au moins un, il y avait du monde proche de Québec Solidaire, il y avait des hippies, des gars, des filles, des féministes, des lesbiennes, des latinos, tout ça. Il y avait une belle diversité à tous les niveaux. [...] Mais comme, moi je trouvais que... plus on engageait des gens qui se disaient critiques du système, plus la pensée était fermée à la critique. Donc euh, je me reconnaissais de moins en moins dans la gang. (Étienne)

Alors qu'il vit un grand sentiment d'impuissance face à son incapacité à orienter les actions et décisions du collectif pour assurer la pérennité du caractère autogéré du lieu de travail, il décide de quitter : « c'était juste trop, là, fallait que j'en sorte ».

Gabrielle expérimente elle aussi, bien que dans une moindre mesure, la difficulté de remettre en question certains codes de son milieu de travail. L'histoire de l'organisation est une référence importante pour les décisions, et si Gabrielle se l'est appropriée, elle regrette la difficulté de l'actualiser dans la réalité et les enjeux d'aujourd'hui.

Faut respecter cette histoire-là. Ça c'est, il faut la connaître, il faut la porter, pis il faut la respecter. Pis si tu remets en question quelque chose, il faut vraiment que tu sois solide dans ce que t'apportes. [...] Des fois c'est chiant de devoir prendre des gants blancs pour questionner admettons comme je disais, [cet enjeu-là], tu sais. J'aimerais ça que les gens ils soient plus ouverts à la remise

en question de cette histoire-là. Fait que ça c'est comme le mauvais côté.  
(Gabrielle)

En résumé, la persistance d'une inégalité dans les rapports de pouvoir semble, selon le récit des personnes participantes, être plus ou moins adressée frontalement selon les milieux, toutefois elle a été abordée par chacune des personnes participantes. Elles l'expérimentent et y donnent sens de différentes manières, qui varient en fonction notamment de la plus ou moins grande adéquation entre ce qui est attendu d'elles et qui elles sont et identifient comme leurs besoins. Cette négociation se traduit dans certains cas par une adaptation individuelle ambivalente et critique aux normes et pratiques, parfois par des réflexions et des transformations initiées collectivement; dans d'autres cas, par une grande difficulté à exercer du pouvoir sur les discours et les pratiques du milieu autogéré. Nous remarquons également que la structure formelle démocratique, malgré les inégalités intersubjectives qui peuvent l'habiter, est perçue et vécue comme un garde-fou contre de trop grands écarts de pouvoir entre les membres.

Si le pouvoir se joue dans le rapport que les participants et participantes entretiennent avec les discours et les pratiques de leurs milieux de travail, il se joue simultanément dans les relations avec les autres membres de l'équipe. Ce sera l'objet de la prochaine section.

#### 4.4. L'exercice du pouvoir en autogestion dans les interactions avec les autres

Dans cette quatrième et dernière partie consacrée à la présentation des récits, nous nous intéresserons au pouvoir tel qu'il est exercé et vécu dans les relations avec les cogestionnaires. L'expérience de la puissance d'agir ou d'être prend la forme d'une capacité d'action et de résistance qui se construit de différentes manières dans les relations intersubjectives. Il sera question dans un premier temps des différentes

façons dont les personnes participantes ont fait leur place et de l'expérience de la reconnaissance. Nous verrons ensuite que certaines personnes négocient le pouvoir dans leurs interactions depuis une posture privilégiée au sein de leur collectif. Ensuite, le pouvoir est abordé dans les récits du point de vue de la réciprocité qui prend place entre les cogestionnaires. Finalement, il sera question des situations où la capacité d'agir est négociée plus durement, voire de situations conflictuelles pouvant mener à des impasses.

#### 4.4.1. Différentes façons constructives de faire sa place et d'être reconnu.e

La reconnaissance est notamment évoquée dans les récits comme un aspect positif de la relation de pouvoir qui permet et légitime la capacité d'intervenir sur le milieu et comme une source de gratification importante et nécessaire.

##### 4.4.1.1. Exercer du pouvoir grâce à la reconnaissance

Tout d'abord, elle est abordée sous l'angle des ressources personnelles qui l'invitent et qui sont cohérentes avec ce qui est valorisé dans les milieux de travail. Ainsi, quand les personnes participantes racontent leur arrivée et leur intégration au sein du collectif, la majorité d'entre elles évoquent spontanément les compétences, les connaissances ou les qualités personnelles et relationnelles que leur équipe a vues en elles et qui sont bénéfiques pour le milieu.

Fait que peut-être qu'ils voyaient en moi quelqu'un d'un petit plus, tu sais, avec des notions de base en administration, en ressources humaines, euh... Et qui pourrait être utile au groupe. Fait que quand je suis arrivée, ben, c'est ça qu'ils souhaitaient de moi aussi, pis de mon poste, c'est que je fasse en sorte qu'au sein de cette structure-là, y'ait un petit peu plus de clarté au niveau des rôles de chacun, de la prise de décision, des structures décisionnelles. (Florence)

Ces qualités et connaissances semblent faire office à la fois de ressources personnelles sur lesquelles elles s'appuient pour faire leur place et légitimer leurs actions sur le milieu et à la fois d'exigences plus ou moins implicites à combler.

Maintenant, au bout de cinq ans, j'ose espérer que oui j'apporte un côté que... je suis quand même professionnelle dans ma façon de travailler. J'ai quand même une certaine rigueur pis je m'investis beaucoup, là. Fait que ça je pense que là-dessus ça va. Pis j'ai fait ma place, pis j'ose espérer aussi que, tu sais, j'ai comme gagné le respect de mes collègues, pour ça, là, tu sais. (Laura)

Gabrielle évoque le sentiment de gratification que procure l'appréciation de ses collègues pour sa capacité à incarner les principes du milieu dans son travail : « Je comprends bien qu'est-ce qu'on fait. [...] Ça se voit, là, que mes collègues sont contents que je sois [là]. [...] Fait que c'est cool, c'est gratifiant pour moi. ». Dans le même sens, Antoine explique que la reconnaissance de son équipe est très valorisante et importante pour lui.

Je pense que tout le monde a ce désir-là, mais aussi c'est un désir d'être reconnu dans ton travail. Qui est quelque chose que c'est tellement englobant pis que, qui prend tellement de temps dans ta vie, pis tellement d'efforts, que tu veux que les gens te reconnaissent pis t'apprécient pour ce que tu fais. (Antoine)

La prise en charge volontaire de responsabilités, en plus de faciliter l'appropriation du mode de fonctionnement et des tâches liées spécifiquement au poste, facilite l'intégration et la reconnaissance au sein du groupe.

Moi, à ce niveau-là, j'ai quand même été choyé, je pense que j't'arrivé à un moment particulier où est-ce que on avait besoin de nouvelles personnes, les anciens étaient essouffés, tranquillement partaient un à un. Fait que ça m'a comme laissé une place rapidement, tu sais. [...] j'ai commencé à m'impliquer un peu dans, dans certains comités. (Patrick)

Dans certains cas, le soutien de l'équipe est perçu comme un élément clé dans la possibilité de s'approprier le milieu, ses codes et son fonctionnement et d'y exercer du pouvoir. En effet, Béatrice explique que sa capacité à prendre en charge des responsabilités passe par le fait de se sentir en confiance et appréciée par les membres de l'équipe.

Fait que tous ces commentaires-là font que je suis plus à l'aise puis que je me sens plus en confiance avec les gens, puis font que après ça je prends plus ma place. Puis que je prends plus ma place, puis que je prends plus de responsabilités. C'est ça. Il y a des ouvertures, un comité, on a besoin que... ben en me sentant appréciée je m'implique plus, puis ça me donne plus de pouvoir, au sein du collectif. Puis... c'est ça. Puis j'ai plus de place. (Béatrice)

#### 4.4.1.2. Le risque de la prise de parole

La prise de parole est apparue comme un autre élément significatif dans plusieurs récits, expérimentée tantôt comme une prise de risque nécessaire pour faire sa place, tantôt comme l'occasion de découvrir les limites de son pouvoir et les attentes de l'équipe.

Pour certaines personnes participantes, prendre la parole constitue un apprentissage, nécessaire pour faire sa place et donc pour exercer du pouvoir. Béatrice raconte avoir été terrorisée lors de ses premières réunions par la pression de s'exprimer. Antoine aussi se sentait nerveux, étant moins en contrôle face à toute son équipe que dans l'exécution de ses tâches.

Quand tu manques de confiance en toi, ça peut être difficile de savoir exactement, c'est ça, quand est-ce, euh, comment et quand intervenir dans ce genre d'espace-là. Surtout dans ce genre d'espace-là, où est-ce que toute le, toute l'équipe est présente, tu sais., (Antoine)

En même temps, tous deux expriment le besoin de montrer à leur équipe respective qu'elles sont compétent et compétente.

J'étais vraiment nerveux tu sais par rapport à, justement, à... à donner une bonne impression, tu sais de... de montrer que je savais ce que je faisais, pis pas trop en dire, mais en même temps quand même en dire pour que le monde voit que j'ai quelque chose à dire. (Antoine)

Pour Béatrice, les encouragements de certains cogestionnaires jouent un rôle important dans le développement de sa confiance en la pertinence de ses interventions lors des réunions : c'est ce qui fait qu'elle s'autorise de plus en plus à poser des questions de clarification ou de synthèse, ce qui lui permet d'exercer du pouvoir en contribuant à l'avancement des discussions. Elle apprécie le sentiment d'utilité que ce rôle lui procure et avec lequel elle se sent en phase.

[...] parce que c'est ça mon réflexe, puis j'ai besoin de clarifier pour, moi, comprendre mieux, puis souvent. Oui c'est ça, fait que de me faire dire que ça contribue en plus, ben c'est super parce que ça veut dire que comment je suis c'est apprécié au sein du collectif, fait que oui moi je suis à l'aise là-dedans. (Béatrice)

Pour Antoine, l'appropriation du milieu et du mode de fonctionnement démocratique contribue à la prise de conscience que son apport a autant de valeur que celui de chacun et chacune des membres de son équipe et lui permet de s'abandonner au risque de participer dans les espaces décisionnels.

Tu sais peu importe l'attitude que t'adoptes, ou ce que tu vas faire ça sera jamais parfait *anyway*, fait que je pense que une fois que tu comprends ça, pis que tu vaux autant que les gens qui sont assis autour de la table, là, je pense que ça aide beaucoup à progresser pis à... Tu sais à... comme juste « *let go* » un peu, là, tu sais, pis faire ben : regarde, je vaux ce que je vaux, pis je pense que je peux contribuer d'une façon pertinente, constructive. Mais avant justement de comprendre ça, je pense que ça prend quand même un bout pour s'ajuster pour comme, pour être confortable, tu sais. (Antoine)

Ainsi, la prise de parole est vécue comme une prise de risque qui permet de construire sa posture à la fois par rapport aux autres et par rapport à soi-même.

Fait que tant que je parlais pas en fait, je prenais pas de risque fait que j'arrivais pas à faire ma place ou à savoir euh... à me définir moi au sein du collectif. Tant que je restais silencieuse, je pouvais pas faire ma place... Quand je dis faire ma place, c'est faire ma place au sein du collectif, mais aussi moi par rapport à moi-même. Me définir moi-même comme travailleuse au sein du collectif. Fait que plus je parlais, plus ça mettait des... plus ça faisait prendre forme mon rôle au sein du collectif. (Béatrice)

Pour d'autres personnes, la facilité à prendre la parole en groupe se heurte aux limites et attentes des collectifs. Par exemple, Étienne et Laura prennent la parole rapidement après leur arrivée, toutefois elles se font dire que leur prise de position dans les débats est prématurée. Dans le cas de Laura, c'est l'occasion d'une prise de conscience des dynamiques de pouvoir à l'œuvre.

Pis je suis capable d'être une grande gueule, fait que j'ai pris la parole moi aussi, tu sais? Sauf que, euh... comme je débarquais [dans le milieu de travail], ben des fois je me suis faite rabrouer, là, aussi [...] parce que... C'est comme si j'arrivais, pis là, c'était comme euh... tu sais comme un peu « du calme, là », tu sais? (Laura)

Dans le cas d'Étienne, cela se traduit par une réflexion sur la place qu'il a l'habitude de prendre dans les groupes et la confrontation à ce code informel de son milieu résulte en une prise de recul et un changement d'attitude pour s'y conformer.

J'avais pas d'expérience d'autogestion, j'avais déjà travaillé [dans le domaine], mais j'avais pas d'expérience d'autogestion. Puis, de ce que je me souviens, dans mes premières réunions, [...] que assez vite au début j'essayais d'intervenir pis de dire mon point, mais je me suis rendu compte que c'était un peu prématuré, là, c'était... J'en savais pas assez sur le fonctionnement pour agir comme ça. On me l'avait dit, même. Fait que j'avais peut-être encore un peu cette attitude euh... pas irrévérencieuse, mais peut-être euh, ouin... J'ai peut-

être toujours tendance à prendre un peu trop de place dans les groupes.  
(Étienne)

#### 4.4.1.3. Développer une pensée, une parole et une action stratégiques

Finalement, plusieurs personnes participantes ont raconté avoir développé une pensée, une parole et une action stratégiques pour exercer du pouvoir dans leur relation avec les cogestionnaires. Avec le temps, les autogestionnaires apprennent à connaître les différentes personnalités des membres de l'équipe ainsi que leur manière d'intervenir et de réagir lors des débats. Forte de ses observations, Laura s'adapte en développant des stratégies argumentatives pour convaincre rationnellement ses collègues et fait le lien entre cet apprentissage et la structure démocratique du milieu.

Fait que... la meilleure façon que mes idées passent, ou d'avoir donc du pouvoir et de l'influence dans une dynamique de groupe, puisqu'on est tous quand même un peu intello dans la gang pis tout ça, ça a été de dire, ben ça a été de travailler à avoir les meilleurs arguments, si tu veux, pour convaincre les autres, tu sais. [...] Pis ça je trouve qu'on apprend à faire ça dans une structure comme ça. Sauf que c'est pas nécessairement donné. On n'est tellement pas conditionnés comme ça dans la société, si tu veux, que ça c'est un bel apprentissage, je trouve. (Laura)

Cela permet à Laura de surmonter sa tendance à vivre les désaccords comme des attaques personnelles.

Mon plus grand apprentissage, c'est ce que je te disais tout à l'heure, c'est d'apprendre à pas, quand il y a des discussions un peu plus fermes, à ne pas penser que c'est une attaque personnelle. Et d'apprendre à structurer les arguments qui vont convaincre les autres. Ça c'est une habileté que j'ai essayé de, que [le milieu autogéré] me permet de travailler ou de développer. (Laura)

Antoine a lui aussi développé une intelligence politique : il apprend à faire preuve d'astuce et de stratégie dans sa manière de présenter ses points en réunion en fonction

des personnalités et sensibilités de ses cogestionnaires. Créer des alliances politiques est une autre stratégie qui facilite l'exercice du pouvoir.

Il y a comme un jeu politique euh... informel qui est plus le fait d'aller comme, tu vas parler à certains collègues en privé, tu vas dire « Ah, toi, qu'est-ce que t'en penses de tel truc? ». Ou tu sais, tu t'assures d'avoir des appuis, tu t'assures de bien euh... *gadger*, je te dirais, tu sais, tes appuis, ou le terrain avant de trop t'avancer... (Antoine)

#### 4.4.2. Une reconnaissance jamais acquise une fois pour toutes

La reconnaissance est également évoquée dans les récits comme une relation incertaine ayant un impact sur la confiance en soi et la capacité à exercer un pouvoir ou à prendre la parole dans les espaces de prises de décisions. Une participante explique bien que l'appréciation de l'équipe, dans un contexte d'autogestion, prend une importance particulière par rapport à des milieux hiérarchiques dans lesquels les frontières entre les sphères personnelles et professionnelles sont définies plus clairement.

Dans une structure autogestionnaire, [...] tu sais dans une décision qui est prise, qu'est-ce qui fait que c'est dû à la personne que tu es, versus des enjeux plus strictement professionnels, je trouve qu'elle est plus floue. Étant donné que c'est une structure non hiérarchique, tu sais. Fait que à la limite ça met des, les enjeux de personnalité ils sont comme presque plus importants, tu sais? Ou ils sont plus... ça peut dérapier. Il y a comme quelque chose à soigner là, tu sais, que dans un milieu professionnel, tu peux te permettre d'avoir un espèce de masque. (Laura)

Dans certaines situations, les personnes participantes racontent ne pas pouvoir compter sur la reconnaissance de leur équipe ou de certaines personnes, au point parfois de contribuer à faire de l'intégration un processus souffrant.

Je me souviens de me faire des commentaires à moi-même, comme quoi que hostie que je trouve ça dur et pénible et inconfortable de commencer des

nouvelles jobs parce qu'il y a beaucoup de nouvelles choses, puis il faut que tu te fasses accepter de ton équipe fait qu'y a beaucoup d'inconnus, de compromis à faire, de risques à prendre, qui sont vraiment inconfortables. Fait que ça aussi ça l'a pas aidé, euh [...]. Puis je me suis faite accueillir avec un regard un peu méfiant, je dirais, de leur part, ouin. [Un cogestionnaire] il m'a regardée en voulant dire « T'es qui? », puis [un autre cogestionnaire] aussi. (Béatrice)

De plus, l'absence de reconnaissance peut avoir un impact sur la confiance en soi et en son travail, comme l'explique Laura à propos de sa relation avec quelqu'un à la personnalité dominante dans son collectif de travail.

Tu sais je suis comme un peu sensible là-dessus, là. J'ai le hamster qui roule beaucoup, là, je me questionne. Fait que... Justement, je me demande par exemple si [cette personne], si elle aime pas ça travailler avec moi [...]. Pis en fait euh... c'est ça, moi je suis peut-être en manque de reconnaissance, pis peut-être que mon défaut c'est que je, j'ai trop besoin de reconnaissance. Pis tu sais, [cette personne] est pas nécessairement hyper généreuse là-dessus. (Laura)

Il apparait donc que la reconnaissance est un aspect significatif de la relation avec les autres membres du collectif et de la capacité d'agir sur le milieu de travail. Par contre, cette reconnaissance n'est pas toujours acquise.

#### 4.4.3. Expérimenter ce qui est vécu comme « trop » de pouvoir

Pour quelques personnes participantes, l'expérience de l'exercice du pouvoir dans leurs relations de travail est marquée par le fait d'occuper une position avantageuse dans la hiérarchie d'influence et la structure informelle des rapports de pouvoir. Elles racontent les raisons, les avantages et les inconvénients, selon leur vécu, d'un tel différentiel dans la possibilité d'exercer du pouvoir au sein de leur équipe de même que les actions mises en place pour y faire face.

#### 4.4.3.1. Les savoirs et l'ancienneté comme source d'influence

Les connaissances acquises grâce à l'implication et à l'accumulation de l'expérience, le fait d'embaucher les nouvelles personnes, la responsabilité de certains comités stratégiques sont tous des éléments évoqués pour expliquer cette posture privilégiée au sein du collectif, en dépit de l'horizontalité de la structure.

Parce que oui on a une structure qui se dit d'autogestion pis de prise de décisions en commun, mais je suis quand même consciente de deux choses en ce moment. C'est que je suis quand même celle qui a le plus de connaissances tu sais comme historiques en général de l'organisation, pis du métier, là, que j'exerce en ce moment. (Florence)

Par exemple, choisir les personnes qui composent l'équipe confère un statut privilégié et contribue fortement à la confiance et à la reconnaissance dont ces personnes bénéficient, comme le raconte Florence.

En fait, je les ai toutes engagés, pis je les ai toutes formés, pis tu sais... fait que, ça mets, ça déséquilibre vraiment, tu sais comme les dynamiques de pouvoir. [...] j'ai participé aux embauches des nouveaux employés, mais, c'est des gens avec qui déjà au départ j'ai cliqué. Tu sais y'avait comme un petit peu une chimie. (Florence)

Ensuite, être en charge des comités de ressources humaines confère un certain pouvoir sur les conditions de travail et le quotidien des autres membres de l'équipe.

C'est les tâches pis le savoir que t'as, tu sais. C'est sûr et certain que si c'est des tâches qui influencent leur expérience dans le [milieu], ben, tu sais, ils vont te considérer comme un... comme quelqu'un qui a une certaine influence, tu sais. Veut, veut pas, tu sais... Pis c'est vrai, en réalité, tu sais. Moi c'est sûr que quand je faisais pas les horaires, euh, les gens ils venaient moins me demander des trucs que quand j'ai commencé à les faire. (Patrick)

Bien qu'elles soient conscientes et conscients du pouvoir important dont elles disposent au sein de l'équipe, Florence et Patrick voient d'un bon œil la stabilité qu'elles sont en mesure d'apporter dans leur collectif.

Quin, tout ça pour dire que... tu sais euh... étant donné qu'y a aussi, y'a eu tellement de roulement de personnel, pis tu sais comme, des fois quand tu peux assurer un minimum de stabilité, là, euh, c'est quand même une bonne chose.  
(Florence)

De plus, s'il maîtrise de nombreux savoirs sur le milieu qui lui permettent d'avoir une grande influence, Patrick précise que le pouvoir est le résultat de son implication, mais n'en est pas la finalité.

Par exemple, moi j'ai beaucoup de savoirs dans le [milieu autogéré], fait que les gens viennent me voir, mais j'ai pas demandé à avoir ce savoir-là, pis on me l'a pas donné. Je l'ai, tu sais comme, je l'ai acquis à force d'aller dans les comités, à force de gérer des [réunions], à force de... (Patrick)

#### 4.4.3.2. Encourager l'exercice du pouvoir de ses cogestionnaires

Dans le récit de certaines personnes, il apparaît que le fait d'occuper une posture de pouvoir au sein de l'équipe soit source d'une prise de conscience et de la mise en place d'actions, dans ses relations avec les autres, pour faciliter l'exercice du pouvoir des cogestionnaires sur le milieu. Autrement dit, le pouvoir des uns et des unes peut également s'exercer pour encourager celui des autres. Par exemple, Patrick a conscience de la difficulté que représente le fait d'être nouveau ou nouvelle dans un milieu de travail et du défi de faire sa place face à une personne qui, comme lui, concentre beaucoup de savoirs.

Pis ça, ça je pense qu'on est bon pour en être conscients, quand même. De se dire, ok, tu sais, c'est sûr qu'il y a tout un facteur d'influence, il y a une hiérarchie d'influence. Qu'on essaye, quand même, d'amenuiser, tu sais, par le fait qu'on encourage les gens à venir acquérir ce savoir-là, tu sais. Mais il faut

faire comprendre à tout le monde que ce savoir-là s'acquiert, tu sais. Par des initiatives, pis par le bénévolat. Mais bref, euh, ça existe, tu sais. Ça existe. Malgré le fait qu'on aimerait... Pis en même temps, tu sais, tout le monde est égal [dans le milieu] en réalité, là. C'est vrai que mettons, si t'arrives dans une AG, pis qu'y a un nouveau qui veut dire de quoi, faut qu'il se fasse confiance pis qu'il le dise, là, mais si y'arrive à le dire, tu sais on va l'écouter. (Patrick)

Face aux constats des déséquilibres de pouvoir, Florence choisit de le nommer en réunion pour y trouver des solutions avec les membres de son équipe. Par exemple, elle souligne que ses points sont souvent surreprésentés dans les ordres du jour et elle propose une nouvelle manière de fonctionner pour un meilleur équilibre. Patrick, ayant le sentiment d'occuper une trop grande place dans les espaces décisionnels, met quant à lui en place des stratégies pour limiter son propre temps de parole et son influence dans les réunions et pousser les autres à se prononcer davantage. Florence précise qu'il est important pour elle de laisser les membres de l'équipe les plus récemment arrivé.e.s mettre leur couleur dans le collectif afin de se laisser transformer elle-même.

Euh, pis j'ai envie, tu sais, qui, qui, tu sais qui puissent s'exprimer dans leurs couleurs, pis qu'y amènent ça dans l'organisation. Fait que ça va certainement transformer un peu, ben qui on est, qu'est-ce qu'on fait, pis comment on le fait, pis euh... tu sais, je suis ouverte à me transformer, transformer mon travail en lien avec les forces de ces nouvelles personnes-là. (Florence)

De plus, Patrick explique l'importance que revêt pour lui de communiquer de la reconnaissance à ses cogestionnaires.

Mieux communiquer, pis en même temps, ça me fait prendre conscience que quand quelqu'un fait un bon travail, c'est important d'y dire. Ça souvent, tu sais, j'ai, j'ai compris ça. C'est important d'y dire, parce que au final, tu sais mettons, on dit souvent, on finit souvent par communiquer pour communiquer des trucs qui sont un peu négatifs. C'est-à-dire mettons euh : ton travail est pas top. Alors que c'est facile de communiquer autant positivement, du genre : hey j'ai vu que t'as fait telle affaire, ce truc-là c'est fou, euh, je pense c'est important pour [le milieu de travail], tu sais. Fait que ça fait, ça fait un travail

constructif, aussi, tu sais. Tu sais la communication comme travail constructif, tu sais? (Patrick)

Accueillir les nouvelles personnes et les inviter à prendre une place réelle et consistante dans le collectif n'est pas toujours facile. Ainsi, Patrick mentionne avoir pris conscience qu'il éteignait l'esprit d'initiative des nouveaux et nouvelles membres à force d'y opposer une résistance, plus ou moins explicite. Il décide alors de lâcher prise, donc d'abdiquer un certain contrôle, pour adopter une posture qui favorise l'exercice du pouvoir des autres. Finalement, ce changement d'attitude a pour effet de révéler l'aspect énergisant, pour l'ensemble du collectif, des nouvelles idées et personnes.

J'avais des réticences aux nouvelles idées, souvent, tu sais. Aux idées de changement de structure, aux idées de... je pense parce qu'on est souvent réticent à des espèces de, d'idées nouvelles comme ça, juste parce que tu sais, souvent, on a besoin de stabilité, pis un moment donné, si à tout bout de champ on est en train de, de changer la structure, on trouve pas notre point de stabilité, tu sais. Pis euh... plus ça va, plus je me rends compte que dans le fond c'est nécessaire qu'y ait des gens qui amènent sans cesse des nouvelles idées. Fait que j'aime bien les gens qui pensent sans cesse à des nouveaux trucs. Au début, je pense ça faisait, je trippais moins. Pis au, au fil de mon expérience, je me rends compte que c'est euh... c'est elles qui font en sorte qu'on s'améliore sans cesse. (Patrick)

Dans le même sens, Florence a nommé se positionner en alliée pour encourager l'appropriation du milieu par ses cogestionnaires en les accompagnant dans la réalisation de leurs idées et projets.

Pour Gabrielle, le fait d'être la seule à être en charge de certains aspects du travail, particulièrement ceux dans lesquels elle réussit, ne lui donne pas le sentiment d'avoir du pouvoir, au contraire : elle a plutôt l'impression de ne pas réussir à travailler en équipe alors qu'elle voudrait pouvoir porter collectivement certains enjeux. De plus, elle est consciente de l'influence qu'elle a sur les autres en lien avec des savoirs

qu'elle maîtrise particulièrement bien et sa maîtrise de l'expression verbale. Elle est très soucieuse de ne pas utiliser ces savoirs pour acquérir plus de pouvoir sur les autres. Elle déplore même le fait de n'être pas assez contredite, ainsi que le fait que les travailleurs et travailleuses de son équipe ne conçoivent pas qu'il puisse y avoir des relations de pouvoir dans une structure égalitaire. Comme militante, ces réflexions sont pourtant essentielles pour elle.

Tu sais je trouve que des fois, je suis pas assez challengée, genre sur ce que je dis. Mais que quand, ouin l'influence que j'aie c'est plus sur l'analyse. Sur l'analyse pis les enjeux socio-politique, mais du point de vue analytique. Parce que... Mais aussi je manie bien la parole, tu sais quand je parle sur des trucs théoriques, là, je peux faire des... je manie bien la parole, fait que là ça me donne comme un pouvoir d'influence. Que je fais attention avec, aussi. (Gabrielle)

Finalement, avoir le sentiment d'occuper une grande place ou d'avoir trop de pouvoir n'est pas nécessairement vécu comme un avantage : cela peut signifier se sentir écartelé.e par l'ampleur des responsabilités ou avoir le sentiment d'échouer à (se) mettre des limites. Dans certains cas, cela peut également entraîner un sentiment de sur-responsabilisation et l'impression que le bon fonctionnement du milieu repose trop sur ses propres épaules.

En somme, en s'appuyant sur le partage de leurs connaissances du milieu, sur la valorisation de la parole d'autrui et sur une vigilance quant aux effets potentiellement répressifs du pouvoir qu'elles sont en mesure d'exercer, les autogestionnaires mettent en place les conditions pour favoriser une circulation plus harmonieuse du pouvoir et en renégocier collectivement la distribution au sein de l'équipe. La dynamique de réciprocité du pouvoir est abordée dans la majorité des récits, y compris par les personnes qui n'occupent pas une position spécialement privilégiée au sein de la structure. C'est ce dont il sera question dans les prochaines pages.

#### 4.4.4. La négociation du pouvoir comme dynamique de réciprocité

Dans plusieurs récits, les personnes participantes ont souligné que la reconnaissance et le pouvoir circulent entre les personnes selon une dynamique de réciprocité plutôt que dans un sens unilatéral. Par exemple, si l'expertise ou le charisme constituent des ressources pour être reconnu.e.s et exercer du pouvoir, tel que mentionné plus haut, elles ne sont pas suffisantes, comme l'explique Antoine à propos de la confiance nécessaire : « Mes collègues me font confiance aussi, là. Pis je suis pas juste tout seul à prendre ces décisions-là ».

Florence estime que si elle a réussi à faire sa place malgré une position exposée et délicate, c'est qu'elle a misé sur la qualité de la relation avec ses cogestionnaires. Elle a une attitude et une personnalité qui lui permettent d'inspirer la confiance de son équipe.

Tu sais, c'est peut-être aussi, tu sais je veux dire euh... ce qui fait ma personnalité aussi, là. Tu sais je suis quand même quelqu'un d'assez euh, tu sais j'ai une bonne écoute, j'ai une certaine douceur, euh... tu sais, je suis tout le temps de bonne humeur, j'ai rarement, tu sais, des... des sautes d'humeur. Tu sais comme, quand y a quelque chose qui fait pas mon affaire, d'habitude j'en parle tout de suite, euh... Fait qu'y des choses, peut-être, qui ont fait en sorte que les gens se sont sentis en confiance... (Florence)

Elle sait également se montrer vulnérable, ce qui a pour effet selon elle de montrer à son équipe qu'elle ne tient pas à exercer un plus grand pouvoir. En contrepartie, elle adopte une attitude de franchise et de non jugement vis-à-vis ses cogestionnaires. De plus, Florence estime que si elle a la reconnaissance de son équipe, c'est aussi parce qu'elle se met en posture de soutenir ses cogestionnaires dans leur travail, ce qu'elle est en mesure de faire grâce à ses connaissances du milieu et de son ancienneté. Antoine raconte lui aussi avoir un style d'exercice du pouvoir conciliant, dans la réciprocité.

Je suis quelqu'un qui est pas un, qui m'impose pas vraiment. Tu sais je suis pas très euh... comme... Comment je pourrais dire? Je suis plus conciliant, je suis plus dans le dialogue, dans euh... expliquer, tu sais. Comme, ok, comment que, c'est quoi mon cheminement quand j'en suis arrivé à telle décision, pourquoi je pense que c'est la meilleure chose à faire. Pis dans l'interaction avec les gens, pour arriver à une décision, plutôt que la confrontation pis tu sais « ben c'est comme ça pis c'est de même », pis de dire... Pis moi je pense que c'est plus mon style, aussi. (Antoine)

Je vais toujours être dans le sens de l'humour, ou dans le... tu sais à approcher les choses à la légère, pour convaincre les gens de façon tu sais... Je sais pas, plus douce, là, je te dirais, plutôt que dans la confrontation. Pis je pense que ça me réussit, dans le sens que moi je me sens bien là-dedans. Pis je pense que ça... c'est pris en compte, aussi, tu sais. (Antoine)

Les participantes et participants accordent également de la reconnaissance à leurs cogestionnaires en acceptant le pouvoir qui s'exerce sur eux dans la relation. Elles se laissent convaincre par des qualités personnelles ou relationnelles, une argumentation claire et honnête et plus facilement dans une dynamique de réciprocité du pouvoir que par des personnes autoritaires. Par exemple, l'enthousiasme et la motivation, ou la capacité à apaiser les tensions en faisant preuve de délicatesse et de diplomatie, faire preuve de bonne foi et réfléchir aux impacts de ses propositions sur les autres, la fiabilité, etc., sont autant de qualités face auxquelles les personnes acceptent de « plier ».

Quelqu'un s'exprime clairement, quelqu'un a de l'enthousiasme, de l'énergie, de la motivation par rapport à une idée, ça c'est des, tu sais comme, je me vois là-dedans, fait que je suis comme : yé! (Florence)

Par ailleurs, les arguments fondés sur les faits et l'expérience, la clarté de l'expression, des propositions structurées et réalistes sont d'autres éléments qui convainquent. Finalement, plusieurs participants et participantes acceptent qu'un pouvoir s'exerce sur eux à condition que ce soit dans le cadre d'un échange.

Tu sais c'est, je trouve ça vraiment appréciable de travailler avec une personne qui est investie comme ça dans l'organisme, mais qui est aussi capable de reculer, de... tu sais pis de, de faire confiance, là. (Florence)

Là où je trouve que ça demeure possible de travailler avec [une membre qui aime contrôler], c'est [...] que par ailleurs un moment donné [cette personne] est capable de lâcher, aussi. Tu sais, pis de dire « Ben oui, t'as raison », tu comprends? (Laura)

De plus, la nécessité que plusieurs évoquent de savoir se rallier aux décisions se traduit dans les interactions avec les autres. Plusieurs font parfois le choix de lâcher prise dans des débats : le bien-être du milieu est plus important que d'avoir raison à tout prix ou certains débats sont moins importants que d'autres.

Je veux dire, en gros, tu sais on a toute notre individualité, mais après ça c'est comment faire la part des choses. Entre justement quelque chose qui vient, que t'as l'impression qui vient te brimer un petit peu toi dans ta façon de travailler ou ta façon de procéder dans ce carcan-là. Versus ok, mais comment cette individualité-là, en fait, fait progresser d'une certaine façon l'institution, tu sais. (Antoine)

Un moment donné ben, si t'es pas d'accord, si la décision qui a à être prise c'est pas celle que toi t'aurais voulue, ben un moment donné il faut que tu lâches, tu sais. Pis il faut que t'acceptes que ben... [...] ben c'est juste un moment de dire « Bon ben allez-y, tu sais, je vous fais confiance. » Pis là-dessus ben je m'obstinerai pas pour que ce soit absolument, tu sais, que ce soit ma façon de voir les choses qui soit celle qu'on choisit, tu sais. (Laura)

En somme, le pouvoir se dévoile, au fur et à mesure des récits, dans sa dynamique de réciprocité dans les relations intersubjectives, les personnes participantes faisant état de la négociation permanente qui se joue entre eux et les membres de leur collectif quant au pouvoir qu'ils exercent que celui qui tente de s'exercer sur eux. Dans les prochaines pages, il sera question de ce qui se passe lorsque les possibilités d'agir et d'influencer le pouvoir des autres sont limitées, voire vécues comme inexistantes pour certaines personnes.

#### 4.4.5. Résister au pouvoir qui s'exerce sur soi

La majorité des récits abordent des situations de résistance, dans lesquelles le pouvoir est durement négocié et qui se manifestent notamment par des relations polarisées. Par exemple, Antoine raconte avoir fait face à des barrières invisibles dans l'exercice de son pouvoir, alors qu'il était confronté à des personnes très anciennes, à la forte personnalité et qu'il lui était difficile de confronter.

Tu sais comme, pis elle est tellement convaincante et convaincue, que quand elle parle d'un, de quelque chose c'est comme un fait, pis elle le vend tellement comme si c'était genre juste la réalité que après ça c'est dur de venir pis « non, je suis pas d'accord pour telle, telle raison », tu sais. [...] pis elle ça fait longtemps qu'elle est là, pis tu sais je veux dire elle a cette autorité-là aussi, fait que veut, veut pas, c'est dur après ça de contrer ces idées-là avec d'autres alternatives, ou d'autres façons de procéder parce que t'as comme une espèce de, c'est comme un *bulldozer* un petit peu, tu sais. (Antoine)

Antoine a donc bien conscience que sa capacité d'action prend place dans une structure informelle de rapports de pouvoir qui, si elle est subtile, n'en est pas moins présente et effective et même si, à mesure qu'il s'approprie son milieu de travail, il développe également sa capacité de résister et d'agir.

Pis tu sais, même si on est tous entre égaux [...], je veux dire c'est pas nécessairement euh... il y a des, pas des barrières invisibles, mais il y a des niveaux je te dirais, de... c'est ça, tu sais, c'est une question comme je te disais de pouvoirs qui sont comme plus subtils, mais qui sont quand même présents. (Antoine)

Gabrielle nomme qu'une cogestionnaire monopolise un aspect de la gestion du milieu de travail qu'elle-même déteste par ailleurs. Gabrielle s'incline avec plaisir en réaction à l'attitude de l'autre personne, car cela lui permet de se désresponsabiliser d'un aspect haï de son travail. Toutefois, elle raconte que cela n'est en fin de compte pas très satisfaisant pour elle.

Moi j'haïs ça pour mourir, fait que elle, elle fait ça. Pis moi je fais toute la réflexion. Mais tu sais, d'un autre côté moi j'aimerais ça apprendre, aussi. Criss, euh... je suis gestionnaire, moi aussi, de [ce milieu-là], faut que je l'apprenne, là. Pis tu sais, quand je te disais qu'elle prend plein de décisions sans euh... Ben tu sais elle, elle prend ça, pis elle le fait toute, pis elle me laisse aucune place, fait que j'apprends rien. Puis moi, en plus ça me fait plaisir. Je me déresponsabilise full de ça. (Gabrielle)

Dans certaines situations et malgré le fonctionnement démocratique, les interactions avec les autres membres de l'équipe sont marquées par un sentiment d'impuissance. Dans le récit d'Étienne, cette impuissance est associée à une marginalisation au sein de l'équipe : « Tu sais, je me sentais vraiment comme un mouton noir pris là-dedans, dans cet univers-là, qui me ressemblait pas du tout ». De plus, il se sent dépossédé du sens de ses propositions qui sont mal interprétées : « le monde me prêtait des intentions », alors que ses propositions sont selon lui cohérentes avec une éthique de travail héritée des travailleurs et travailleuses qui composaient l'équipe à son arrivée. Son sentiment d'impuissance est récurrent dans son récit.

Ouin, c'est peut-être parce que j'avais l'impression de pas en avoir [de pouvoir] que j'étais frustré. J'avais l'impression de subir beaucoup. Subir les réunions, subir les décisions qui étaient prises en réunion, subir l'attitude du monde qui n'acceptait pas les quelques décisions avec lesquelles j'étais d'accord. Subir les euh... les manquements, là, des autres, là. (Étienne)

Étienne vit beaucoup de frustrations et d'amertume causées par le non-respect de décisions collectivement adoptées et résultant de propositions qu'il a lui-même apportées. Les déceptions accumulées et le sentiment d'impuissance se manifestent par un changement d'attitude face à l'équipe, qui lui reproche son manque d'empathie. De plus, le manque de soutien pour ses idées et propositions a un impact sur la capacité d'Étienne de continuer à exercer du pouvoir, il finit par cesser de prendre des initiatives, ce qui le laisse déçu et amer face à lui-même.

À travers mes déceptions accumulées, j'ai constaté que moi-même je diminuais ma motivation au travail. Dans le sens où, je pense que plus souvent vers la fin je me permettais des écarts de conduite, euh, genre, j'arrivais 10 minutes en retard, mais tu sais : « qui c'est qui le fait pas? » Pis tous les projets que je pouvais avoir avant pis que finalement j'ai pas fait parce que je sentais qu'il n'y avait personne qui voulait embarquer avec moi. [...] Tu sais... au bout de longs débats on me disait « Ok, fais-le », mais y'a personne qui voulait m'aider. Fait que je faisais juste, j'ai fini par rien faire, tu sais. J'étais devenu un peu, tu sais, un genre de grand parleur petit faiseur. [...] Puis... fait que tu sais je me sentais pas super bien là-dedans non plus, là. (Étienne).

Se trouver dans l'incapacité d'orienter les actions et décisions dans le sens de sa conception éthique peut avoir des impacts négatifs importants sur le rapport à soi dans une structure où chacun et chacune est coresponsable de l'organisation. Il se crée alors une dissonance entre le sentiment d'absence de pouvoir et le sentiment de responsabilité envers son espace de travail et ses cogestionnaires, dissonance qui est source de culpabilité.

Je me sentais coupable de pas être capable de rallier mon équipe. Tu sais je me rendais compte que j'étais euh, que j'étais pas capable. Pis tu sais c'est sûr que je leur reprochais d'avoir leurs positions, mais je me reprochais de... Ben c'est ça, c'est un mélange de culpabilité pis de... de frustration. Mais, dans le fond, c'est que je me sentais responsable... (Étienne)

Il peut arriver également que l'observation d'une relation inégalitaire entre deux autres personnes de l'équipe rende visible celle qui se joue entre soi et autrui. Alors que Florence entretient une relation privilégiée avec une personne influente de son collectif, relation harmonieuse qui contribue à lui donner confiance en elle et qui la nourrit, elle observe avec déception la manière dont cette personne agit dans une relation de pouvoir déséquilibrée avec une tierce personne. Cette observation remet en question la relation de Florence avec sa cogestionnaire influente : elle se demande si elle ne se laisse pas trop influencer, par souci d'harmonie et afin d'éviter les conflits, au lieu de se faire confiance dans sa vision de ce qui est bon pour le milieu.

#### 4.4.6. Le conflit : une forme de négociation pouvant mener à une impasse

Toutes les relations de pouvoir ne sont pas des relations conflictuelles, mais on peut dire que toutes les relations conflictuelles sont des manifestations particulièrement visibles de la tension entre le pouvoir de l'un ou l'une et la liberté de l'autre. Plusieurs personnes ont raconté avoir vécu de telles situations dans leur expérience d'autogestion, vécues depuis une diversité de postures dans les rapports de pouvoir en cause. Dans certains cas, les situations de conflits sont vécues comme des impasses.

Florence et Patrick racontent avoir été impliqué.e.s dans des conflits où était en jeu le pouvoir qu'elles exerçaient sur autrui. Patrick raconte s'être fait reprocher d'exclure des membres de l'équipe lors d'une période de changements importants.

Ça a créé une genre d'exclusion par défaut, parce qu'on avait tellement de choses à faire que un moment donné, tu sais comme euh... y'a des gens qui en font moins pis qui se sentent exclus un peu ou euh... Ou qui se sentent traités différemment alors qu'on essaie juste de, tu sais comme faire en sorte que la, qu'on redevienne stable, tu sais. (Patrick)

Florence, de son côté, du fait d'être responsable du comité de ressources humaines, s'est retrouvée dans une position paradoxale pour un tel milieu, c'est-à-dire à demander des comptes sur son travail à une cogestionnaire, brouillant l'équilibre du rapport entre elles.

Fallait quand même que je m'assure que, bon, en tout cas, moi je me voyais comme quelqu'un qui fallait qui fasse des suivis avec elle par rapport à [son travail]...

Moi je pense que pour moi, mon conflit, c'est que, euh... je voyais souvent que y'a plusieurs choses que je lui demandais qu'elle faisait pas. Puis elle de son côté, le conflit, c'est qu'elle, elle me percevait comme quelqu'un, je pense, qui était euh... peut-être insensible ou euh... opprimante, en lien avec sa situation personnelle. Donc tu sais, c'est comme si euh, moi je mettais la procédure

avant, tu sais comme le support ou le, l'appui euh... tu sais, personnel qu'elle avait besoin dans sa vie en ce moment. (Florence)

La tension créée par l'incapacité de Florence à effectuer son travail tel qu'elle s'en sentait la responsabilité face à la résistance de sa collègue dont elle tentait sans succès d'influencer les actions a entraîné un climat difficile à supporter pour Florence, au point où elle a envisagé de démissionner.

Tu sais, sans recul, ça peut vraiment t'aspirer pis détruire ta santé un petit peu. [...] Parce que je trouvais que, justement, je vivais pas bien la tension au quotidien. Tu sais, elle va-tu me répondre, pis ah non, va falloir encore que j'y envoie un courriel de rappel, pis euh... tu sais je trouvais ça lourd, là. Je trouvais ça vraiment difficile. (Florence)

Ces situations de conflits ont été pour Florence comme Patrick source de réflexions sur elleux-mêmes dans leur rapport à autrui. Il semble que Patrick ait changé de posture par rapport au pouvoir qu'il exerce habituellement dans de telles situations puisqu'il confie avoir eu dans le passé tendance à quitter les milieux dans lesquels prennent place des conflits qui l'affectent énormément et l'envahissent.

J'ai peur un peu de la confrontation, genre je suis pas de nature à, comme euh... à me battre contre quelqu'un, tu sais. Je, j'abandonne vite le combat, pis euh. [...] C'est juste que j'y pense tout le temps, tu sais. Ouin. J'y pense tout le temps, ce qui fait que je, si y'a un conflit trop gros, j'y pense tout le temps, je dors pas... [...] Fait que vite je le fuis, ou vite je le, comme j'essaie de régler ça, parce que... Ouin c'est ça, sinon je m'en vais, tu sais. Souvent, comme, je fonctionnais de même. (Patrick)

Pourtant, la situation vécue dans le milieu autogéré lui a fait prendre conscience du bien-être qu'il y éprouve, qu'il s'y sent à sa place.

Je suis passé à travers ce conflit-là, pis je me disais « Ayoye, est-ce que je suis à l'aise encore dans le [milieu autogéré]? ». Pis euh... En fin de compte, ouais, je l'étais plus que jamais, dans le fond, je voulais pas partir du tout. Pis je me suis

rendu compte que souvent, quand j'étais parti de places, c'est parce que je m'y sentais pas à l'aise complètement, tu sais, entièrement. Ce qui faisait que c'est juste venu confirmer que dans le fond, le [milieu autogéré] je m'y sentais complètement bien, tu sais. Pis ça m'a fait réaliser, par la même occasion, mes, mes... mes vieux *patterns*. Que je sais pas si j'ai encore. Je pense pas que j'ai encore ce pattern-là, de quitter quand je suis mal à l'aise. (Patrick)

Florence compare son expérience d'autogestion avec ses autres expériences professionnelles en ce qui concerne sa manière de vivre les situations de conflits. Elle se sent malheureuse dans une structure hiérarchique dans laquelle elle n'a pas le pouvoir de dire ce qu'elle pense du travail d'autrui ou d'impact sur les choses ou les gens. Elle compare cela à une cage. En contrepartie, le partage de valeurs communes de respect et d'égalité ainsi que la liberté d'expression dont elle jouit dans un milieu autogéré lui permettent d'accepter malgré tout plus sereinement la confrontation que dans un milieu hiérarchique.

Fait que c'est un peu ça pour moi, tu sais, des structures hiérarchiques. Tu sais des fois euh, on dirait que, c'est ça, ça perturbe des communications authentiques, ouvertes, des contacts directs, euh... tu sais des vraies conversations, où oui des fois y'a de l'émotion, pis y'a du ressenti, pis tu sais, y'a de la marde. Mais au moins, tu sais, c'est sur une base égalitaire. C'est pas sur une base euh, tu sais euh... quelqu'un qui me regarde de haut, pis qui pense que tu sais, il peut gratuitement me faire chier pis me piler dessus, tu sais. (Florence)

Pour Laura également, une rivalité conflictuelle aura été l'occasion d'un changement de perspective sur le pouvoir, dans son cas, sur le pouvoir qui tente de s'exercer sur elle. Elle explique que c'est par la prise en compte des jeux de pouvoir au sein de son équipe qu'elle peut donner sens autrement à une polarité qu'elle vit avec une gestionnaire qui cherche à exercer du contrôle sur elle à partir d'une position de supériorité informelle. Cette dynamique a pour effet dans un premier temps de provoquer chez Laura le doute et une perte de confiance en sa légitimité.

Pis moi, pis mon premier réflexe, c'est de dire « Hon, c'est moi qui est pas correcte, c'est moi qui est pas ci, c'est moi qui est pas ça... » [...] Mais quand même, justement j'essaye de faire la part des choses, là, tu sais. De prendre toutes ces autres dimensions-là en considération, tu sais. Je pense que c'est plus euh... c'est plus juste aussi de... de le réfléchir comme ça. (Laura)

Laura, toutefois, se repositionne face au pouvoir qu'elle subit en replaçant la dynamique relationnelle dans le contexte des jeux politiques et d'influence qui se jouent dans son collectif et qui ne lui appartiennent pas forcément. De plus, elle s'appuie sur une forte éthique personnelle pour résister au pouvoir de cette personne qui cherche à la dominer. Dans ce sens, la confrontation est une manifestation de sa résistance.

Pis moi je me suis vraiment fait une promesse à moi-même, c'était : bien qu'[elle] ait une très forte personnalité, moi je veux toujours dire ce que je pense. Même au prix d'une confrontation avec elle, tu sais. C'est vraiment une question d'éthique personnelle, là. Pis de personnalité aussi sans doute! Mais il est hors de question que... Je veux dire, elle est assez dominante, là, comme personnalité, mais il est, par ailleurs, il est hors de question que je me laisse dominer, aussi, tu sais. (Laura)

D'autres personnes participantes expérimentent des relations conflictuelles dans lesquelles elles voient leur marge de manœuvre largement contrainte. Dans le cas d'Étienne, cette relation s'exprime par des oppositions fréquentes lors des réunions en raison de visions diamétralement opposées pour ce qui est de l'intérêt de l'organisation. Elle se traduit également par une importante charge émotionnelle et une remise en question personnelle.

Ce que j'ai réalisé c'est... de un j'étais pas super bon pour gérer les conflits, là, que j'ai nommés. Tu sais je le prenais trop personnel trop souvent pis... j'ai mal géré ça. Pis c'est important dans l'autogestion d'être capable de bien gérer ce genre de conflit là. Fait que ça c'est un truc j'ai réalisé en le faisant que c'est facile de dire qu'il faut savoir communiquer, mais c'est plus difficile de le mettre en pratique quand c'est aussi chargé que ce l'était, émotionnellement. (Étienne)

Gabrielle vit une relation conflictuelle qui lui donne le sentiment d'être arrivée au bout de ses ressources. Elle estime avoir le caractère nécessaire pour tenir tête à l'autre personne, pourtant elle n'a pas le sentiment d'être reconnue dans ses besoins. L'attitude à la fois désengagée et contrôlante de l'autre personne pèse lourd sur le quotidien de Gabrielle.

Fait qu'elle a comme un... elle veut tout contrôler, elle veut toute l'info, elle est toujours là en train d'essayer de me poser des questions pour avoir tous les petits détails. Mais elle, elle transmet pas l'info. Pis elle prend des décisions toute seule. [...] Criss, comment tu veux régler des problèmes si tu peux pas nommer les choses, là ? Tu peux pas rien régler, là. Tu sais, ça marche pas. Pis écoute, je suis allée voir [une personne ressource], je braillais ma vie, là. Je veux dire, j'étais pu capable, elle est folle, elle... elle pourrit mon expérience [dans le milieu autogéré], là, vraiment. (Gabrielle)

Le sentiment d'impuissance de Gabrielle est renforcé par l'incapacité du collectif de la soutenir dans le règlement du conflit, au point où elle envisage elle aussi de quitter le milieu.

En conclusion, les entretiens ont montré que pour les personnes participantes, la possibilité d'exercer du pouvoir dans le milieu de travail et dans les relations aux autres passe tout d'abord par le fait de faire sa place au sein de l'équipe, d'y être reconnues. Les personnes participantes ont raconté à la fois l'aspect productif de cette reconnaissance, dans le sens où elle leur permet d'agir sur leur milieu, et les défis posés pour l'exercice du pouvoir lorsqu'elle est négociée plus durement. Ensuite, le pouvoir a été abordé dans son aspect de réciprocité et de négociation, notamment en ce qui a trait au fait de favoriser le pouvoir des autres. Finalement, la plupart des personnes participantes ont raconté avoir fait l'expérience de conflits ou d'une relation polarisée avec une autre personne et ont discuté de la manière dont elles donnaient sens à l'exercice de leur pouvoir ou de leur résistance dans ces situations.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons interroger l'expérience subjective des travailleurs et travailleuses de l'autogestion, afin de mieux comprendre le sens qu'y revêt l'exercice du pouvoir dans le contexte d'une structure se voulant radicalement égalitaire. Depuis le début, nous avons souligné ce qui peut apparaître comme une contradiction entre l'horizontalité prônée et traduite en pratiques concrètes dans les espaces autogérés, et la persistance de rapports de pouvoir asymétriques. Nous avons fait le pari que l'exploration de l'expérience du pouvoir du point de vue de la conception de Foucault (2017b) nous permettrait de l'éclairer d'une manière différente et porteuse. Plus précisément, nous avons cherché à comprendre les manières dont le processus de subjectivation, comme rapport à soi-même, se constituait à travers l'exercice du pouvoir en relation à autrui ainsi qu'aux rituels de vérité dans un contexte d'autogestion. Nous nous demandions notamment si de tels espaces favorisaient la connaissance de soi et une distance critique aux discours de vérités, tant les discours dominants que les discours alternatifs des milieux autogérés. Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'expérience de l'exercice du pouvoir des personnes participantes en lien d'abord avec le cadre normatif et les pratiques démocratiques, ensuite dans leurs relations avec les autres travailleurs et travailleuses, tout en faisant ressortir le rapport à soi qui se jouait dans ces relations à leur environnement de travail. Il est apparu que certains aspects de leur expérience d'autogestion favorisent des processus de subjectivation constructive, alors que

d'autres sont synonymes d'un rapport à soi négatif : ce sera l'objet de la présente discussion.

#### 5.1. Retour réflexif sur le point de rupture entre l'avant et l'après-autogestion : expérience d'une cohérence dans le rapport à soi

Dans un premier temps, il se dégage des récits que l'expérience d'autogestion représente une occasion de subjectivation dans un rapport de fine cohérence à des rituels de vérité – ensemble plus ou moins cohérent de discours et pratiques ayant des effets de vérité – alternatifs, et qui prend sens notamment à la lumière des expériences qui y ont menées et du caractère productif du pouvoir.

Des expériences antérieures participant au processus de subjectivation, il est ressorti que la critique de discours dominants y occupe une place importante, comme l'illustre par exemple le besoin de Florence de partir en voyage pour se « trouver comme personne » en dehors des valeurs matérialistes portées par son milieu familial et plus largement par la société.

Le pouvoir, bien que mouvant et relationnel, s'appuie sur des techniques et des structures plus ou moins formelles, réitère et fixe les normes à travers les usages et les pratiques des acteurs et actrices, érigeant des « étalons de normativité » (Brugère et le Blanc, 2009, p. 11) et des hiérarchies plus ou moins visibles dans le cadre de discours et pratiques à l'aune desquels les actions peuvent trouver à la fois leur point d'appui et leur légitimité. C'est en relation à ces discours et pratiques de vérité que l'individu, dans un processus de subjectivation, est à la fois constitué et se constitue lui-même. En incorporant des discours et des rituels de vérité qui les rendent visibles non seulement pour les autres, mais pour soi, les sujets sont en mesure d'exercer du pouvoir sur leur environnement, les autres, et sur elleux-mêmes.

En s'inscrivant dans une tradition initiée par Althusser et Foucault, Butler conçoit l'assujettissement comme une dépendance envers un discours qui d'une part détermine les limites de l'existence sociale et de l'action du sujet et d'autre part les rend possibles. (Borotto, 2016, décembre, p. 2)

Dans le cas des présents récits, il est apparu que c'est notamment dans la remise en question de discours socialement dominants que les personnes participantes se sont constituées comme sujet. Ainsi, plusieurs définissent le rôle de citoyen qu'elles ont envie de jouer en s'appropriant des discours alternatifs sur la solidarité, la justice sociale et la citoyenneté, notamment. De plus, l'incorporation d'une réflexion sur la question du pouvoir à travers la notion de privilège a également un impact sur la manière de se définir dans une relation critique à des normes oppressantes, et dont Gabrielle offre un exemple lorsqu'elle affirme que la prise de conscience de sa « blanchitude » se traduit par un changement dans son identité. Or, malgré la lucidité d'une posture critique à l'égard des discours dominants, les possibilités de mettre en application ses idéaux dans son travail demeurent limitées, comme le souligne Antoine : « j'ai toujours eu de la misère à trouver des façons d'agir en fonction de ça », et l'expérience d'autogestion se présente ainsi dans les récits comme une continuité avec un rapport constructif à des discours alternatifs.

Un autre aspect qui nous semble éclairer davantage le sens de l'expérience d'autogestion est l'évocation, dans les récits, d'expériences professionnelles antérieures associées à une difficulté de se réaliser comme sujet, d'y être reconnu et de s'y reconnaître. Les relations de pouvoir dans lesquelles se constituent les sujets sont des relations de réciprocité indissociables d'une reconnaissance de part et d'autre. Or, plusieurs personnes racontent avoir expérimenté, dans des contextes de hiérarchie professionnelle, des relations invalidantes qui entraînent de la confusion intérieure, comme le racontait notamment Florence, ou provoquent un sentiment persistant d'incapacité et d'inaptitude, voire des problèmes de santé.

J'étais vraiment pas heureuse dans mon travail, lié au manque de pouvoir que je sentais que j'avais sur mon travail et donc sur ma vie. Fait que j'étais pas heureuse. Pis j'étais très insomniaque. Pis je suis tombée en congé maladie à cause de ça, parce que j'étais comme juste pu capable. (Laura)

Puisque la « formation de soi [...] est une question de régime de vérité, lequel offre les termes permettant d'exprimer la reconnaissance de soi » (Butler, 2007, p. 22), on peut comprendre l'impact sur la construction de soi d'un environnement social ou professionnel exempt de reconnaissance et les traces que cela peut avoir sur la capacité d'exercer du pouvoir. Florence explique bien le sentiment d'incompréhension et de confusion face au fait de se voir refuser, dans une relation de pouvoir dissymétrique, une reconnaissance qui lui permettait par ailleurs de s'épanouir. Béatrice vit quant à elle un abus de pouvoir qu'elle associe à un échec professionnel et qui complexifie son intégration en autogestion parce que cet évènement lui a fait perdre confiance dans sa capacité d'action et de décision : elle raconte ne plus se sentir capable de quoi que ce soit.

C'est ainsi que les motivations à intégrer des milieux autogérés se comprennent en regard de ces expériences et que le mode de gestion non hiérarchique peut représenter une réponse réparatrice, un environnement producteur de normes et valeurs avec lesquelles il est possible d'être soi-même, comme l'explique Patrick qui l'envisage comme « le summum de la cohérence ». Il aspire à ce que cette cohérence lui permette de retrouver un sentiment de bien-être dans sa vie de tous les jours. Pour une majorité de participants et de participantes, le rapport au mode de fonctionnement démocratique est marqué par une fine cohérence identitaire avec des valeurs militantes, voire une réconciliation intérieure. Laura, par exemple, avait vécu une expérience professionnelle très destructrice d'une structure hiérarchique dans laquelle il y avait peu de place pour exister autrement qu'en se pliant à des codes très rigides, et l'arrivée en autogestion représente en ce sens une renaissance.

Tel que mentionné dans le premier chapitre, l'autogestion consiste à gérer par soi-même, ce qui se traduit en pratique par l'abolition de la séparation entre décideur et exécutant, par la mise en place d'une structure égalitaire dans laquelle les personnes concernées par les décisions sont parties prenantes de la délibération : « L'autogestion renvoie au fait de gérer par soi-même, par opposition à la gestion effectuée d'en haut par des cadres ou une direction extérieure. » (Boudon *et al.*, 2013, p. 6). Dans la pratique, pour les acteurs et actrices de l'autogestion, que signifie « gérer par soi-même » ? Dans la mesure où « le sujet se construit dans la recherche de cohérence entre l'action qu'il mène et le sens qu'il lui donne » (De Gaulejac, 2009, p. 19), la liberté propre aux milieux autogérés de prendre des décisions qui soient cohérentes avec ses valeurs et ses idéaux est source d'un rapport à soi hautement positif, comme l'exprime par exemple une personne participante lorsqu'elle raconte se sentir comme un poisson dans l'eau. Ainsi, la gestion par soi-même signifie notamment, pour les personnes participantes, de s'organiser selon ses principes et valeurs profondes : la possibilité de travailler dans un environnement qui évolue en synchronicité avec ses valeurs permet de construire et d'avancer vers des alternatives en lesquelles elles croient.

Dans un premier mouvement, l'expérience d'autogestion se révèle donc, dans plusieurs récits, être une réponse critique à des discours dominants dans lesquels il est difficile de se réaliser pleinement comme sujet, notamment en lien avec une expérience difficile de la hiérarchie. En s'appropriant d'autres schémas normatifs, d'autres rituels de vérité marqués par des principes d'horizontalité, de solidarité et de liberté, les personnes participantes expérimentent l'aspect productif du pouvoir au sens où cette expérience, et les discours et pratiques qui s'y tissent, produisent de la cohérence dans le rapport à soi-même. C'est en ce sens que les personnes participantes parlent de renaissance ou de libération. Au final, travailler en autogestion, c'est :

[... ] mettre en application un modèle qui justement, qui applique la justice sociale, ou du moins l'horizontalité, comme, au quotidien, tu sais. Pis ça crée une alternative intéressante, tu sais. Fait que c'est ça un peu que je voulais dire, par rapport à vivre tes principes, vivre tes valeurs, pis... Pour moi ça a toujours été important, là. (Antoine)

## 5.2. Se construire dans la résistance au sein du collectif autogéré

L'appropriation des normes est source de pouvoir et sert d'appui à l'action sur le milieu, mais que se passe-t-il lorsque le pouvoir du sujet cherche à remettre en question ou transformer ces cadres normatifs ? L'une de nos questions de recherche était en effet de comprendre comment le cadre normatif des espaces autogérés était relayé, et possiblement transformé, à travers les relations intersubjectives. Ces milieux se présentent comme des espaces critiques et alternatifs, producteurs de rituels de vérité qui ont pour effet, selon plusieurs récits, de favoriser un rapport de cohérence avec soi-même. Toutefois, les discours et pratiques des collectifs autogérés sont également susceptibles de donner lieu, dans un deuxième mouvement, à une résistance qui soit productive d'un rapport critique à soi-même et aux normes du collectif.

Comme dans tout milieu, les relations de pouvoir configurent des statuts plus ou moins valorisés au sein des collectifs de travail autogérés, comme c'est le cas dans la coopérative de recyclage brésilienne mentionnée en introduction. Ce que nous avons observé est cohérent avec les recherches et écrits sur l'autogestion qui décrivent ces rapports de pouvoir et que nous avons mentionnés dans les premiers chapitres. Ces statuts, tant qu'ils sont réitérés dans les usages, sont des points de repère pour comprendre les attentes à l'égard de soi : être compétent ou compétente, être autonome, être engagé.e et impliqué.e, prendre la parole. Ainsi, nous avons vu que plusieurs personnes participantes s'intègrent dans leur collectif de travail en s'appuyant sur les ressources personnelles qui leur permettent de se conformer à ces

attentes, ou mesurent leur réussite à s'intégrer à l'aune de celles-ci. Ces statuts sont donc jusqu'à un certain point des ressources pour faire sa place et devenir visible : ils sont en ce sens productifs.

Les normes sont donc des points d'appui pour la construction de soi et la reconnaissance, mais elles peuvent également être remises en question, en même temps que les rapports de pouvoir qui les réitèrent. En effet, dans plusieurs récits, il apparaît que les failles qui surgissent dans la répétition de la norme, les contradictions entre sa forme idéale et sa mise en application, ou la difficulté de s'actualiser comme sujet dans l'incorporation d'une norme sont les prétextes d'une réflexion ou d'une action sur celle-ci et sur les rapports de pouvoir en vue de les transformer. Nous en avons un exemple avec la norme implicite de l'engagement, présente dans beaucoup de collectifs autogérés.

#### 5.2.1. De la répétition de normes vulnérables

Il est possible de comprendre la résistance (aux normes et à ceux qui en font usage) en se référant à la matérialité du pouvoir, source de sa vulnérabilité : le pouvoir a en effet besoin des sujets qui l'exercent pour se reproduire. Selon Butler, les normes, pour être telles, ont besoin d'être réaffirmées constamment dans l'action des sujets, dans des gestes, des paroles, des pratiques rituelles : « Le pouvoir requiert sa reproduction matérielle pour subsister, et c'est dans cette exigence que se situe sa vulnérabilité vis-à-vis des sujets dont il a besoin pour se propager. » (Butler, 2002, citée dans Borotto, 2016, décembre, p. 4). C'est dans l'interstice situé entre deux répétitions de la norme que Butler situe l'autoformation du sujet, le rapport de soi à soi, alors que le sujet réitère un pouvoir qui l'assujettit, mais sans le réaffirmer à l'identique. Autrement dit, l'incorporation des normes est le résultat d'un travail du sujet sur lui-même, et dans ce travail d'incorporation se situe sa marge de manœuvre, de même que la possibilité d'un rapport critique à la norme, c'est-à-dire la possibilité

de la transformer. En somme, la résistance peut se situer au sein même d'un rituel de vérité, en relation avec celui-ci.

[...] nous ne sommes pas déterminés par les normes de manière déterministe, même si celles-ci fournissent le cadre et le point de référence de tout ensemble de décisions que nous faisons par la suite. [De plus,] cela ne veut pas dire qu'un régime de vérité donné établit le cadre invariable de la reconnaissance, mais seulement que la reconnaissance n'a lieu et que les normes qui la gouvernent ne sont combattues et transformées qu'en relation à ce cadre. (Butler, 2007, p. 22)

Comme mentionné par Butler, la conscience de soi est toujours, selon la conception foucauldienne, un rapport entretenu vis-à-vis de soi-même en relation à un régime de vérité (Butler, 2007, p. 22). Pour Butler, ce rapport devient critique lorsqu'il y a impossibilité de s'y reconnaître, ou d'y reconnaître autrui, et que le sujet cherche en conséquence à transformer les paramètres de la reconnaissance.

[...] parfois la remise en question du régime de vérité par lequel s'établit ma propre vérité est motivée par le désir de reconnaître autrui ou d'être reconnu par lui. L'impossibilité de le faire grâce aux normes qui me sont disponibles me contraint à adopter une position critique vis-à-vis de ces normes. (Butler, 2007, p. 24-25)

### 5.2.2. La norme de l'engagement

En écho avec ce que nous avons soulevé dans la problématique, il est question dans plusieurs récits de l'importance de l'engagement et de l'implication dans les collectifs autogérés, deux valeurs qui sont fixées et réitérées dans les relations de pouvoir et la hiérarchie correspondante. L'implication en soi n'est pas une mauvaise chose, mais dans plusieurs milieux elle peut exercer une pression importante sur les individus, pression qui peut être source de mal-être.

Lorsque Béatrice et Patrick racontent qu'elles ne se sentent plus bien dans cette pression d'en faire toujours plus, elles illustrent fort bien l'intrication des rapports de

soi à soi, aux autres et aux rituels de vérité. Échouant à se conformer à un cadre normatif d'une manière qui soit satisfaisante pour elleux, ou à conjuguer leurs besoins personnels avec des attentes informelles, voire silencieuses, mais bien présentes, illes prennent conscience à la fois de l'aspect néfaste de ces attentes sur leur sentiment de bien-être, tant personnel que professionnel, ainsi que de la contradiction qui existe entre l'idéal d'égalité et les pratiques réelles qui favorisent au contraire les personnes qui en font plus.

De plus, les propos de Béatrice illustrent bien la pression à la conformité dans la mesure où même si elle se reconnaît en désaccord avec ce qu'elle appelle la norme du surmenage, elle est malgré tout happée jusqu'à un certain point par la vague. La pression normative qui s'exerce sur les individus dans les milieux autogérés peut favoriser l'appropriation des codes et des pratiques, et par conséquent la reconnaissance du collectif, mais si le sentiment qui persiste en est un de tension intérieure avec ses besoins, ses convictions, bref avec soi-même, alors la norme collective qui se maintient et agit par le biais des individus échoue à reconnaître le sujet de manière pleine et satisfaisante. En fin de compte, la construction progressive de sa posture apparaît comme le résultat d'une négociation active entre ce qui est attendu de l'individu et le rôle qu'il souhaite jouer.

Pour Florence également, le constat des effets de la norme d'implication sur la hiérarchisation au sein de l'équipe est l'occasion d'une prise de conscience critique. Il semble que le fait que cette prise de conscience ait eu lieu en équipe ait favorisé le repositionnement du collectif par rapport à ses propres rituels de vérité et une ouverture à la diversité des réalités individuelles avec la prise en compte des conditions et ressources qui permettent ou non aux membres de s'impliquer davantage (le fait d'être aux études, une condition de santé, des obligations familiales, un rythme de travail différent, par exemple).

### 5.3. Le difficile constat de rapports inégalitaires : vus et niés à la fois

La remise en question des rituels de vérité implique de remettre simultanément en question les rapports de pouvoir dans lesquels ils sont construits. L'évocation de l'horizontalité de la structure comme garde-fou contre des pratiques de domination peut contribuer par ailleurs à l'effacement de la question du pouvoir, dans toute la complexité de ses manifestations. Cet effacement peut faire obstacle à la remise en question des discours et pratiques qu'il construit, qui demeurent dès lors invisibles en tant que discours et pratiques de vérité. En effet, dans certains récits, un discours contradictoire sur la persistance ou non de l'inégalité entre les membres illustre le défi posé par cette réalité et tient au fait que le pouvoir est souvent perçu principalement dans ses aspects négatifs et dans ses aspects formels.

Patrick explique que le terme « pouvoir » n'est pas utilisé dans son milieu de travail parce qu'il y est inexistant. En effet, s'il y est défini uniquement dans son aspect formalisé, il ne saurait être question de pouvoir dans une structure radicalement horizontale. Par contre, cette conception fait l'impasse sur ce qui se joue dans les rapports de pouvoir et sur le fait qu'il déborde les structures plus ou moins permanentes dans lesquelles il se fixe. Gabrielle observe la même tendance dans son milieu de travail, lorsqu'elle raconte que ses cogestionnaires nient l'existence de rapports de pouvoir en prétextant l'horizontalité de la structure, incompatible avec les inégalités de pouvoir.

Pour Patrick, il est impossible pour quiconque d'imposer sa volonté à autrui en raison de l'égalité prévue dans la structure, mais il reconnaît qu'une hiérarchie d'influence existe bel et bien dans son milieu de travail. Son équipe et lui en sont conscients et il tente de l'amoinrir en encourageant les nouvelles personnes à faire preuve d'initiative pour acquérir un savoir qui leur permettra de prendre leur place dans cette

hiérarchie et d'exercer du pouvoir dans le milieu de travail. D'un autre côté, cette hiérarchie est en même temps niée puisque chaque personne est réputée avoir le même pouvoir à condition de se faire assez confiance pour prendre la parole.

Autrement dit, il y a incitation à se conformer à ce qui effectivement donne du pouvoir dans le milieu de travail (parler, s'impliquer et acquérir des savoirs), sans remettre en question les discours qui érigent la prise de parole, l'engagement ou les connaissances sur le milieu comme valeurs supérieures ni la responsabilité collective à l'égard de la prise en compte de ce que ces discours excluent. En réalité, il semble que certaines conditions de possibilité de l'exercice collectif du pouvoir soient reléguées, face à la difficulté de négocier avec le constat de la persistance de rapports de pouvoir inégalitaires, du côté de la responsabilité individuelle : il appartient à chacun et chacune de se faire confiance.

#### 5.4. Une impossible appropriation

Nous l'avons vu dans le premier chapitre, les milieux autogérés se caractérisent par le fait de constituer des espaces d'expérimentation : « L'autogestion est moins une réponse qu'une manière de poser les questions, un espace de luttes et d'expérimentations » (Boudon *et al.*, 2013, p. 7). Afin de préserver son caractère démocratique, la structure autogérée est une construction qui est réputée s'adapter continuellement du fait de la liberté d'action des membres qui la composent, tant au niveau des structures de fonctionnement qu'au niveau des orientations du travail et des valeurs mises de l'avant. Toutefois, tous les milieux, y compris les milieux autogérés, possèdent leurs codes formels et informels, leurs rituels de vérité qui orientent, voire dirigent, les conduites humaines. Dans certains collectifs, à certains moments, les discours et les pratiques sont relativement ouverts à la remise en question, ce qui peut donner lieu à une extension du champ de la reconnaissance pour

y inclure ceux qui en étaient auparavant exclus. Dans certains récits, l'expérience d'autogestion apparaît plutôt comme le lieu d'une impossible appropriation des normes, ou d'une impossibilité à rééquilibrer une relation de pouvoir asymétrique, ce qui entraîne un sentiment d'impuissance qui a des conséquences destructrices sur la capacité de se réaliser comme sujet.

#### 5.4.1. Des rituels de vérité fermés

Selon Foucault, à ce jour, aucune stratégie de résistance n'a vraiment montré qu'on pouvait échapper complètement aux jeux de « vérité ». On échappe à la domination des « structures de vérité » en jouant un autre jeu plutôt qu'en mettant en place une stratégie radicalement différente.

On échappait donc à une domination de vérité, non pas en jouant un jeu totalement étranger au jeu de la vérité, mais en le jouant autrement ou en jouant un autre jeu, une autre partie, d'autres atouts dans le jeu de vérité. Je crois qu'il en est de même dans l'ordre de la politique, où on pouvait faire la critique du politique - à partir, par exemple, des conséquences de l'état de domination de cette politique induite -, mais on ne pouvait le faire autrement qu'en jouant un certain jeu de vérité, montrant quelles en sont les conséquences, montrant qu'il y a d'autres possibilités rationnelles, enseignant aux gens ce qu'ils ne savent pas sur leur propre situation, sur leurs conditions de travail, sur leur exploitation. (Foucault, 2017a, p. 1543)

Autrement dit, il n'est pas question d'échapper aux discours ou aux relations de pouvoir, mais de chercher à comprendre de quelles manières les discours produisent du réel, du visible et de l'appréhensible et, à l'inverse, ce qu'ils excluent et masquent. Les politiques émancipatoires constituent aussi des discours qui ont des effets productifs et de mise sous silence, comme l'explique Healy.

« Even emancipatory political doctrines operate according to an economy of truths, which can, ironically, further the exclusion of alternative perspectives. For instance, in the process of making something visible, such as

through consciousness raising, something else is rendered invisible, such as other truth claims. » (Healy, 2000, p. 41)

En effet, bien que les collectifs autogérés soient porteurs de discours articulés autour des principes d'horizontalité, d'autonomie et d'égalité, l'érection de certaines valeurs ou principes en repères inébranlables pour orienter l'action et la reconnaissance peut scléroser et limiter les possibilités de conduites alternatives et les pratiques de liberté.

Lorsqu'un individu ou un groupe social arrivent à bloquer un champ de relations de pouvoir, à les rendre immobiles et fixes et à empêcher toute réversibilité du mouvement [...], on est devant ce qu'on peut appeler un état de domination. Il est certain que, dans un tel état, les pratiques de liberté n'existent pas ou n'existent qu'unilatéralement ou sont extrêmement bornées et limitées. (Foucault, 2017a, p. 1530)

Ces repères sont appuyés solidement sur une hiérarchie informelle et sur les rapports de pouvoir. Le récit d'Étienne en offre l'illustration, lorsqu'il raconte avoir observé dans son milieu une perte graduelle de diversité politique au sein de l'équipe et la constitution d'une pensée de plus en plus homogène. Face à des rituels de vérité contraignants et fermés, l'expérience d'autogestion révèle une grande difficulté à s'approprier les normes de manière « vivante » (Butler, 2007), donc à y exercer du pouvoir et à y établir un rapport positif avec soi-même. Or, pour qu'une norme soit éthique, selon Butler, elle doit précisément pouvoir être appropriée de manière « vivante », c'est-à-dire dans laquelle je puis me reconnaître dans les conditions qui me sont offertes (Butler, 2007, p. 25).

#### 5.4.2. Un rapport à soi destructeur

Concernant l'impossible appropriation des rituels de vérité, Étienne raconte les impacts importants que son passage en autogestion a eus pour lui : il se sent comme un « mouton noir » et dépossédé du sens de ses actions, alors que son équipe lui prête des intentions contraires à ce qui pour lui les motive. Le sentiment de subir – les

réunions, les décisions, les autres – est ce qui marque principalement son récit, beaucoup plus que le fait d’avoir du pouvoir sur son travail.

Plus encore, les impacts sont significatifs sur son rapport à lui-même. Étienne raconte vivre du découragement face à son sentiment d’impuissance, découragement qui se traduit en amertume, en déception et en culpabilité.

Fait que je garde une euh... j’étais vraiment rendu amer, là. Aigri. Par mon expérience [du milieu autogéré]. Une sorte de désillusion. Tu sais pis là j’en parle pis je sens là que mon non verbal, ma voix, tout ça est, tu sais je suis aigre encore de cette expérience-là.

L’incapacité à exercer du pouvoir dans son milieu de travail se transpose dans un sentiment de déception vis-à-vis de lui-même et un sentiment de culpabilité face à ce qui est vécu comme une incapacité de prendre soin d’un milieu dont il est coresponsable : « Par rapport aux ambitions que j’avais que tu sais, je me suis moi-même déçu, là. » En effet, Étienne se sent responsable de son incapacité à exercer du pouvoir.

Nous voyons là un des effets de l’effacement du pouvoir que nous avons mentionné un peu plus haut. Le pouvoir existe dans une relation, et si la relation se fige dans une asymétrie, la personne désavantagée ne peut en être considérée comme l’unique responsable. Il n’y a pas de place pour les conduites alternatives suggérées par Étienne dans son milieu de travail, mais cette réalité ne peut être réduite unilatéralement à des incapacités individuelles, puisque c’est l’ensemble des relations de pouvoir, dans un collectif donné, qui érige le champ du visible et détermine ce qui est légitime ou pas. Il nous semble qu’il se joue sensiblement la même chose lorsque Laura se reproche son besoin de reconnaissance : le fait que celle-ci soit incertaine, insatisfaisante ou absente peut induire une posture qui met en défaut le soi plutôt que l’asymétrie avec laquelle le pouvoir s’exerce dans la relation.

Reléguer la responsabilité de l'impuissance du côté des seuls individus, ou du côté d'une seule personne de la relation (la personne n'est pas à sa place, il y a des conflits de personnalités, etc.), c'est oublier que les rituels de vérité, dans un milieu donné, ne sont pas immuables, mais construits dans des relations de pouvoir. Selon Foucault, les jeux de vérité sont en effet liés aux jeux de pouvoir de telle sorte que les premiers sont constitués dans les seconds, sans que cela ait à voir avec la validité ou la crédibilité des vérités en question par ailleurs. Autrement dit, peu importe le statut de la « vérité » de telle ou telle connaissance du point de vue du pouvoir : ce n'est pas parce qu'elle s'est établie comme vérité qu'elle l'est, mais ça ne veut pas dire qu'elle ne l'est pas (Foucault, 2017a, p. 1544). La question d'intérêt selon Foucault n'est donc pas tellement de savoir si les régimes de vérité reposent sur de « vraies » vérités, si l'on peut dire, mais de quelle manière ils sont constitués dans des pratiques et des structures de pouvoir.

#### 5.5. Réflexions éthiques : reconnaissance intersubjective, pratiques de liberté et relations de pouvoir

Les réflexions qui précèdent nous amènent à conclure que les milieux alternatifs, bien que fondés sur un fonctionnement radicalement égalitaire, ne sont pas automatiquement porteurs de pratiques de liberté et de reconnaissance. La distinction établie par Foucault entre liberté et libération nous semble ici pertinente. Alors qu'il réfléchit à la nécessité pour des peuples opprimés de réaliser leur libération, celle-ci ne suffit pas à garantir la mise en place de pratiques de liberté par la suite.

Je ne veux pas dire que la libération ou telle ou telle forme de libération n'existent pas : quand un peuple colonisé cherche à se libérer de son colonisateur, c'est bien une pratique de libération, au sens strict. Mais on sait bien, dans ce cas d'ailleurs précis, que cette pratique de libération ne suffit pas à définir les pratiques de liberté qui seront ensuite nécessaires pour que ce peuple, cette société et ces individus puissent se définir des formes recevables et

acceptables de leur existence ou de la société politique. C'est pourquoi j'insiste plutôt sur les pratiques de liberté que sur les processus de libération, qui, encore une fois, ont leur place, mais ne me paraissent pas pouvoir, à eux seuls, définir toutes les formes pratiques de liberté. (Foucault, 2017a, p. 1529)

Nous pouvons faire un parallèle avec ce qui émerge des récits quant au sens de l'autogestion : si elle peut représenter une renaissance ou une libération, la structure autogérée ne suffit pas en elle-même à garantir de réelles pratiques de liberté. Toutefois, les collectifs autogérés nous semblent être des espaces propices à la réflexion sur les conditions de possibilité de l'exercice du pouvoir, puisque débarrassés d'une structure hiérarchique, il s'y donne à voir la place essentielle qu'y occupe la reconnaissance intersubjective dans la possibilité d'être et d'agir.

L'appropriation des rituels de vérité se traduit par la possibilité d'exercer du pouvoir, au sens d'exister, dans les relations avec autrui, en même temps que ces relations intersubjectives sont également le lieu même de l'appropriation. En effet, les autres, ou plutôt la relation avec les autres, est le point de repère qui permet d'ajuster, vérifier, valider sa réussite à incorporer les cadres de pensée et d'action du milieu, et donc à faire sa place. La reconnaissance intersubjective est donc essentielle dans la possibilité d'exercer du pouvoir, et peut ainsi constituer un point de repère pour penser et construire des pratiques de liberté au sein des collectifs, dans la perspective d'une dynamique de réciprocité, et tel qu'évoqué dans plusieurs récits.

Au chapitre précédent, nous avons pu voir différents vécus de cette reconnaissance. L'interprétation que font les personnes participantes, à leur arrivée dans le milieu, des attentes à leur égard, attentes liées à ce qui est valorisé dans leur milieu, en est un exemple. Le fait de se sentir valorisées dans leur apport au collectif favorise la confiance en soi et le sentiment d'être reconnues. De plus, plusieurs personnes ont mentionné faire usage de leur pouvoir pour favoriser celui des autres. Or, pour deux personnes, l'expérience d'autogestion a représenté une désillusion, et nous

remarquons la difficulté qu'elles y ont expérimentée d'exister comme sujet dans leur relation avec les autres membres du collectif, ou avec une personne en particulier occupant une position d'autorité dans la hiérarchie informelle. Les récits illustrent la souffrance que peut engendrer un déficit de reconnaissance et la difficulté d'exercer du pouvoir qui en découle.

Autrement dit, l'impossibilité de reconnaître autrui, ou soi-même, ouvre la porte à une nécessaire remise en question des rituels de vérité.

Lorsque je remets en question l'horizon normatif où a lieu la reconnaissance, dans un effort pour offrir ou recevoir une reconnaissance qui ne cesse d'échouer, alors ce questionnement fait partie du désir de reconnaissance, un désir qui ne peut trouver aucune satisfaction et dont le caractère insatisfait établit un point de départ critique pour remettre en question les normes présentes disponibles. (Butler, 2007, p. 24)

## 5.6. Les limites de la recherche

Maintenant, au terme de ce mémoire, nous aimerions partager quelques remarques sur les limites de la recherche. Il aurait été intéressant de pousser l'exploration en comparant les récits de travailleurs et travailleuses de milieux hiérarchiques avec ceux des milieux autogérés, afin de relever plus finement la spécificité des milieux radicalement démocratiques quant aux processus de subjectivation qui y prennent place. De plus, l'observation participante aurait également été une avenue intéressante afin de mieux situer les récits dans le cadre des interactions, pratiques et rituels propres à leurs milieux. Par exemple, une personne qui jouit de privilèges n'est pas toujours consciente et des pans de la réalité peuvent donc rester complètement invisibles pour elle, ce qui se reflètera dans le récit de son expérience. Nous pensons que l'utilisation de l'entretien semi-dirigé comme technique de collecte des récits nous a permis de surmonter en partie cet obstacle, en permettant aux personnes

participantes d'aborder des aspects de leur expérience auxquels elles n'avaient pas nécessairement réfléchi auparavant.

Finalement, il ne nous est pas possible de généraliser les résultats à l'ensemble des espaces de travail autogérés, d'abord en raison de la petite taille de l'échantillon et malgré la grande quantité de matériel que des entrevues de deux à trois heures nous ont permis de récolter ; ensuite puisque nous n'avons pas atteint la saturation des données pour ce qui est des grands thèmes abordés (le rapport aux normes et pratiques, le rapport aux autres et rapport à soi) (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 149). Nous émettons l'hypothèse que la petite taille de l'échantillon et le défi que représente l'expression réflexive sur la question du pouvoir sont ici en cause. Le pouvoir, surtout dans les collectifs autogérés, est une question épineuse et plusieurs personnes participantes ont nommé n'avoir jamais réfléchi auparavant sur leur propre pouvoir ou n'envisager le pouvoir que dans ses aspects répressif. Par ailleurs, nous avons noté une saturation des données dans plusieurs sous-thèmes, par exemple en ce qui concerne la cohérence du milieu avec ses valeurs ou l'expérience d'une relation polarisée ou de conflits.

## CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire en travail social, nous avons fait le choix de nous intéresser à une pratique sociale qui se situe à la jonction de deux champs d'étude et d'action plus traditionnels pour la discipline, à savoir l'économie sociale et solidaire et l'action collective. Les collectifs de travail autogérés – qu'ils prennent la forme d'entreprises coopératives, d'organismes communautaires ou d'organisations à but non lucratif – sont à la fois des espaces dans lesquels des objectifs sociaux et économiques s'articulent dans une visée politique, et une pratique d'action collective de par leur forme d'organisation du travail radicalement égalitaire et marginale. Notre interrogation de recherche a été initiée par le constat du défi que représente la persistance de rapports de pouvoir inégalitaires dans de tels milieux, en même temps que par les possibilités qu'ils semblent offrir pour les travailleurs et travailleuses en termes d'actualisation de soi. Dans la littérature sur le militantisme et au sein de beaucoup de collectifs antiautoritaires, ce phénomène des rapports asymétriques est bien connu et documenté. Toutefois, nous avons trouvé peu d'analyses sur des collectifs de travail qui articulent l'expérience subjective du pouvoir avec la complexité de la réalité du pouvoir.

Nous avons défini l'autogestion d'abord comme le fait de gérer par soi-même, c'est-à-dire d'abolir toute hiérarchie formelle dans la structure et le travail, donc la participation de tous et toutes aux décisions qui les concernent. Ensuite, l'autogestion est un espace d'expérimentation, conséquence de l'absence de hiérarchie et de la liberté qui s'en suit. Finalement, reprenant la définition de Rosanvallon (1976) puisqu'elle nous semblait mettre en lumière pertinemment notre intérêt de recherche,

nous avons défini l'autogestion comme un réalisme démocratique, c'est-à-dire comme une réflexion sur les conditions de possibilité de l'exercice collectif du pouvoir. Dans le choix de nos perspectives théoriques, nous nous sommes arrêtées sur une définition poststructuraliste du pouvoir, précisément celle de Foucault, qui a l'avantage d'en offrir une conception nuancée et d'en révéler les aspects négatifs comme positifs sur la constitution de domaines du réel et de formes de subjectivités.

Nous avons opté pour une recherche exploratoire appuyée sur les récits d'expérience du pouvoir des acteurs et actrices en autogestion. Nous avons donc réalisé sept entretiens semi-directifs avec des personnes issues de six milieux de travail autogérés différents, lors desquels nous avons demandé aux personnes participantes de nous raconter leur expérience personnelle du pouvoir en autogestion : en lien avec le fonctionnement démocratique, les valeurs, la mission et les codes formels et informels du milieu, ainsi que dans la relation avec leurs cogestionnaires.

Des considérations éthiques nous ont menées à faire le choix de ne pas identifier les récits au milieu d'appartenance des personnes participantes, par souci de confidentialité. En effet, les collectifs autogérés étant relativement peu nombreux, les possibilités de reconnaître les individus auraient été trop grandes. Toutefois, bien que chaque milieu ait ses spécificités, tous avaient une structure décisionnelle horizontale et non hiérarchique, et il nous a été possible ainsi de comparer les différents aspects de l'expérience du pouvoir de chacune des personnes participantes.

L'exploration de l'expérience subjective du pouvoir dans les collectifs de travail autogérés à la lumière du cadre foucauldien permet de déplacer le regard porté sur la difficulté d'y mettre en place des relations égalitaires. En effet, en considérant le pouvoir à la fois dans ses aspects répressifs et productifs, et en envisageant les milieux autogérés comme des espaces producteurs de discours et pratiques de vérités

qui leur sont propres, il apparaît que les relations de pouvoir dans les milieux autogérés sont à la fois productives de réel, de subjectivité et à la fois contraignantes et normalisatrices.

Le mode de fonctionnement démocratique, s'il peut nécessiter un temps d'adaptation, est significatif pour plusieurs en ce qu'il favorise une cohérence intime et productive avec des valeurs qui sont à contre-pied des discours dominants, notamment celles de justice sociale et d'égalité. À la différence des milieux militants, les collectifs de travail autogérés ne sont pas nécessairement composés de militants et de militantes, toutefois il est ressorti des entretiens que pour plusieurs, le fait de travailler dans un milieu autogéré répond à un besoin de se réaliser comme tel, à travers l'appropriation de discours et pratiques alternatifs en synchronicité avec ses valeurs et son parcours propres. De plus, l'appropriation progressive du mode de fonctionnement permet l'exercice d'une liberté et d'un pouvoir sur son travail qui sont source d'un bien-être important.

Par ailleurs, le caractère changeant et malléable des milieux autogérés, garant de leur caractère démocratique, n'empêche pas l'érection de nouveaux cadres normatifs et rituels de vérité plus ou moins rigides. Pour quelques personnes, à différents degrés, le milieu autogéré s'est révélé être un espace d'impuissance, soit du fait d'un processus de marginalisation progressive, soit du fait d'une relation inégalitaire quasi impossible à ébranler du fait de son ancrage dans une hiérarchie informelle et une norme puissante du collectif. Dans ces situations, l'absence de reconnaissance produit un sentiment invalidant. Finalement, la reproduction de rapports de pouvoir asymétriques est l'occasion de positionnements différents pour les membres de collectifs autogestionnaires : l'accepter comme un fait inévitable, mettre plutôt l'accent sur la structure formelle ou encore écarter la question du pouvoir dans son

aspect formel et considérer les hiérarchies informelles comme légitimes puisque garantes d'une diversité bénéfique.

Nous avons vu que les relations avec l'équipe interviennent sur la capacité des personnes participantes à s'appropriier le mode de fonctionnement et à exercer un pouvoir. En effet, il est ressorti des récits que, d'une part, la reconnaissance sert de point d'appui pour faciliter cette appropriation et donc la définition de sa posture et l'exercice d'un pouvoir. À l'inverse, des rituels de vérité figés sont associés dans l'expérience à une absence de reconnaissance qui nuit à l'exercice du pouvoir et a un impact important sur le rapport à soi.

Nous suggérons donc que la reconnaissance offre une piste intéressante pour réfléchir les pratiques de liberté et de pouvoir dans les collectifs, en ce sens qu'elle offre un point de vue sur la plus ou moins grande ouverture des rituels de vérité propres à un milieu. La lecture foucauldienne du pouvoir, en suggérant que le pouvoir et la liberté sont constitutifs des relations sociales, révèle que la question du dépassement des relations inégalitaires en autogestion n'est pas suffisante. En effet, puisque le pouvoir est productif de rituels de vérité et de subjectivités, il convient plutôt, avec Butler, de réfléchir à la manière dont ces rituels de vérité peuvent être appropriés de manière vivante. En somme, l'expérience du pouvoir dans l'autogestion n'est pas dichotomique : soit une occasion de subjectivation soit un espace normalisateur, elle est à la fois l'un et l'autre. Être normalisé, c'est aussi exister et être reconnu. La question est de savoir de quelle manière les rituels et discours de vérité excluent et masquent, et de veiller à ce qu'il y ait de la place pour les questionner pour s'assurer de privilégier des pratiques de liberté.

## ANNEXE A

### CANEVAS D'ENTRETIEN

#### **Section 1 - Identité**

1. Pouvez-vous me raconter quelques éléments significatifs de votre parcours qui ont contribué à faire de vous qui vous êtes aujourd'hui?

#### **Section 2 – Expérience d'autogestion**

##### Accueil et intégration

2. J'aimerais que vous me racontiez comment vous en êtes venu(e) à travailler à [...];
3. Comment s'est passé votre accueil dans votre milieu de travail?

##### Fonctionnement démocratique

4. Pouvez-vous me raconter comment vous avez apprivoisé les pratiques démocratiques dans votre organisation?
5. Pouvez-vous me parler de décisions qui ont été significatives pour vous dans votre milieu de travail et me raconter comment vous y avez participé?
6. Pouvez-vous me parler de ce qui fonctionne bien, de ce qui ne fonctionne pas bien dans votre milieu de travail?

##### Relations interpersonnelles et place/pouvoir au sein du groupe

7. Pouvez-vous me raconter vos relations avec vos collègues, et de ce que vous en avez retiré (conflictuelles ou non)?
8. Quelle est votre place dans votre équipe? Pouvez-vous m'en parler?
9. Y a-t-il des relations de pouvoir dans votre milieu de travail? Pouvez-vous m'en parler?

Règles et valeurs du milieu de travail

10. Pouvez-vous me parler des **règles ou des valeurs** de votre milieu de travail et de la manière dont vous vous situez par rapport à celles-ci? Qu'est-ce qui est important pour votre équipe de travail? Et pour vous?
11. Pouvez-vous me parler des **règles ou des valeurs informelles** de votre milieu de travail et de la manière dont vous vous situez par rapport à celles-ci?

Apports de l'expérience d'autogestion

12. Pouvez-vous me parler de ce qui est semblable et différent, dans votre milieu de travail, par rapport à ce que vous vivez dans d'autres espaces de votre vie?
13. Pouvez-vous me parler de ce que vous avez appris sur vous-même lors de cette expérience?

**Section 3 - Questions réflexives**

14. Pensez-vous que cette expérience d'exercice collectif du pouvoir a pu changer la manière dont vous vivez ou exercez le pouvoir dans vos relations significatives avec les autres? Comment?
15. Pensez-vous que cette expérience d'autogestion a changé la façon dont les autres vous perçoivent et agissent envers vous?
16. Comment vous projetez-vous dans le futur? (en lien avec cette expérience)

**Conclusion**

1. Désirez-vous recevoir le verbatim de votre entretien pour en valider le contenu?
2. Questionnaire sociodémographique

## ANNEXE B

### AFFICHE DE RECRUTEMENT

# PARTICIPANT . E . S RECHERCHÉ . E . S

Dans le cadre du projet de maîtrise  
« LES RÉCITS DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES :  
COMPRENDRE L'EXPÉRIENCE D'AUTOGESTION »

#### Objectif général du projet

Le but de la recherche est de comprendre le point de vue des travailleurs et travailleuses sur leur expérience d'autogestion, à travers le récit qu'ils et elles en font.

#### Qui?

**Nous sommes à la recherche de personnes disposées à nous raconter leur expérience d'autogestion au cours d'un entretien individuel d'une durée de 2h à 3h**

#### Critères de sélection :

- ✓ avoir une expérience d'autogestion d'au moins un an, actuelle ou passée, et dont la plus récente remonte à moins de 5 ans ;
- ✓ avoir 18 ans et plus ;
- ✓ s'exprimer couramment en français ;

#### Thèmes abordés dans l'entretien :

- ✓ Comment vous en êtes venu-e à travailler en autogestion;
- ✓ La manière dont vous avez apprivoisé votre milieu de travail et son fonctionnement;
- ✓ Votre cheminement tout au long de cette expérience d'autogestion;
- ✓ Ce que vous retirez de cette expérience;

#### Anonymat et confidentialité

La participation à la recherche ainsi que les données qui vous concernent sont anonymes et confidentielles, et aucune compensation monétaire n'est offerte. À tout moment, vous pouvez vous retirer du projet sans justification à donner ni préjudice.

#### COORDONNÉES

**Responsable de la recherche:**  
Justine Lévêque-samoïsette  
leveque-samoïsette.justine@courrier.uqam.ca  
514-571-0538

## ANNEXE C

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



#### **Formulaire de consentement de participation à la recherche** *Les récits d'expérience de travailleuses et travailleurs de milieux autogérés*

##### **Personne responsable du projet de recherche**

Justine Lévêque-Samoisette, étudiante-chercheure  
Programme d'études : Maitrise en travail social, concentration études féministes  
Adresse courriel : [justine.leveque.s@gmail.com](mailto:justine.leveque.s@gmail.com)  
Téléphone : (514) 571-0538

##### **Direction de recherche**

Myriam Dubé, professeure  
École de travail social, Faculté des Sciences humaines  
Université du Québec à Montréal  
Adresse courriel : [dube.myriam@uqam.ca](mailto:dube.myriam@uqam.ca)  
Téléphone : (514) 987-3000, poste 5543

##### **But du projet de recherche**

Vous êtes invitée, invité à prendre part à un projet de recherche visant à comprendre le sens que donnent des travailleurs et travailleuses à leur expérience de travail dans un milieu autogéré.

Cette recherche bénéficie du soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines.

### **En quoi consiste votre participation?**

Votre participation consiste à donner un entretien individuel au cours duquel nous vous demanderons de raconter votre expérience personnelle de l'autogestion. Nous aimerions vous entendre notamment sur les thèmes suivants :

- ✓ La manière dont vous avez apprivoisé votre milieu de travail et son fonctionnement;
- ✓ Votre cheminement tout au long de cette expérience d'autogestion;
- ✓ Ce que vous retirez de cette expérience;

Cette entrevue est enregistrée sur support audio, avec votre permission, et prendra de deux (2) à trois (3) heures de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'étudiante responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne devrait pas permettre de vous identifier. Si vous le désirez suite à l'entretien, nous pourrions vous soumettre le verbatim pour que vous en validiez le contenu. Nous vous demanderons alors de nous le retourner dans les deux (2) semaines suivant sa réception.

### **Moyens de diffusion**

Les résultats de cette recherche seront publiés dans un mémoire de maîtrise. Il est possible également qu'ils feront l'objet d'articles ou de communications. Dans tous les cas, les mêmes règles s'appliquent en ce qui a trait à la confidentialité des données vous concernant.

Si vous le souhaitez, les résultats de la présente recherche vous seront communiqués lorsqu'ils seront disponibles. Le format, papier ou numérique, est à votre convenance.

### **Avantages et risques**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances sur les milieux autogérés et sur l'expérience des gens qui y participent, connaissances dont pourront bénéficier bon nombre de collectifs fonctionnant en autogestion. De plus, votre participation peut être une occasion de faire un retour sur une expérience personnelle et professionnelle.

Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à des situations difficiles que vous auriez peut-être mal vécues. Une ressource d'écoute et d'aide psychosociale vous sera

proposée si vous souhaitez discuter de votre situation avec un.e professionnel.le. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de notre responsabilité de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si nous estimons que votre bien-être est menacé.

### **Anonymat et confidentialité**

Il est entendu que votre participation à la recherche ainsi que les renseignements recueillis lors de l'entretien sont confidentiels et que seules l'étudiante-chercheure et sa direction de recherche auront accès à l'enregistrement de votre entrevue et au contenu de sa transcription. Cette transcription sera codée, c'est-à-dire que vos renseignements identificatoires directs n'y figureront pas et que nous utiliserons des pseudonymes pour désigner les personnes de votre entourage et les lieux que vous avez fréquentés.

En acceptant de participer à cette recherche, vous comprenez que nous ne pouvons garantir, hors de tout doute, que les éléments contenus dans votre récit ne permettront pas de vous identifier. En ce sens, nous porterons une attention particulière lors de la restitution des résultats à ne pas divulguer certains éléments si nous estimons qu'ils pourraient permettre votre identification.

Le matériel de recherche (enregistrement numérique) sera conservé dans un fichier protégé par mot de passe. La transcription codée de l'entrevue ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément et sous clé par l'étudiante-chercheure. Le matériel de recherche sera détruit de manière sécuritaire cinq (5) ans après le dépôt final du mémoire.

### **Participation volontaire**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps et sans justification à donner. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits.

Votre accord à participer implique que vous acceptez que l'étudiante-chercheure puisse utiliser aux fins de la présente recherche (incluant la publication d'articles, d'un mémoire, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition du respect des règles de confidentialités nommées plus haut. Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

### **Questions sur le projet et sur vos droits**

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la direction de

recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : [bergeron.anick@uqam.ca](mailto:bergeron.anick@uqam.ca).

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

### **Signatures**

#### *Participante, participant*

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je souhaite être informée, informé des résultats de la recherche lorsqu'ils seront disponibles :

oui  non

---

Nom, en lettres moulées, et coordonnées

---

Signature de la participante, du participant

---

Date

#### *Personne responsable du projet*

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques du projet à la personne participante et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

---

Signature de la personne responsable

---

Date

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis à la personne participante.

## ANNEXE D

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE



### **Certificat d'approbation éthique**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

***Les récits d'expériences sur l'exercice du pouvoir de travailleurs et travailleuses de milieux de travail autogérés***

***Justine Lévêque-Samoisette, étudiante à la maîtrise en travail social  
Sous la direction de Myriam Dubé, professeure à l'école de travail social***

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant

sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

**Certificat émis le 18 février 2015. No de certificat : FSH-2015-010.**

A handwritten signature in black ink that reads "Thérèse Bouffard". The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial 'T'.

Thérèse Bouffard  
Présidente du comité  
Professeure au Département de psychologie

## ANNEXE E

### AVIS DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE



Montréal, le 10 janvier 2020

Madame Justine Lévêque-Samoisette  
Programme : Maîtrise en travail social  
Titre du projet : Les récits d'expérience sur l'exercice du pouvoir de travailleurs  
et travailleuses de milieux de travail autogérés  
Certificat d'approbation éthique: FSH-2015-10

Chère Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de la Faculté des sciences humaines de l'Université du Québec à Montréal (CERPÉ FSH) a bien reçu votre rapport final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Les membres du CERPÉ FSH vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent avis de conformité et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of connected, wavy, and slightly irregular strokes that form the name 'Anne-Marie Parisot'.

Anne-Marie Parisot  
Présidente du CERPÉ de la Faculté des sciences humaines  
Professeure, Département de linguistique

- c.c. Madame Marie-Chantal Doucet, directrice la maîtrise en travail social,  
UQAM  
Madame Myriam Dubé, professeure, École de travail social, UQAM  
(par courriel uniquement)

## BIBLIOGRAPHIE

- Abélès, M., Camus, S., Cusset, F., Durning, E., Farge, A., Gaille, M., . . . Streicher, F. (2013). *Pensées rebelles : Foucault, Derrida, Deleuze*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions.
- Allen, A. (1996). Foucault on Power : A Theory for Feminists. Dans S. J. Hekman (dir.), *Feminist interpretations of Michel Foucault* (p. 265-281). University Park : Pennsylvania State University Press.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite qualitative : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anadón, M., Masson, D., Tremblay, M. et Tremblay, P.-A. (1990). Les collectives de femmes : une démocratie sororale. *Nouvelles pratiques sociales*, 3(2), 57-70.
- Arvon, H. (1980). *L'autogestion*. Paris : Presses universitaires de France.
- Baillargeon, N. (2004). *L'ordre moins le pouvoir*. Montréal : Lux Éditeur.
- Borotto, J. (2016, décembre). *Les paradoxes de la subjectivation et du rapport à soi dans la théorie de Judith Butler*. Séminaire des doctorants, École doctorale de philosophie (UCL, UBL, ULG, UNamur, Univ. St-Louis - Bxl et Lille3). Université Libre de Bruxelles, Belgique. Récupéré de <http://www.ed1.ulg.ac.be/sd/textes/20160112-Borotto.pdf>
- Borzeix, A. et Maruani, M. (1984). Chronique des années de grève. Dans M.-A. Barrère-Maurisson (dir.), *Le sexe du travail. Structures familiales et système reproductif* (p. 291-303). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Boudon, A., Coquet, M. et Pierres, R. (2013). *L'autogestion en pratiques*. Paris : Éditions Albache.

- Bourdet, Y. (1974). *Pour l'autogestion*. Paris : Anthropos.
- Brausch, G. (2011). *Petite histoire des pratiques démocratiques : ou comment mettre en œuvre l'égalité*. Seraing : Philocité et Centre de dynamique des groupes et d'analyse institutionnelle (CDGAI).
- Brugère, F. et le Blanc, G. (2009). *Judith Butler : trouble dans le sujet, trouble dans les normes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Butler, J. (2002). *La vie psychique du pouvoir; L'assujettissement en théories*. Paris : Éditions Léo Scheer.
- Butler, J. (2007). *Le récit de soi*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Canivenc, S. (2010). La dégénérescence des organisations autogérées: D'un constat d'échec à l'émergence de nouvelles perspectives. *ARPES, Revue électronique de valorisation des recherches actions sur les pratiques et les expérimentations sociales, avril 2010*. Récupéré de <http://www.arpes.fr/index.php?id=182>
- Canivenc, S. (2011). *L'autogestion dans la société de l'information québécoise : notes de recherches no 2011-05*. Montréal : Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Castoriadis, C. (1974). Autogestion et hiérarchie. *CFDT Aujourd'hui*, (Juillet-Août 8). Récupéré de [http://infokiosques.net/imprimersans2.php3?id\\_article=247](http://infokiosques.net/imprimersans2.php3?id_article=247)
- Castoriadis, C. (1979). *Le contenu du socialisme*. Paris : Union générale d'éditions.
- Cheney, G. (2001). Mondragon cooperatives. *Social Policy*, 32, 4-9.
- Collectif. (2013). *De l'autogestion; théories et pratiques*. [s. l.] : Éditions CNT-RP.
- Collonges, L. (2010). *Autogestion : hier, aujourd'hui, demain*. Paris : Syllepse.

- Colombo, E. (2006). Les formes politiques du pouvoir. *Réfractations : pouvoirs et conflictualités*, hiver 2006(17), 5-22.
- Corpet, O. (1982). *Dictionnaire critique du marxisme*. Paris : Les Presses de l'Université de France.
- D'Aragon, P. (1980). *La participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- De Gaulejac, V. (2009). *Qui est « je »?; Sociologie clinique du sujet*. Paris : Éditions du Seuil.
- Delisle-L'heureux, N. et Lambert-Pilote, G. (2010). *Une révolution peut commencer par un seul brin de paille; Portrait de deux jardins autogérés de la grande région de Montréal*. Montréal : Collectif de recherche sur l'autonomie collective.
- Desmarais, D. (2010). L'approche biographique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale; De la problématique à la collecte des données* (5 éd., p. 361-389). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Desmarais, D. et collaborateurs. (2012). *Contrer le décrochage scolaire par l'accompagnement éducatif; Une étude sur la contribution des organismes communautaires*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Di Marco, G. (2007). Justice sociale et droits liés au genre. *Revue internationale des sciences sociales*, 1(191), 51-64.
- Dortier, J.-F. (2004). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Éditions Sciences Humaines.
- Drapeau, M.-H. et Kruzynski, A. (2005). *Historicité et évolution du concept d'autogestion au Québec*. Montréal : Collectif de recherche sur l'autonomie collective. Récupéré de [http://www.crac-quebec.org/files/autogestion\\_recension.pdf](http://www.crac-quebec.org/files/autogestion_recension.pdf)

- Dupuis-Déri, F. (2005a). Le bonheur est dans le pré: mouvement altermondialiste et campements temporaires autogérés. *Possibles*, 29(2), 118-130.
- Dupuis-Déri, F. (2005b). « Un autre monde est possible »; Il existe déjà! *Horizons philosophiques*, 15(2), 63-85.
- Ferguson, H. et Thembela, K. (2011). Agricultural Cooperatives and Social Empowerment of Women: a Ugandan Case Study. *Development in Practice*, 21(3), 421-429.
- Ferreira, N. (2000). La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(2), 181-192.
- Ferreira, N. (2004). *Économie sociale et autogestion : entre utopie et réalité*. Paris : L'Harmattan.
- Fillieule, O. (2009). Travail militant, action collective et rapports de genre. Dans O. Fillieule et P. Roux (dir.), *Le sexe du militantisme* (p. 23-72). Paris : SciencesPo les Presses.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (1984). Deux essais sur le sujet et le pouvoir. Dans H. Dreyfus et P. Rabinow (dir.), *Michel Foucault, un parcours philosophique* (p. 297-321). Paris : Gallimard.
- Foucault, M. (2017a). L'éthique du souci de soi comme pratique de la liberté. Dans D. Defert et F. Ewald (dir.), *Michel Foucault, Dits et Écrits; Tome II : 1976-1988* (p. 1527-1548). Gallimard.
- Foucault, M. (2017b). Le jeu de Michel Foucault. Dans D. Defert et F. Ewald (dir.), *Michel Foucault, Dits et Écrits; Tome II : 1976-1988* (p. 298-329). Gallimard.
- Gagnon, G. (1995). *Au cœur des possibles*. Montréal : Éditions Écosociétés.

- Godbout, J. (1986). De l'autogestion à l'autonomie. *Possibles*, 10(3-4), 117-125.
- Gros, F. (2013). Le gouvernement de soi. Dans *Pensées rebelles : Foucault, Derrida, Deleuze* (p. 57-64). Auxerre : Sciences Humaines Éditions.
- Guberman, N., Lamoureux, J., Beeman, J., Fournier, D. et Gervais, L. (2004). *Les défis des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Guilbert, A., Kruzynski, A. et Collectif Liberterre. (2008). *Collectif Liberterre: Une monographie*. Montréal : Collectif de recherche sur l'autonomie collective. Récupéré de <http://www.crac-kebec.org/files/MonogrLT-09prWeb.pdf>
- Healy, K. (2000). *Social Work Practices ; Contemporary Perspectives on Change*. London : Sage Publications.
- Healy, K. (2014). *Social Work Theories in Context : Creating Frameworks for Practice* (2e éd.). Hampshire : Palgrave Macmillan.
- Julien-Denis, M.-È. (2013). *Les pratiques autogestionnaires en agriculture urbaine dans le milieu institutionnel universitaire: le cas du Collectif de recherche en aménagement paysager et en agriculture urbaine durable (CRAPAUD)* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/5898>
- Julien Denis, M.-È., Trudelle, C. et Duchemin, É. (2013). L'autogestion, pour une autonomisation émancipatrice dans le milieu institutionnel universitaire : le cas du CRAPAUD. *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 173-188. <http://dx.doi.org/PDF>
- Kruzynski, A. (2007). Sortir de la cage productiviste : faire la révolution en préfigurant des alternatives conviviales, autonomes et économes. Dans S. Mongeau (dir.), *Objecteurs de croissance* (p. 97-107). Montréal : Les Éditions Écosociété.
- Lambert-Pilote, G., Drapeau, M.-H. et Kruzynski, A. (2007). La révolution est possible; Portrait de groupes autogérés libertaires au Québec. *Possibles*, 31(1-2), 138-159.

- Landry, S. (2012). *Le pouvoir, c'est pas sorcier : il suffit d'en avoir les clés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Le Bossé, Y. (2008). L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien. *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), 137-149. doi: 10.7202/019363ar
- Lefranc, C. (2013). Microphysique du pouvoir. Dans *Pensées rebelles : Foucault, Derrida, Deleuze* (p. 53-56). Auxerre : Sciences Humaines Éditions.
- Lemay, G. (2001). *Le rapport au pouvoir des femmes et des hommes et la représentation des femmes au Bureau de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)* (Mémoire de maîtrise non publié). Université du Québec à Montréal.
- Lulek, M. (2003). *Scions... travaillait autrement? Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré*. Saint Pierreville : Éditions Repas.
- Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Éditions ouvrières.
- Mongeau, S. (1996). *Regards interdisciplinaires sur l'expérience de mères suite à la mort subite du nourrisson* (Thèse de doctorat). Université de Montréal.
- Mothé-Gautrat, D. (1976). *Autogestion et conditions de travail*. Numéro 000882943. Paris : Cerf.
- Mothé-Gautrat, D. (1980). *L'autogestion goutte à goutte*. Numéro 000805820. Paris : Le Centurion.
- Nestor, M. (2005). *L'autogestion, une idée toujours neuve*. [s. l.] : NEFAC et Alternative Libertaire.
- Orofiamma, R. (2002). Le travail de la narration dans le récit de vie. Dans C. Niewiadomski et G. De Villers (dir.), *Souci et soin de soi, liens et frontières entre histoire de vie, psychothérapie et psychanalyse*. Paris : L'Harmattan.

- Orofiamma, R. (2008). Les figures du sujet dans le récit de vie; En sociologie et en formation. *Informations sociales*, 1(145), 68-81.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3 éd.). Paris : Armand Colin.
- Parazelli, M. et Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignement et limites. *Sciences et Actions Sociales*, 2017(6). Récupéré de <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/Lempowerment-en-travail-social-.pdf>
- Patton, P. (1992). Le sujet de pouvoir chez Foucault. *Sociologie et sociétés*, 24(1), 91-102. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/001546ar>
- Pirotte, M. et collaboratrices. (2009). « *Ainsi squattent-elles!* » : Une monographie. Montréal : Collectif de recherche sur l'autonomie collective. Récupéré de [http://www.crac-kebec.org/files/web\\_ase-postrevision2.pdf](http://www.crac-kebec.org/files/web_ase-postrevision2.pdf)
- Quijoux, M. (2011). *Néolibéralisme et autogestion : l'expérience argentine*. Paris : Éditions de l'IHEAL.
- Quijoux, M. (2012). Du « zèle » à l'autogestion : retour sur les usines récupérées d'Argentine. *Sociologie du travail*, 54(2), 178-196.
- Quirion, M.-È. (2008). *Les rapports de pouvoir au sein des groupes militants radicaux* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/1602/>
- Revel, J. (2009). *Le vocabulaire de Foucault*. Paris : Ellipses.
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Numéro 000879182. Paris : Éditions du Seuil.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P.-É. et Marty, M.-O. (1983). *La démocratie en organisation; Vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris : Méridiens.

- Silvestro, M. et Fontan, J.-M. (2005). Vivre demain dans nos luttes d'aujourd'hui. *Possibles*, 29(2), 1-8. Récupéré de <http://www.crac-quebec.org/files/AutogestionFontanSilvestro2005.pdf>
- Thomé, P. (2012). *Créateurs d'utopies : Démocratie, autogestion, économie sociale et solidaire*. Gap : Éditions Yves Michel.
- Vaillant, C. (s.d.). *Le Papier mâché; Un restaurant-librairie autogéré 1978-1985*. Saint-Pierreville : Éditions Repas.
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4 éd.). Paris : DUNOD.