
Maxime Quijoux, *Adieux au patronat. Lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative*

Angelo Moro



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/lectures/30363>

ISSN : 2116-5289

Éditeur

Centre Max Weber

Référence électronique

Angelo Moro, « Maxime Quijoux, *Adieux au patronat. Lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2019, mis en ligne le 16 janvier 2019, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/30363>

Ce document a été généré automatiquement le 3 mai 2019.

© Lectures - Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction / Any replication is submitted to the authorization of the editors

Maxime Quijoux, *Adieux au patronat. Lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative*

Angelo Moro

- ¹ *Adieux au patronat* est le deuxième ouvrage que le sociologue Maxime Quijoux dédie au thème de la récupération des entreprises par les salariés. Dans sa première enquête, l'auteur avait conduit une analyse comparative sur deux expériences de reprise d'entreprise en Argentine pendant les années 2000¹. Il avait entre autres montré que, si la réalité de ces sociétés coopératives s'éloigne considérablement de l'imaginaire utopique de l'autogestion, cela n'empêche qu'elles représentent à la fois des expériences de politisation des salariés et d'appropriation de savoirs légitimes, notamment économiques. Ce même fil rouge parcourt ce nouvel ouvrage, issu cette fois-ci d'une enquête de terrain menée auprès des salariés d'une usine française, l'imprimerie Hélio-Corbeil située à Corbeil-Essonnes. Cette imprimerie a été reprise en Scop (société coopérative et participative) par ses salariés en février 2012, quelques mois après son redressement judiciaire, alors qu'elle connaissait, depuis des années, une forte crise financière et productive.
- ² Dans les locaux de cette Scop, Quijoux passe 22 semaines entre octobre 2012 et avril 2013 en tant que stagiaire « chargé d'améliorer la communication entre la nouvelle direction et les associés » (p. 23). Participant donc activement à la vie de la coopérative et ayant accès à ses différents espaces professionnels, tout en disposant aussi d'archives syndicales et d'entreprise, l'auteur construit un dispositif d'enquête qui mêle les outils de la sociohistoire et de l'ethnographie. Les premiers (une ample variété de documents d'archive, mais aussi des entretiens biographiques rétrospectifs avec les salariés) lui sont utiles notamment dans la première partie, consacrée à la sociogenèse de l'entreprise coopérative, alors que les seconds sont employés (avec une grande richesse de notes de terrain) dans la deuxième et la troisième partie de l'ouvrage, dédiées à l'analyse de son fonctionnement.

- 3 Les trois parties qui structurent l'ouvrage sont elles-mêmes divisées en trois chapitres. Contrairement à son premier ouvrage, l'auteur fait ici l'économie d'un chapitre réflexif sur les conditions de possibilité et de réalisation de cette enquête, ainsi que sur la place qu'il a occupé à l'intérieur des réseaux de sociabilité professionnelle et syndicale qu'il a enquêté. Revenant dans la première partie sur les conditions sociales de possibilité de la création de la Scop, Maxime Quijoux retrace l'histoire du groupe ouvrier de l'imprimerie selon un développement chronologique, en soulignant les sociabilités d'atelier et militantes qui engendrent un fort sentiment d'appartenance sociale à l'entreprise, malgré les clivages qui caractérisent l'univers productif de l'usine. Au cours des années 1980, la stabilité de l'emploi dans l'entreprise, dans un contexte de précarisation de l'emploi industriel, et la bonne réputation de l'usine dans le monde de l'industrie graphique permettent à ces ouvriers de se concevoir comme une sorte d'aristocratie ouvrière et de développer un sentiment de fierté professionnelle.
- 4 Dans cette usine, le syndicalisme de marque CGT joue, selon Quijoux, un rôle « moteur » et « historique » dans la constitution d'une appartenance ouvrière commune, contribuant à contrecarrer les divisions produites par l'organisation du travail. En effet, ces syndicalistes ne se limitent pas à l'activité protestataire ou associative, mais « s'engagent régulièrement sur le terrain des orientations en matière de politique économique de l'entreprise » (p. 54), développant une connaissance fine de ses enjeux afin de contester et d'influencer les choix de la direction. Cette « culture d'intervention dans la gestion », expression que Quijoux emprunte à Jean Lojkine², conduit les syndicalistes de l'usine à approfondir leur propre « vision économique » de l'imprimerie, ce qui constitue une « ressource primordiale » au moment où l'informatisation bouleverse radicalement l'industrie graphique. Au cours des années 2000, en effet, l'entreprise traverse une longue phase de crise, caractérisée par une succession de cessions et de restructurations ainsi que par une considérable réduction des effectifs.
- 5 Grâce aux compétences qu'ils ont développées, les délégués CGT sont capables de rédiger un « projet industriel » qui vise à assurer la pérennité de leur usine menacée de fermeture. De ce fait, ils assument une position proactive et donnent un caractère « gestionnaire » à leur opposition aux projets de restructuration, ce qui leur permet d'endosser un rôle d'« entrepreneurs de causes industrielles » (p. 77). En effet, face à l'intransigeance de la direction de l'entreprise, ils se tournent vers la société civile locale et les pouvoirs publics, cherchant à trouver des appuis en dehors de l'établissement. Ils profitent alors d'une transformation de la configuration politique du territoire de leur entreprise, l'industriel Serge Dassault étant en 1995 élu maire d'une commune qui avait été un bastion communiste pour plusieurs décennies. En 2012, au moment du redressement judiciaire, le soutien de l'homme d'affaire, qui s'engage à maintenir les commandes de son groupe auprès de l'entreprise, devient indispensable pour la constitution d'un dossier de reprise. Cependant, la création de la Scop n'aurait pas été possible sans les contributions financières des 80 salariés qui décident de rester, ni sans une mobilisation syndicale fondée sur l'implication du collectif ouvrier dans les décisions gestionnaires de l'imprimerie.
- 6 Une fois la coopérative créée, c'est donc aux membres de l'équipe syndicale de gérer l'entreprise en première personne, devenant membres du conseil d'administration, ou même PDG, comme l'a fait l'ancien délégué syndical. Selon l'auteur, on assiste donc moins à la mise en place d'une « démocratie ouvrière » qu'à la « substitution d'un groupe social dominant par un autre » (p. 133), qui pourtant ne remet pas en cause les rapports sociaux

dans l'entreprise. Comment met-on en place un mode de gestion coopératif dans une société « dirigée » par des syndicalistes CGT ? Cette question alimente la deuxième partie de l'ouvrage, à partir d'un point de vue d'inspiration bourdieusienne, selon lequel la construction démocratique dans cette entreprise est un enjeu de pouvoir et, donc, « l'objet d'une intense lutte entre différents acteurs » (p. 120). Ayant recours au concept de champ, l'auteur s'attache à montrer comment les différentes manières de concevoir la participation des salariés dans l'entreprise renvoient aux dispositions des différents acteurs de la reprise et à leurs positions respectives dans les luttes pour imposer leur propre vision.

- 7 Au fil de son analyse, Maxime Quijoux repère deux oppositions principales. Dans la première, les dirigeants de la CGT, soucieux d'assurer d'abord la survie économique de l'entreprise et de sensibiliser à ce sujet les associés, doivent faire face à la contestation d'un groupe d'adhérents qui attendent surtout de la nouvelle configuration une revalorisation de la rétribution du travail salarié et une amélioration des conditions de travail. La deuxième opposition confronte les membres de la CGT aux représentants de la CGSCOP (Confédération générale des sociétés coopératives et participatives) de France, mouvement coopératif qui accompagne la nouvelle société au cours de la première année de son existence, cherchent à défaire certaines illusions démocratiques et à imposer leur vision verticaliste du fonctionnement de la Scop (laquelle, à leur avis, devrait rester une entreprise « comme les autres »). En effet, les premiers continuent d'être « mus par des pratiques et des valeurs consultatives » (p. 166). En marge de ces oppositions, l'auteur remarque que, si les inégalités de capital culturel et militant et de positions socioprofessionnelles déterminent un « sens caché de la participation ouvrière » à la vie de la Scop (p. 189), l'existence d'un ensemble d'attitudes et de pratiques participatives (surtout informelles) et la persistance de mécanismes de « contrôle ouvrier » (sous forme de pressions morales) dans les ateliers permettent de nuancer l'hypothèse d'une « inclination oligarchique » dans l'entreprise.
- 8 Enfin, dans la troisième partie, Quijoux examine les « logiques de gestion qui gouvernent les orientations prises par la nouvelle direction » (p. 210), interrogeant en particulier les liens entre ces dernières et l'éthos de ces militants cégétistes devenus dirigeants d'entreprise. Après avoir décrit le « contexte moribond » (au niveau financier et productif) dans lequel s'installe la nouvelle direction d'entreprise, il montre comment la « pratique patronale » de la CGT est surtout marquée par une préoccupation pour la défense de l'activité et la relance productive de l'entreprise. Elle reste cependant animée par un souci d'équité et de solidarité, qui s'exprime à travers le recours à des modalités de prise de décisions plus collectives et plus attentives aux exigences « sociales » des travailleurs. Néanmoins, bien que la professionnalisation syndicale ait doté ces militants d'un certain nombre de « dispositions dirigeantes » (p. 253), leur mode de gestion continue d'être marqué par le caractère informel des pratiques, produites par le « désajustement entre certaines formes de sociabilités [ouvrières et militantes] et certaines pratiques patronales » (p. 261). Finalement, ces syndicalistes devenus patrons se sentent moins à l'aise dans les interactions avec leurs anciens collègues de travail, où ils sont souvent confrontés au stigmate de la trahison de classe, que dans leur pratique patronale, qui suit des schémas économiques propres au secteur d'activité qu'ils semblent avoir largement intériorisé.

NOTES

1. Maxime Quijoux, *Néolibéralisme et autogestion. L'expérience argentine*, Paris, Éditions de l'HEAL, 2011 ; compte rendu de Lou-Andréa Chéradame pour *Lectures* : <https://journals.openedition.org/lectures/7647>.
2. Jean Lojkin, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Paris, Les Éditions de l'Atelier ; Les Éditions ouvrières, 1996.

AUTEUR

ANGELO MORO

Doctorant en sociologie (CESAER/INRA).