

**Année académique 2018-2019**

**TFE - MS en Gestion**

La durabilité du modèle d'autogestion au sein  
des occupations temporaires

Présenté par  
**Maxime Mathieu**

Sous la direction du professeur  
**Marek Hudon**

Assesseur : **professeur Alain Eraly**

En vue de l'obtention du grade de  
**Master de Spécialisation en**  
**Gestion Industrielle et Technologique**

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier Monsieur Marek Hudon pour la direction de ce travail, son accompagnement et ses précieux conseils. Je remercie Monsieur Alain Eraly pour la lecture de ce travail et l'intérêt qu'il y aura porté.*

*J'exprime ma profonde reconnaissance à tous les intervenants rencontrés pour leur accueil chaleureux, leur participation et la confiance qu'ils m'ont accordée.*

*J'adresse également ces remerciements à mes employeurs et aux membres de Woningen123Logements, ainsi qu'aux travailleurs de la FéBUL pour leur soutien au cours de ces études et de la réalisation de ce travail.*

*Je remercie très chaleureusement Renée Mathieu pour son aide et son soutien indéfectible, ainsi que tous mes proches et ma famille.*

## Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Revue de littérature et contextualisation</b>	<b>5</b>
L'autogestion, une pratique avant d'être une idéologie	5
L'évolution de l'autogestion jusqu'à nos jours	6
Théorisation du concept d'autogestion	8
Le squat et l'autogestion	10
Du squat à l'occupation autogérée	11
Conclusion intermédiaire	12
<b>Résultats de l'étude</b>	<b>12</b>
Méthodologie	12
La mixité : un premier facteur d'influence de l'autogestion	14
Les compétences	15
Turn-over et renouvellement des compétences	19
Un petit coup de push, ou l'autogestion face aux urgences de l'occupation	21
L'information et son accessibilité	22
La viabilité financière	24
Une pression constante pour l'occupant et l'autogestion	24
L'aspect financier : un facteur de performance biaisé	26
L'économie sociale : vers une meilleure émancipation	27
Le lieu de vie comme facteur d'influence de l'autogestion	29
La disposition des espaces : penser l'autogestion par les aménagements	29
La taille : ses limites et atouts pour l'autogestion	31
La structure administrative : une verticalité imposée	34
<b>Discussions</b>	<b>36</b>
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>43</b>

## Introduction

L'autogestion a pris bien des formes et accompagné toute sorte de mouvements sociaux dans des moments de tensions sociales. A travers les luttes de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, allant des mouvements travaillistes et syndicalistes aux actions revendicatives identitaires, il connaît un essor principalement au sein des structures ouvrières et dans de nombreux pays. Néanmoins, depuis l'expérience yougoslave, les Kibboutz israéliens, le secteur économique algérien, ou encore les grèves du LIP en France, l'autogestion semble avoir disparu du discours politique et les glorieuses expériences d'autogestion entre les années soixante et nonante semble s'être estompées<sup>1</sup>, tant à un niveau macroéconomique que microéconomique.

Si ces expériences se traduisent généralement par des durées de vie limitée et une certaine incapacité à inscrire le modèle autogestionnaire dans le temps, il subsiste néanmoins des cas pratiques qui prouvent que les volontés de mettre en place un modèle d'autogestion pérenne ne sont pas mortes. En Europe occidentale, l'on retrouve ces velléités dans des structures relativement petites, au sein d'entités qui se développent en marge de la société. Ainsi, « les mouvements féministes ont tenté de l'appliquer, avec tout le côté foisonnant et instable qui en est résulté. Il serait sans doute possible d'observer d'autres formes d'autogestion dans des lieux qui n'ont guère été étudiés, des communautés de vie par exemple »<sup>2</sup>. En effet, l'autogestion a fait l'objet de nombreuses analyses et productions littéraires dans le milieu ouvrier et dans le monde de l'entreprise, et pourtant, son application s'étend au-delà de ce domaine et se retrouve dans de multiples organisations. Face à ce constat, il nous a semblé pertinent de nous pencher sur le milieu des occupations temporaires et d'y analyser plus précisément les facteurs de durabilité de l'autogestion.

L'apport d'une étude de l'autogestion dans ce milieu réside dans le fait qu'il se distingue des entreprises, d'une part par la nature des personnes concernées, des occupants de tout horizon et classe sociale, et d'autre part par le cadre de l'autogestion, à savoir le milieu de vie des occupants. Par ailleurs, les occupations constituent des projets temporaires bercés d'incertitudes qui peuvent varier de plusieurs mois à plusieurs années, une longévité sur laquelle les occupants n'ont pratiquement aucune incidence. Dans ce contexte compliqué et fragile, nous verrons au cours de cette étude dans quelle mesure les occupants parviennent à faire perdurer l'autogestion, malgré les pressions externes et internes qui s'exercent sur la collectivité.

---

<sup>1</sup> FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, p.8.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 610

Dans un premier temps, nous retracerons l'histoire de l'autogestion jusqu'à la fin du 20<sup>e</sup> siècle afin de mieux cerner le contexte dans lequel la pratique se développe. Ceci posé, nous aborderons plus spécifiquement l'émergence du concept et son application concrète au sein des squats, avant qu'il ne mute et intègre le milieu des occupations temporaires

Dans la deuxième partie de ce travail, nous présenterons les résultats d'une recherche menée d'une part par l'observation au sein d'occupations temporaires et, d'autre part, par la réalisation d'entretiens. Enfin, nous exposerons nos conclusions et nos réflexions en lien avec la littérature scientifique relative aux théories organisationnelles, à la gestion des compétences et des savoirs, et à la production de sens en organisation.

Nous vous souhaitons d'emblée une agréable lecture.

## Revue de littérature et contextualisation

### **L'autogestion, une pratique avant d'être une idéologie**

L'utilisation dans le langage courant du terme « autogestion » et la simplicité de son étymologie peuvent laisser croire qu'il serait aisé d'en donner une définition exhaustive. En réalité, l'encadrement du concept se révèle plus nuancé. L'autogestion, dans sa pratique, est un concept qui a connu bien des évolutions et des mutations et sa définition semble être alimentée continuellement de manière inductive par les nouvelles expériences d'autogestion et les praticiens qui s'en réclament. Hélène Desbrousses-Peloille en pose toute la problématique lorsqu'elle explique que « *l'autogestion pour l'heure, ne semble pas dotée de la stabilité et de l'universalité qui ont pu être associées à 'république' ou 'socialisme'* »<sup>3</sup>. Et de citer Rocard pour en exposer le décalage qui semble exister entre la pratique et la théorie : « *moins dans la cohérence linguistique du mot que dans la façon dont le peuple s'en sert* »<sup>4</sup>.

Tout d'abord, cette instabilité du terme provient notamment de sa récente apparition et du succès qu'il rencontre dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle<sup>5</sup> tant à travers les revendications sociales et politiques en Europe de l'Est et en France que dans le milieu intellectuel. Cependant, sans pour autant avoir été nommé et théorisé, la réalité de l'autogestion et ses multiples tentatives d'émerger se sont, depuis plusieurs siècles, manifestés à travers les luttes ouvrières et paysannes. Comme l'explique Rosanvallon, « *si l'autogestion ne fait que lier en une seule gerbe les aspirations de toujours, de fait, elle n'innove guère. Elle n'est que l'expression actuelle de la révolte millénaire des opprimés qui revendiquent le droit à la parole, au pain et au pouvoir* »<sup>6</sup>. Par conséquent, la définition de l'autogestion ne peut se concevoir en faisant abstraction du contexte qui s'inscrit indéniablement dans la lutte entre l'opprimé et l'opresseur, le pouvoir d'en haut et le peuple d'en bas ainsi que dans cette détermination à renverser les inégalités.

Deuxièmement, les expériences autogestionnaires sont pour la plupart volatiles et peinent à s'inscrire dans la durée. Elles se manifestent généralement à des périodes de tensions sociales particulièrement fortes. Ainsi, H. Lefebvre fera le constat que « *les associations gestionnaires - sous leur forme la plus*

---

<sup>3</sup> DESBROUSSES-PELOILLE. H., « Représentations de l'autogestion » dans *Revue française de science politique*, 36<sup>e</sup> année, n°5, 1986. p. 609.

<sup>4</sup> ROCARD, M., « Pour l'autogestion, Manifeste du PSU, 1972 », dans *Parler vrai*, Paris, Le Seuil, 1979 cité par DESBROUSSES-PELOILLE. H., « Représentations de l'autogestion » dans *Revue française de science politique*, 36<sup>e</sup> année, n°5, 1986. p. 609.

<sup>5</sup> ROUSSELLIER. N., « Autogestion, la dernière utopie ? », dans *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, N° 73 (jan. - Mar., 2002), p. 189.

<sup>6</sup> ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976, p. 13.

nette et la plus intéressante, à savoir l'autogestion - apparaissent dans les points faibles de la société existante »<sup>7</sup>, ce qui nous amène à penser que chacune de ces expériences revête un caractère tout à fait singulier, en fonction de la lutte menée.

Enfin, il en découle que le concept est davantage une pratique mouvante qui apparaît en réponse à des besoins de changements sociaux, voire un modèle de résistance, plutôt qu'une idéologie immuable. Dans son exploration du concept au milieu des années 70, Rosanvallon nous explique que l'autogestion ne se résume pas à des commandements, des préceptes à suivre religieusement, mais consiste au contraire en « un vaste processus d'expérimentations dans tous les domaines de la vie économique et de la vie sociale »<sup>8</sup>. Il en résume toute la problématique en introduisant que « le propre de l'autogestion, c'est d'avoir été un mouvement social avant d'être une doctrine »<sup>9</sup>.

## L'évolution de l'autogestion jusqu'à nos jours

Malgré l'instabilité inhérente au concept d'autogestion et la volatilité des expériences sociales autogestionnaires, nous pouvons en retracer le fil rouge tant à travers les événements marquants de l'autogestion que les écrits et actions des penseurs et anarchistes, afin d'en ressortir les aspects récurrents et idées maîtresses.

Le premier moteur indéniable de l'autogestion, et sa condition ultime, vise à l'affranchissement d'un système vertical par les classes populaires qui en subissent directement les conséquences et à un meilleur contrôle sur leurs ressources et leurs moyens de production. Cette lutte des classes, visiblement intrinsèque à l'histoire de l'autogestion, tend à faire ressortir un lien presque systématique entre l'autogestion et le socialisme. Ce rapport reste néanmoins controversé dans la littérature. Si certes le capitalisme est souvent pris pour cible des *autogestionnistes*, la nature même de l'émergence de l'autogestion ne réside pas uniquement et simplement dans son opposition au capitalisme bourgeois. L'autogestion est avant tout une tension d'un pouvoir centralisé et d'une économie planifiée face à la volonté d'un système décentralisé<sup>10</sup>. Le propre même de l'autogestion sera donc de rejeter « la domination de n'importe quel Etat quel qu'en soit le contenu de classe [...] »<sup>11</sup>.

De ce même argument, plusieurs en établiront un lien entre l'autogestion et la pensée marxiste. Bien que Marx n'utilisait pas directement le terme d'autogestion dans son oeuvre<sup>12</sup>, son analyse de l'Etat

---

<sup>7</sup> LEFEBVRE, H., « Problèmes théoriques de l'autogestion », dans *Autogestion, Etudes, débats, documents*, cahier N°1, 1966, p.64.

<sup>8</sup> ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976, p. 7.

<sup>9</sup> *Ibidem*

<sup>10</sup> PRYCHITKO, D., *Marxism and Workers' Self-Management : The Essential Tension*, Praeger, 1991.

<sup>11</sup> LESPOIR, G., « critique sommaire de l' "autogestion" », dans *Autogestion, Etudes, débats, documents*, cahier N°2223, 1973, p. 161.

<sup>12</sup> RAVEL, B., « deux théoriciens de l'autogestion au PSU : Victor Fay et Victor Leduc » *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, p.97.

comme instrument principal de l'aliénation de la classe ouvrière, sa vision d'un Etat décentralisé et sa présentation des coopératives gérées par les ouvriers<sup>13</sup> ne laissait, pour certains, aucun doute quant à sa conviction de l'autogestion. Parallèlement d'autres, tels que Prychitko, mettait en avant la tension qui pouvait exister entre la théorie d'un pouvoir décentralisé et la pratique exigeant de regrouper le travail autour d'une volonté commune forte<sup>14</sup>.

Cette tension même sera incarnée dans l'expérience yougoslave. Celle-ci nous intéresse particulièrement dans la mesure où jusqu'ici, alors que l'autogestion relevait davantage d'un idéal difficilement réalisable, elle devient, dans ce renversement du modèle centralisé de la puissance soviétique, pratiquement institutionnalisée à travers la « loi sur le travail associé » de 1976<sup>15</sup> pour s'emparer des différentes sphères de la vie quotidienne yougoslave (entrepreneuriat, administrations, école). Dans les années 60, l'influence du courant socialiste intégrera également les couches les plus profondes de la société algérienne pour voir apparaître, au lendemain de la fin de la colonisation, une société autogérée, fondée sur la valeur de solidarité des familles, dans tous les secteurs industriels<sup>16</sup>.

Ainsi, si la théorisation même du concept nous renvoie jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, dont la genèse est généralement assimilée à la pensée proudhonienne, c'est véritablement dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle que l'autogestion se formalise davantage et s'inscrit à l'honneur de nombreux mouvements tant de théoriciens que de praticiens. On observe qu'« en France, le rôle de la CFDT en Mai 1968 est déterminant dans la cristallisation du thème et l'irruption du mot dans le champs social [...]»<sup>17</sup>, sans oublier la création en 1976 de la CICRA (centre international de coordination des recherches sur l'autogestion). Ceux-ci sont autant d'exemples qui illustrent l'organisation d'une véritable pensée et de groupes de travail autour même de la conceptualisation d'un mouvement autogestionnaire avant les années 80.

Enfin, si depuis lors, la plupart des expériences autogérées semblent avoir disparu, qu'il s'agisse des velléités de refonte générale de la société ou des expériences à un niveau organisationnel, il subsiste néanmoins des coups d'éclat qui se maintiennent, poursuivent leur évolution et parviennent à trouver leur place dans l'économie actuelle. L'expérience de Mondragon illustre une réussite de l'autogestion qui s'inscrit dans une évolution progressive des coopératives depuis le 19<sup>e</sup> siècle<sup>18</sup>, et qui « aura servi principalement à renouveler les formes de propriété du capital et de gestion du travail. L'autogestion,

---

<sup>13</sup> DAMJANOVIC. P., « les conceptions de Marx sur l'autogestion sociale » dans *Praxis - Jugoslavensko izdanje*, 1967, p.45.

<sup>14</sup> PRYCHITKO, D., *Marxism and Workers' Self-Management : The Essential Tension*, Praeger, 1991.

<sup>15</sup> KRULIC. J., «La crise du système politique dans la Yougoslavie des années 1980 », dans *Revue français de science politique*, 39<sup>e</sup> année, N° 3, 1989, pp. 245-258.

<sup>16</sup> DE HADJI, B., DADCI, Y., *Dialogues Algérie-Boumédiène*, French editions, 1976.

<sup>17</sup> FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, p.13.

<sup>18</sup> THOMAS, H., LOGAN, C., *Mondragon : an economic analysis*, George Allen & Unwin, 1983.



initialement un moyen de résistance à la dépossession des travailleurs, sera devenue un moyen de s'adapter aux conditions du marché capitaliste »<sup>19</sup>.

## **Théorisation du concept d'autogestion**

Dans la visée de ce travail, et après une revue de littérature des concepteurs théoriques, tels que M. Rocard, F. Georgi, P. Rosanvallon, H. Lefebvre, nous souhaitons ici synthétiser les différents éléments qui ressortent de cette littérature et des expériences évoquées afin d'en produire une base de travail sur laquelle nous pourrions nous appuyer pour la réalisation de notre analyse. Par ailleurs, il nous faut préciser que les théorisations de l'autogestion renvoient soit à un niveau macroéconomique, soit à des structures entrepreneuriales. Si nous nous inspirons bien entendu de cette littérature pour la conceptualisation de l'autogestion, il convient malgré tout d'en apporter une lecture nuancée afin de l'adapter à notre objet d'étude, qui se situe davantage au niveau microéconomique et se différencie du milieu professionnel ouvrier.

Tout d'abord, il ressort que les expériences autogestionnaires passées laissent supposer un contexte et une **identité** propice à son émergence. L'historique de l'autogestion que nous avons présentée antérieurement nous permet de mettre en lumière l'aspect anticonventionnel de l'émergence de l'autogestion, une sorte de réaction à l'*establishment*. Ce contexte, bien que nous reviendrons dessus ultérieurement, se retrouve indéniablement dans les mouvements de lutte pour le droit au logement qui sous-tendent toute la dynamique d'occupations temporaires.

Deuxièmement, l'élément qui constitue à l'unanimité l'autogestion est une **réorganisation et une redistribution du pouvoir** et la mise en place d'un système décisionnel horizontal. Cet aspect de l'autogestion, que l'on retrouve dans tout modèle autogestionnaire quel que soit le niveau économique abordé, fait partie intégrante des microcosmes que constituent les occupations temporaires. Cela sous-tend une **décentralisation des pouvoirs**, ou ce que Rosanvallon qualifie de langage libertaire, et qu'il définit comme « l'affirmation des droits de la spontanéité et le culte de la démocratie directe contre les formes de représentation et de délégation, c'est l'exaltation des droits de la base contre toute forme de pouvoir centralisé »<sup>20</sup>.

La troisième aspect concerne la **prise de décisions collectives**. Ainsi l'occupation temporaire autogérée se traduira par un lieu « où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque

---

<sup>19</sup> MARTINE, J., « Mondragon, des coopératives ouvrières dans la mondialisation ; adaptation ou contre-offensive », *Publicetim*, 2008, p.106.

<sup>20</sup> ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976, p. 11.

fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et *comment* le faire »<sup>21</sup>.

Il s'ensuit que l'abolition des comportements autoritaires induit que les rapports de forces et les conflits qui y sont liés sont évacués au profit d'une société **égalitaire**, solidaire et respectueuse des différences, « une société où personne n'exploite personne, mais aussi où personne ne domine, et où il y a reconnaissance de la diversité humaine [...] »<sup>22</sup>. Ce quatrième élément est crucial dans le domaine d'étude qui nous intéresse compte tenu des relations asymétriques qui naissent par la force des choses et des parcours de vie des personnes.

En relation avec cela, nous suggérons que **l'épanouissement** des individus fait partie intégrante de la finalité de l'autogestion. C'est précisément par cette émancipation et ce refus d'une condition de l'aliénation que H. Lefebvre traduira comme autogestionnaire la pensée marxiste.

Par ailleurs, le pouvoir de décision suppose de posséder l'ensemble des **informations** nécessaires à la prise d'une décision et de pouvoir accéder librement à ces informations. La bonne transmission de l'information constitue un véritable outil de lutte contre la hiérarchisation, puisque « dans une organisation hiérarchique, toutes les informations montent de la base au sommet et n'en redescendent pas, ni ne circulent »<sup>23</sup>. Concrètement, dans le cas d'une occupation temporaire, cela implique également « un espace et des temps de partage pour faciliter et entretenir l'émergence d'une conscience commune »<sup>24</sup>.

Enfin, dans ce lien à l'identité, tel qu'évoqué précédemment, les rapports économiques en sont un aspect primordial. Ainsi, si l'autogestion s'est initialement manifesté dans les secteurs de production de biens, il n'est pas étonnant que la remise en question du pouvoir aille de pair avec **remise en cause des rapports économiques** et entraîne une reconsidération du « rapport entre l'activité et les autres formes d'activité sociale »<sup>25</sup>. Au sein de l'occupation, il convient de parler de l'appropriation de la ressource principale de l'occupant, à savoir le lieux d'habitat, et des manières d'optimiser cette ressource de façon collective, tout en promouvant des rapports économiques alternatifs, comme une économie de proximité ouverte sur le quartier et représentant un idéal de développement urbain.

---

<sup>21</sup> CASTORIADIS, C.,. « Autogestion et hiérarchie ». *Le contenu du socialisme*, Editions grain de sable. Extrait de Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages.

<sup>22</sup> MAIRE, E., PERRIGNON, C., « Demain, l'autogestion ».

<sup>23</sup> CASTORIADIS, C.,. « Autogestion et hiérarchie ». *Le contenu du socialisme*, Editions grain de sable. Extrait de Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages.

<sup>24</sup> JACQUET, S., « Du management participatif... au management coopératif - Coopérer pour construire et donner du sens au management », *Centre de Ressource en Economie Gestion*, 2013.

<sup>25</sup> ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976, p. 17.

## Le squat et l'autogestion

Après avoir tenté de contextualiser et définir la première constante de notre question de recherche, nous allons désormais nous pencher sur le deuxième élément de notre thématique, les occupations temporaires. Pour ce faire, il nous est nécessaire de revenir sur la genèse de ce phénomène et son héritage issu du milieu du squat afin d'en comprendre tous les enjeux contemporains.

Comme expliqué précédemment, chaque expérience d'autogestion est singulière en ce sens qu'elle représente davantage un modèle de gestion qui s'adapte et se transpose aux différentes luttes sociales. Le squat n'y faisant pas exception, nous aborderons dans cette section la manière dont l'autogestion s'est développée dans ce milieu et, surtout, dans quelle mesure elle s'apparente aux autres expériences autogestionnaires.

Si le milieu du squat s'est nourri essentiellement des idées anarchistes de gauche, il nous semble pertinent de considérer la pensée proudhonienne comme proche à leur philosophie. « *La propriété, c'est le vol* »<sup>26</sup> affirmait Proudhon, une citation qui ferait florès au sein des anarchistes squatteurs tant elle énonce une idée majeure de leurs revendications. Il mettait par ailleurs en lumière le lien étroit entre l'Etat et la propriété<sup>27</sup>, ainsi qu'entre la propriété et l'autogestion. La logique sous-jacente étant que le droit de propriété entraînait l'exploitation et l'appropriation des fruits du travail d'autrui.

Ainsi, l'image médiatique des squatteurs qui les renvoie uniquement à une condition de criminel masque que, par leurs actions d'occupations, ils sont « motivés par un projet d'une autre nature : celui, pour le dire très rapidement, de construire des espaces d'autonomie, d'autogestion et de lutte politique pour les premiers [...] »<sup>28</sup>. Par conséquent, le squat s'inscrit dans une véritable démarche de revendication, il « soulève des questions complexes dans le domaine du droit de propriété et de l'ordre public, en matière de politique du logement et d'action sociale »<sup>29</sup>.

D'emblée, il nous apparaît évident que la première similitude notable entre le squat et les différentes expériences autogestionnaires précitées est son rapport à un contexte de crise, à sa confrontation à un système répressif et à la marginalité dans laquelle les squatteurs tentent de produire un microcosme sans reproduire les injustices contre lesquelles ils s'opposent. C'est dans ce contexte que « les habitants recréent des dynamiques nouvelles. Tout confinés qu'ils sont, ils ne s'en réapproprient pas

---

<sup>26</sup> LEBRUN, P. (2015). La critique de la propriété chez les anarchistes du dix-neuvième siècle : une comparaison des propositions de Proudhon et de Déjacque. *Politique et Sociétés*, Vol°34, N°2, 39–59. <https://doi.org/10.7202/1032506ar>

<sup>27</sup> BANCAL, J., *Proudhon : Pluralisme et autogestion*, Aubier, 1992, p. 194.

<sup>28</sup> COUTANT, I., *Politiques du squat, scènes de la vie d'un quartier populaire*, La Dispute, 2000.

<sup>29</sup> MORENVILLE, C., *Squats, autogestion et mobilisation collective, les nouvelles formes de lutte*, revue-démocratie, 2013.

moins l'espace, à leur manière. Ils plantent leurs racines ailleurs, déplacent le centre de gravité et se glissent dans les interstices de la répartition spatiale étatique »<sup>30</sup>

Dans ces circonstances, nous pouvons observer que l'occupation temporaire a pu se développer sous l'impulsion du mouvement des squats « qui fait émerger des aspirations à d'autres formes d'habitat et de 'vivre ensemble' parfois en décalage avec l'action publique en direction des sans-abri, ce qui invite à l'invention de nouvelles formes d'action »<sup>31</sup>. Pourtant, l'occupation se différencie radicalement du squat et prend un tournant nouveau qui tend vers la légalisation d'une pratique. L'occupation se distingue dès lors du squat en ce sens que « la convention n'est donc pas un coup de force de la part des squatteurs, mais un contrat signé également par le propriétaire et qui se doit donc d'être respecté par les deux parties »<sup>32</sup>.

## **Du squat à l'occupation autogérée**

Tous les squats ne deviennent pas nécessairement des occupations et toutes les occupations ne sont pas obligatoirement nées du squat. Toutefois, l'émergence du phénomène d'occupation comme un potentiel urbain est étroitement liée à la convergence entre un mouvement de squatteurs revendiquant un droit au logement et un climat politique et social favorable, permettant ainsi à cette nouvelle figure sociale et juridique, l'occupant, de voir le jour. Dans cette transition entre une occupation illégale et une occupation légale, et à la lumière du combat pour le droit au logement, la véritable avancée constitue la reconnaissance légale d'une pratique autrefois illégale, « c'est l'idée de passer un véritable contrat avec ces individus, pour régulariser/encadrer l'occupation et pérenniser le séjour des intéressés ; cette convention d'occupation est dite précaire en ce que ces derniers s'engagent à partir dès qu'aura pris consistance le projet de réaffectation ». Concrètement, « elles se négocient entre le propriétaire du bien et les personnes qui souhaitent l'occuper, moyennant un loyer<sup>33</sup> symbolique et une assurance spécifique. Et ce, en attendant que le bien retrouve une nouvelle affectation »<sup>34</sup>.

Par conséquent, lorsque nous abordons l'autogestion dans le milieu du squat, nous retraçons un mode de fonctionnement dont héritera la plupart des occupations. Le dessein des projets d'occupation ne consiste pas uniquement à se loger à bas prix, mais correspond à « un processus d'ancrage indispensable à une insertion et à un épanouissement social à travers des systèmes d'autogestion,

---

<sup>30</sup> BERNARD, N., « Le squat, réappropriation alternative de l'espace urbain et vecteur du droit au logement » dans: sous la direction de Y. MAURY, *Les coopératives d'habitants. Méthodes pratiques et formes d'un autre habitat populaire*, Bruylant : Bruxelles 2009, p. 229-243.

<sup>31</sup> MORENVILLE, C., Squats, autogestion et mobilisation collective, les nouvelles formes de lutte, revue-démocratie, 2013.

<sup>32</sup> FANOVARD, J., « Convention d'occupation précaire et temporaire à Bruxelles », *Au Quotidien*, 2017, p. 3.

<sup>33</sup> On retrouvera dans le jargon des occupations le terme PAF, Participations aux frais, évitant le terme de loyer. Pour notre part, nous utiliserons le terme de cotisation.

<sup>34</sup> MORENVILLE, C., Squats, autogestion et mobilisation collective, les nouvelles formes de lutte, revue-démocratie, 2013.

d'automatisation, de collectivité ou encore [...] »<sup>35</sup>. Et de compléter que si la pratique autogestionnaire fait partie des nombreux aspects issus du squat, il ressort que les occupations temporaires sont « tantôt le fruit de la stricte nécessité, tantôt des lieux marqués par un idéal politique de remise en cause de la propriété privée et où l'on expérimente l'autogestion »<sup>36</sup>.

## **Conclusion intermédiaire**

Après avoir retracé l'historique de l'autogestion, son développement au sein des squats et recontextualisé l'évolution des ceux-ci vers les occupations temporaires, emportant en chemin tout un héritage culturel et philosophique, il nous importe de conclure la première partie de ce travail sur une précision essentielle à la compréhension de notre étude. Au cours de ce travail, il conviendra de distinguer deux éléments : la préservation de l'occupation et la durabilité de l'autogestion. Si notre question de recherche constitue un regard croisé entre les deux concepts, il convient de rappeler que notre étude porte sur les éléments qui permettent de faire durer l'autogestion en occupation temporaire. Ceci restera jusqu'au bout notre fil conducteur. Par conséquent, il nous importe de comprendre dans quelle mesure la pratique de l'autogestion est menacée ou favorisée par différents facteurs que nous exposerons ultérieurement. Nous insistons dès lors sur le fait que l'autogestion peut être mise en péril, à savoir que les rapports humains et les interactions ne s'inscriraient plus dans une mécanique autogérée, sans pour autant assister à la déliquescence de l'occupation même. Il n'en demeure pas moins qu'une corrélation peut être établie entre les pressions exercées sur l'autogestion et les risques qu'encourt l'occupation. Sans en dire davantage, nous laissons à nos lecteurs le soin de découvrir dans la deuxième partie de ce travail la nature de la relation qui unit l'autogestion à l'occupation temporaire.

## **Résultats de l'étude**

### **Méthodologie**

Notre étude vise à questionner le modèle de l'autogestion au sein des occupations temporaires et les facteurs assurant sa pérennité. Exerçant dans ce milieu et expérimentant les pratiques collectives quotidiennement, il nous a paru pertinent d'apporter un regard davantage théorique sur une pratique relativement peu évoquée dans la littérature.

Dans un premier temps, nous avons entamé l'étude par une phase d'observation exhaustive, de par la nature de notre activité. Cette phase se caractérise par la participation aux réunions et activités, la rencontre préparatoire sur le terrain, l'expérimentation des pratiques autogestionnaires et les

---

<sup>35</sup> MORENVILLE, C., Squats, autogestion et mobilisation collective, les nouvelles formes de lutte, revue-démocratie, 2013, p. 6.

<sup>36</sup> VANWELDE, M., « Les multiples visages de l'occupation temporaire », SAW-B ASBL, 2018, p.3.

représentations de celles-ci au sein d'une occupation temporaire. Nous avons pu étendre par la suite cette exploration à d'autres occupation à mesure des contacts et des relations professionnelles. Parallèlement, notre phase d'exploration consistait également en une revue de littérature qui portait tant sur le milieu du squat, de l'occupation temporaire et de l'autogestion (conceptualisation et analyse de cas pratiques).

Dans un deuxième temps, nous avons sollicité des intervenants de plusieurs collectifs : la MAB, Woningen123Logements, Leeggoed, Communa, Gésu. Nous avons sélectionné notre échantillon sur base de leur statut et leurs connaissances au sein de leur collectif respectif, en tentant de diversifier les profils et les fonctions (occupant, administrateur, ancienneté). L'échantillonnage par contraste devait nous permettre de répondre à notre question de recherche de la manière la plus exhaustive possible en tentant de comprendre dans quelle mesure l'autogestion est impactée si nous modifions les variables de notre échantillon. Il s'agissait donc d'analyser un ensemble d'occupations différentes les unes des autres, mais représentant une forme de « totalité hétérogène »<sup>37</sup>.

Nous devons apporter ici une première précision quant au cadre méthodologique afin de mieux cerner le contexte de l'étude. Nous entendons par collectif un groupe de personnes réunies au sein du même habitat groupé et dont les décisions collectives s'appliquent à l'ensemble des membres de ce groupe d'occupants. Cela implique que plusieurs collectifs se retrouvent regroupés au sein d'une même ASBL, mais chacun d'entre eux est unique par sa taille et la disposition des lieux. Cet aspect est particulièrement important puisqu'un collectif peut décider d'établir un projet d'occupation au sein d'une maison, d'un immeuble ou encore d'un groupe de maison, il n'en restera pas moins un seul collectif. Pour délimiter cet aspect, nous définirons le collectif comme étant l'ensemble des membres inclus dans les processus décisionnels. A titre d'exemple, le projet W123L-2 (voir le tableau ci-dessous) constitue un collectif de plusieurs maisons précisément parce que le pouvoir collectif est représenté par l'ensemble des membres de ce groupement de maisons, sans distinction aucune.

Nom	Occupation	Taille	Type de bâtiment
W123L	Projet 1	Grande	Bâtiment (tour)
W123L	Projet 2	Grande	Maisons
W123L	Projet 3	Petite	Maison
Communa	Projet 1	Petite	Maison
Communa	Projet 2	Petite	Maison
La MAB	Projet 1	Petite	Maison

<sup>37</sup> PIRES, A., « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169, Montréal : Ga'tan Morin, Editeur, 1997, p. 405.

Leeggoed	Projet 1	Moyenne	Maisons
Gésu	Projet 1	Grande	Bâtiment

Les tailles sont donc variables et, selon les différents groupes observés, nous établissons que les collectifs de petite taille sont de moins de 15 personnes et les collectifs de taille moyenne entre 15 et 30 personnes, les collectifs de grande taille allant au-delà de ce nombre. En l'occurrence, ces derniers représentent des collectifs allant de 60 à 120 personnes.

Troisièmement, nous devons préciser que, de par la fluidité du milieu d'occupation, certains de nos intervenants ont transité d'une occupation à une autre au sein même de cet échantillonnage. Enfin, nous devons préciser que les ASBL subsidiées jouent un rôle non négligeable dans le fonctionnement des collectifs et peuvent influencer, dans des proportions variées, sur le cadre d'étude. En tant qu'organisations hiérarchiques accompagnant les publics précarisés des occupations temporaires, leur présence n'en reste pas moins intéressante dans l'objet de cette recherche.

Une fois l'échantillon sélectionné, nous avons mené auprès des ces intervenants des entretiens semi-directifs, muni d'un guide d'entretien. Nous avons ainsi posé des questions ouvertes orchestrées par différentes thématiques que nous avons établies sur base de nos hypothèses. Les entretiens sont menés jusqu'à l'exploration complète du guide et saturation des informations reçues.

Enfin, les entretiens ont été retranscrits avant de pouvoir procéder à une production de sens. Sur base des tendances observées et en perspective de nos hypothèses initiales, nous avons réorganisé notre objet d'étude en mettant en exergue les facteurs permettant la durabilité de l'autogestion en occupation temporaire. Nous avons alors procédé à une remontée en théorie en établissant les liens entre notre revue de littérature et nos résultats.

## **La mixité : un premier facteur d'influence de l'autogestion**

La mixité en autogestion apparaît comme un facteur essentiel au sein de la collectivité, qui peut tantôt favoriser l'autogestion et tantôt l'amener face à ses contradictions. Nous entendons par mixité les différences de profil, qu'il s'agisse de l'ancienneté dans l'occupation, la différence de compétences, ainsi que les différences de classes et de statut administratif. Dans cette section, nous questionnerons dans la définition de l'autogestion les aspects *d'égalité, de décisions collectives, l'accès à l'information, et le renversement des hiérarchies.*

## *Les compétences*

L'implication et la contribution à la vie collective sont les véritables moteurs d'une occupation temporaire autogérée et constituent, au-delà des finances du collectif, l'une des ressources les plus indispensables à son bon fonctionnement. Nous supposons en effet que sans une variété de compétences, la collectivité ne pourra plus fonctionner de manière autonome et devra s'en remettre à des ressources externes.

« *L'autogestion ne va pas tenir, il faut un mix de compétences* » W123L/1-2

L'occupation autogérée tend à être la plus autonome possible et, pour ce faire, elle doit pouvoir compter sur l'intelligence collective du groupe et la complémentarité des compétences de chacun, qu'il s'agisse de tâches administratives spécifiques ou de tâches simples. Ce constat entraîne plusieurs corollaires.

Tout d'abord, la collectivité organise son bon fonctionnement sur base d'une analyse interne des compétences qu'elle a à sa disposition et selon les ressources dont elle a besoin pour assurer sa survie et se développer. Ce besoin absolu d'aptitudes spécifiques amène la collectivité à réfléchir et organiser la sélection de nouveaux occupants sur base de leurs compétences et de conserver les candidats qui répondent aux besoins collectifs. Cela sous-tend que la collectivité ne peut survivre sans une ***diversification de compétences***.

« *Un bâtiment ça suppose d'avoir des capacités d'entretien, des capacités de réaliser des travaux donc il faut des compétences techniques.[...] Quelqu'un qui a fait un graduat en comptabilité c'est super dans un projet, dans une association comme celle-là donc à priori plus tu multiplies les profils, plus tu multiplies les compétences* » w123l/2-8

« *C'est une question de compétences, il y en a qui on fait des études, il y en a qui connaissent le bricolage et chacun prend une tâche qu'il peut faire. Donc il faut pas mettre quelqu'un qui ne convient pas.* » Communa/2-1

Deuxièmement, il découle de ce besoin de diversification que les compétences constituent un critère de sélection pour l'entrée dans la collectivité. Il se produit au sein des collectifs une sorte de relation d'offre et de demande des compétences qui doit permettre d'assurer la viabilité de l'occupation.

« *Au départ oui on essaie plutôt de recruter des gens capables d'apporter des choses au collectif.* » W123L/1-2

Le besoin absolu de certaines compétences en vue de faire perdurer l'autogestion et maintenir l'autonomie du groupe se retrouve souvent confronté à la politique d'accueil des publics marginalisés



et précarisés, une philosophie qui, rappelons-le, constitue le fer de lance du milieu des occupations. Par conséquent, il apparaît que les collectifs se retrouvent en **tension entre les besoins concrets et pratiques de l'occupation et le rapport à la philosophie d'aide aux plus précarisés**. Nous constatons que face à cet épineux problème, les collectifs réagissent de manière relativement variées et ce en fonction des possibilités qui s'offrent au groupe.

*« On veille aussi avoir des gens un peu solvables. S'il y a que des fauchés totaux, je ne sais pas si on pourrait. On l'a jamais analysé de façon statistique, mais effectivement, si c'est les non-solvables qui dominent, je ne sais pas comment le machin va tenir. »* W123L/2-3

Certains collectifs ont mis en place, ouvertement ou implicitement, des quotas de personnes qu'ils pourraient prendre en charge. Ils tentent ainsi de conserver un équilibre entre leurs principes et leurs besoins. Ce contraste est ainsi amené par un autre de nos intervenants qui explique qu'au sein du collectif dont il faisait partie, c'est la politique d'accueil qui constituait le critère d'adhésion principal.

*« C'était difficile dans la mesure où il fallait mélanger les gens qui avaient besoin de logements avec les gens qui pouvaient mobiliser les capacités pour développer le logement. Souvent, la priorité était à la pitié et on prenait les personnes qui en ont le plus le besoin donc c'était quand même assez difficile. »* Leeggoed/1-2

A cet égard, nous souhaitons ouvrir une parenthèse et relativiser ce constat. Chaque occupation est différente en termes de taille, de lieu et de nombre d'occupants, mais elles diffèrent également dans les possibilités qu'offrent les infrastructures mises à leur disposition et les accords conclus avec le propriétaire. Ainsi, un collectif qui obtient un bâtiment avec relativement peu de travaux à réaliser aura une dynamique tout à fait différente dans sa gestion des compétences qu'une occupation au sein d'un bâtiment vétuste.

Troisièmement, les responsabilités endossées constituent un véritable enjeu au sein de la collectivité et, à travers la réalisation de ces tâches, peut se dessiner **une hiérarchisation** implicite qui questionne directement l'autogestion. Plusieurs tâches, considérées comme compliquées, spécifiques, mais importantes, confèrent aux personnes qui les supportent un pouvoir malgré eux. Ainsi, l'un des intervenants nous explique que cette légitimité *« tu l'acquies à mesure que tu acceptes de prendre des responsabilités mais tu acceptes de prendre un rôle qui est un peu hors norme par rapport au groupe et qui fait que tu prends en charge quelque chose »* (W123L1/2). Une autre intervenante précise que pour elle *« personne ne disait qu'il voulait avoir le respect du groupe, ça se fait naturellement »* (W123L1/3). Nous voyons ainsi que *« la légitimité est conçue comme le produit d'un processus de qualification d'actes, de décisions, de mots ou de comportements inscrits au quotidien »*<sup>38</sup>.

<sup>38</sup>PINTO ALBUQUERQUE, A., « La construction de la légitimité de pratiques de travail social. La pertinence du quotidien et des espaces de frontière », Pensée plurielle 2010/2, n°24, p. 92.

La présence de hiérarchisation peut sembler contradictoire eu égard à un besoin de décentralisation caractéristique de l'autogestion. Cependant, ces rôles ne sont pas exactement assimilés à un fonctionnement vertical. En effet, d'une part les rôles à responsabilités sont reconnus comme indispensables, et d'autre part, les personnes qui les endossent doivent acquérir la légitimité du collectif. In fine, le collectif reste un garde-fou contre toute dérive autoritaire. Toutefois, comme mentionné précédemment, c'est la reconnaissance inégale entre les rôles de meneurs et des tâches moins spécialisées qui semblent faire naître une relation inégalitaire.

*« Ceux qui sont les précaires ont beaucoup de compétences, [...], c'est eux qui vont faire beaucoup de choses du quotidien qui ne sont pas aussi valorisées que celui qui a pris rendez-vous avec le propriétaire ».* W123L/1-2

En d'autres termes, cette légitimité peut être directement liée à la condition des occupants. En effet, plusieurs interrogés nous ont expliqué qu'il était délicat d'avoir des mauvais payeurs dans les commissions de gestion financière du collectif, ce qui induit que les personnes les plus précarisées peuvent se retrouver exclues des zones d'influence<sup>39</sup>. Par conséquent, il existe, malgré les occupants, des relations asymétriques qui se forment et qui transparaissent directement dans la reconnaissance des tâches réalisées. Cependant, plusieurs reconnaissent que la fonction des meneurs n'est pertinente dans l'organisation du collectif que si elle vient en complémentarité d'autres tâches, parfois moins reconnues, mais visiblement tout aussi importantes pour le bien être de la collectivité.

*« Je pense que c'est la balance entre les meneurs et les gens qui ont moins de capacité, c'est la distribution des capacités et des tâches qui est important. »* W123L/1-3

*« Moins il y a de gens qui s'investissent moins il y a de possibilités de créer une gestion puisque ça fait un petit groupe de gens plus actifs que d'autres qui mènent la barque et donc là on n'est plus en autogestion ».* W123L/3-3

Par ailleurs, il apparaît que la nécessité d'avoir des meneurs soit liée à une réelle implication et, surtout, à une synergie maîtrisée avec le restant du collectif.

*« Je pense que à ce moment-là si on avait pas ce groupe d'intello, théoricien je sais pas, on aurait pu crouler ».* W123L/1-2

On observe ainsi que la légitimité des leaders est rapidement remise en question lorsqu'ils manifestent, par la force de leurs convictions et de leur charisme, une ascendance autoritaire écrasante pour la dynamique collective. En réponse à ce genre d'attitude, les groupes mettent en place

---

<sup>39</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur cet aspect plus en détail.

différentes stratégies qui permettent de redonner, notamment lors de la prise de décision, un même poids à chaque membre.

*« Essayer d'assumer que dans une dynamique collective il y a souvent des dynamiques de pouvoir qui s'installent de manière naturelle mais du coup faire attention à ce que ces dynamiques ne perturbent pas et essayer de les atténuer le plus ». W123L/2-1*

*« Quand on voit qu'il y en a un qui prend trop la parole, de pouvoir l'exprimer, de laisser les autres s'exprimer ou de demander qu'est-ce que tu en penses toi. » W123L/3-3*

Il ressort ainsi que la présence de leader n'est que relativement contradictoire avec l'autogestion. En effet, chaque membre possède des capacités propres qui produisent des impacts différents sur la collectivité et semblent, selon leur degré d'utilité, avoir un coefficient d'importance relatif. Malgré les inégalités que cela génère, l'autogestion semble prendre ici tout son sens précisément parce que la collectivité, dans son ensemble, a exprimé sa compétence absolue qui est d'organiser les tâches nécessaires pour répondre à ses besoins de survie et ce en optimisant toutes les compétences de ses membres, du moment que celles-ci sont régulées par l'oeil vigilant du groupe. Ainsi, les différences de statut et de situation interpersonnelle montrent que cette complémentarité des rôles suppose non pas un principe d'égalité, mais d'équité, à savoir « que des aménagements soient apportés à l'égalité en droit afin que chacun ait les mêmes chances non seulement de bénéficier des prestations de celui-ci mais encore, grâce précisément à ces prestations, de s'épanouir et de développer ses potentialités à l'instar de tous »<sup>40</sup>.

*« C'est pas forcément l'égalité parce qu'il y a surtout dans le groupe dans lequel on était de multiples profils, c'était pas un groupe homogène avec des gens qui sont tous dans un but commun. » W123L/3-3*

Enfin, la dernière conséquence du besoin de compétences diversifiées renvoie à la visibilité de celles-ci. Ainsi, la diversification des compétences et leur rapport avec une visée pratique implique également que ces compétences doivent être reconnues communément comme utiles par la collectivité. A nouveau l'autogestion s'exprime ici dans toute sa subjectivité qui est de reconnaître ou non l'utilité d'une compétence.

*« On a éjecté un garçon qui était artistique et on ne valorisait pas son travail de la même manière. C'est un artiste il avait fait des expos dans la maison mais c'était pas assez alors que pour moi il avait fait des coups d'éclat. » W123L/1-1*

---

<sup>40</sup> BORGETTO, M., « Equité, égalité des chances et politique de lutte contre les exclusions », La découverte, 2000, p. 120.

Il apparaît dès lors que l'implication devient la ressource et la valeur principale de l'occupant dans l'habitat. Il s'ensuit que la collectivité peut alors exercer une pression sur ses membres, dès l'instant où leur implication est remise en question.

*« Je me souviens qu'une personne me disait qu'elle avait peur d'être là et peur comme si elle était jugée mais en même temps on a réussi à dire à des gens " allez tu vis dans un logement communautaire c'est pas comme ailleurs c'est pas juste un logement bon marché" et on a réussi à ce que des gens participent. » W123L/1-3*

*« Un contrôle social qui se fait au quotidien entre guillemets et donc tu sens plus ou moins moi je me souviens il y avait eu des accusations " toi tu fous rien et alors " et on avait commencé à écrire chacun ce qu'on faisait. » W123L/1-2*

A contrario, un membre reconnu comme utile par et pour la collectivité valorise de cette manière sa place au sein du collectif.

*« Je me souviens d'un cas où on a mis du temps à expulser quelqu'un qui était invivable parce qu'il avait des compétences techniques, du coup on a été obligé de mettre de l'eau dans notre vin. » W123L/3-3*

En conclusion, la mixité de compétences est une nécessité au sein des collectifs pour leur survie. Cela implique une complémentarité de ces connaissances, mais également une bonne répartition entre les occupants. L'autogestion, dans ce contexte, devient la capacité à analyser les compétences nécessaires et à organiser les ressources humaines manquantes. Naturellement, cela devient également un critère de discrimination, ou plutôt d'adhésion, qu'il convient de mettre en perspective avec la stratégie et la philosophie de l'occupation. Ainsi, l'une des intervenantes nous explique que, de par la bonne relation qu'elle entretient avec l'ensemble de la communauté, elle prenait la responsabilité de solliciter les personnes régulièrement pour assurer leur part des tâches quotidiennes et veillait ainsi à une répartition équitable des énergies (Gésu/1-1).

### ***Turn-over et renouvellement des compétences***

Les occupations sont des lieux de vie qui peuvent s'inscrire dans la durée et représenter de véritables projets de vie pour certains, tandis qu'ils constituent des tremplins pour d'autres. Ces changements nous ont amené à nous demander comment l'organisation, face à ces mouvements, parvenait à maintenir un fil conducteur et rester fidèle à son mode de fonctionnement autogéré.

A nouveau, la question de la légitimité est un aspect central. Elle semble dans une certaine mesure assurer un fil conducteur au travers des années. Dans ce contexte, l'ancienneté devient alors une forme

d'influence. En questionnant l'un de nos intervenants sur l'importance de ce turn-over, il nous explique qu'en étant « un vieux de l'ASBL », il a « un peu d'autorité et un capital historique » (W123L/1-2) et cela lui a permis d'avoir une certaine incidence dans la prise de décision.

Qui plus est, maintenir le bon fonctionnement de l'organisation dans le temps implique également un écolage par les pairs.

*« peut-être pendant six mois tu ne comprends pas mais tu suis quand même il faut se forcer, et tu imagines six mois pour être formé et puis six mois pour travailler là. » W123L/2-2*

Au sein même de cette communauté, les nouveaux arrivants s'adaptent au fonctionnement et adoptent les codes. Il est intéressant de voir qu'à travers ce que nous pourrions qualifier de « professionnalisation par les pairs », les nouveaux arrivants développent des compétences pratiques, mais construisent également leur expérience, se sociabilisent au sein de la collectivité et développent un ensemble de « pratiques individuelles et collectives »<sup>41</sup>, au sens bourdieusien du terme, qui contribueront à leur capital social et à leur légitimité au sein de la communauté.

Dans une occupation où la stabilité est parfois fragile, nous supposons que le turn-over pouvait paraître dangereux. Pourtant, il ressort qu'il est plus que nécessaire pour donner un nouveau souffle à la collectivité.

Tout d'abord, l'arrivée de nouvelles énergies permettent d'éviter le délitement d'un fonctionnement parfois désuet qui peine à se renouveler, ou qui se fatigue, du fait d'assumer une même tâche trop longtemps. Dans un souci de préservation, il est nécessaire de pouvoir remplacer les énergies qui s'essoufflent ou quittent le collectif.

*« A un moment donné tu es fatigué tu veux passer à autre chose et en plus si il n'y a pas ce renouvellement, on stagne et on n'a plus d'idées et on est moins enthousiastes. » W123L/3-2*

Deuxièmement, le renouvellement permet d'alimenter le collectif avec de nouvelles compétences, idées et savoirs.

*« Il devrait y avoir beaucoup de turn-over et la durabilité ne peut se faire qu'à travers du fait qu'il y a de nouvelles personnes qui arrivent et qui peuvent donner du souffle » W123L/3-3*

*« il y a des gens qui se rajoutent et ça, ça donne beaucoup de force pour le groupe. » Communa/2-1*

A plusieurs reprises, les collectifs ont intégré des membres qui ont permis d'améliorer la dynamique. De par leur expérience et leur vision, ils abordent des problèmes sous un angle nouveau. A titre

---

<sup>41</sup> BOURDIEU, P., Le sens pratique, Paris, Ed. de Minuit, 1980, p. 91.

d'exemple, l'une des intervenantes nous fait notamment part d'une situation de dette qui semblait inextricable, mais qui a pu se résoudre grâce à l'arrivée d'un nouveau membre avec une vision tout à fait novatrice de la motivation et de la participation communautaire.

Enfin, l'inertie présente le risque que les personnes occupant des rôles à responsabilités ne s'attribuent trop pouvoir, au risque d'inscrire dans la durée les relations asymétriques entre assistants et assistés.

*« C'était dangereux autant pour la personne que pour le groupe parce que tu te retrouves à avoir un chef. S'il y a des meneurs, ils ne doivent pas toujours être les mêmes, donc forcément dans la durabilité du truc, il y a le sang neuf qui doit être là. »* W123L/1-3

Ainsi, nous émettions l'hypothèse que le renouvellement des occupants pourraient représenter un risque pour l'autogestion. Pourtant, il apparaît que ce renouvellement est véritablement indispensable. L'autogestion n'est pas simplement un concept qui figure dans les statuts du collectif, mais elle s'inscrit véritablement dans sa culture organisationnelle. Par la socialisation des nouveaux arrivants, le collectif autogéré tend en réalité vers sa propre subsistance.

### ***Un petit coup de push, ou l'autogestion face aux urgences de l'occupation***

L'autogestion suggère théoriquement de pouvoir avoir une décision concertée, mais les impératifs et les situations d'urgence contraignent les occupants à prendre des initiatives sans le consentement collectif.

*« Ca dépend toujours un peu du cas par cas l'essentiel c'est que ça se passe. Après il peut y avoir des décisions où on sait que c'était nécessaire donc aussi le groupe accepte collectivement à ce que certains prennent plus la main sur certains postes si tu te mets tout le temps à discuter de tous les points collectivement »* W123L/1-1

Ces prises de décisions nous renvoie à la position de meneur que certains adoptent. Comme évoqué précédemment, nous constatons qu'elles peuvent tout à fait exister dans un système autogéré dans la mesure où la collectivité approuve rétroactivement une action dont elle perçoit les conséquences bénéfiques. En l'occurrence, cet intervenant mentionnait une situation de danger qui requérait une intervention impérative. Il arrive néanmoins que certains occupants imposent délibérément à la collectivité une opinion qui n'est pas partagée par l'ensemble du groupe.

*« je trouve quand même que ça souvent été le groupe qui était trop frileux à dire j'accepte à l'initiative de l'un ou de l'autre avec justement derrière des rapports de force [...] Un certain nombre de push ont été réalisés au début de l'occupation. On avait interdit de faire une cuisine à un autre étage que le premier. [...] la cuisine du quatrième étage s'est faite sans demander l'autorisation à personne et en soi c'était bien vu mais peut-être que le groupe n'était pas capable*

*de dire 'on te donne cet esprit là' et donc il y a eu comme un rapport de force pas tout à fait assumé mais qui a fini par sédimenter quelque chose de bon. » W123L/1-4<sup>42</sup>*

Nous constatons ici que dans cette tension entre la volonté du collectif et une prise de décision isolée qui s'est révélée finalement être bénéfique pour l'ensemble du groupe. Cela suggère également une certaine connaissance de la marge d'action pour les membres qui sont conscients qu'une initiative non concertée est dès lors un quitte ou double. Ainsi, « ce savoir-faire suppose une mobilisation de chacun dans l'intervention, l'imagination, la créativité et une marge de manœuvre suffisante permettant une autonomisation du cadre prescrit »<sup>43</sup>. Dans le cas des occupations, nous entendons que le cadre de l'autogestion n'est pas appliqué stricto sensu, mais reste un idéal dont on s'écarte selon les impératifs de la collectivité. On observe en réalité une sorte de continuum entre la philosophie du groupe, en ce y compris son mode de fonctionnement autogéré, qui peut maintenir le groupe dans une certaine inertie et les « *push* » qui bénéficient au collectif tout en l'exposant à des risques incertains. Nous supposons que la prise d'une telle initiative requière une certaine expérience de l'autogestion et, par conséquent, de ses marges de manoeuvre.

### ***L'information et son accessibilité***

Le manque d'information peut entraver l'autogestion dans la mesure où les décisions sont biaisées et dont l'issue est détenue par les détenteurs de l'information.

*« L'autogestion c'est la discussion mais toute discussion est éclairée d'une quantité d'informations que l'on a ou pas et donc c'est un débat plus ou moins éclairé. » W123L/1-2*

Cependant, dans des lieux regroupant des personnes de tout horizon, il existe naturellement un déséquilibre avec les non-francophones tout comme avec les personnes moins au fait de certains enjeux.

*« Il y avait la barrière de la langue ou même certains avaient plus de mal à comprendre et ça c'est de l'inégalité, d'une certaine forme, c'est injuste. » W123L/1-2*

*« à un moment l'autonomie, la participation à des rencontres et des réunions ça suppose une compréhension de ce qu'il se passe et donc si tu as des dépendances à l'alcool, à l'héroïne, au speed il faut pas s'attendre à des prouesses sociales » W123L/2-2*

<sup>42</sup> Nous aborderons ultérieurement la question des espaces de vie commun comme facteur de développement de l'autogestion.

<sup>43</sup> LHUILIER, D., Cliniques du travail, Paris, Ed. Erès, 2006, p.117.

Cette disparité dans la compréhension et dans l'accès à l'information entraînent une exclusion ou mise en retrait de certaines personnes du processus décisionnel, ainsi qu'un déséquilibre des forces des personnes plus influentes.

*« Pour les personnes qui parlent pas français je pense que c'est un vrai problème et il y a des périodes où on arrive à avoir de l'écoute mais il y a aussi des périodes où on avait beaucoup de mal et donc ces personnes ne sont pas toujours aux réunions parce qu'elles ne se sentaient pas écoutées et ne sentaient pas qu'elles avaient la place. »* W123L/3-2

*« C'est inégalitaire au niveau du parler avec des personnes qui parlent moins le français etc et les personnes qui gèrent moins leurs émotions en groupe. »* Leeggoed/1-1

Dans ce contexte, il apparaît que le vote, pouvant être perçu comme un outil d'égalité, ne permet pas de traduire fidèlement l'opinion concertée et collective. En effet, deux votes peuvent avoir en théorie le même poids, tout en résultant d'une compréhension relative de l'information. En d'autres termes, « ce n'est plus la collectivité qui décide, même si formellement elle 'vote', si quelqu'un ou quelques-uns disposent seuls des informations et définissent les critères à partir desquels une décision est prise»<sup>44</sup>.

*« Ce que je perçois c'est qu'il y a des gens qui ont une facilité de la parole et aussi un caractère imposant qui font que les autres ne s'expriment pas ou ne comprennent pas aussi je pense qu'il y en a aussi qui ne comprennent pas ce qui est discuté et d'autres qui n'ont pas le caractère pour contredire ou exprimer leur opinion et ça, ça me dérange parce que là les votes ne sont plus dans le même poids. »* W123L/2-1

Une autre intervenante nous fait part de son expérience et illustre par son propos que le poids d'un vote est totalement biaisé par le manque d'accès à l'information.

*« J'avais le droit de vote et je votais et malgré tout ce que je ne comprenais pas j'ai senti, un sixième sens, ce qui est bien et ce qui n'est pas bien mais des fois j'ai voté parce que j'ai vu que par exemple [il]<sup>45</sup> a voté pour et donc moi je vote pour parce que j'ai confiance absolument en lui. »* W123L/1-2

*« un débat plus ou moins éclairé ou pas et donc c'est comme la démocratie, on va voter mais on sait pas très bien les enjeux, les tenants et les aboutissants et alors on rentre dans des caricatures et on va voter pour X parce que papa et maman vont voter X. »* W123L/1-2

<sup>44</sup> CASTORIADIS, C.,. « Autogestion et hiérarchie ». *Le contenu du socialisme*, Editions grain de sable. Extrait de Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages.

<sup>45</sup> Par souci d'anonymisation, nous masquons le nom de la personne. Il convient de préciser qu'il s'agit d'une personne avec une influence relative dans l'occupation.



Ainsi, pour plusieurs intervenants, il apparaît évident que le vote n'est pas l'unique moyen d'expression de l'autogestion en occupation temporaire. Il se pose davantage en faveur d'une discussion consensuelle.

*« Il faut que chacun puisse avoir le temps de parole pour dire ses idées, son opinion et son angle de vue. Avec un consensus, tu as une adhésion complète du groupe. Avec le vote, tu as forcément des gens qui sont pas satisfaits. » W123L/3-1*

En supposant une acceptation des différences socio-biographiques et, par la même occasion, une organisation composée de membres disposant de ressources inégales, l'autogestion se retrouve confrontée inévitablement à ses propres limites dans l'occupation temporaire. Conscients de ces inégalités et de leur enjeu dans le débat, la plupart des intervenants nous expliquent les occupants mettent en place des stratégies d'aide à la communication visant à rééquilibrer l'accès à cette ressource précieuse qui est l'information.

*« Il faut faire attention à pouvoir prendre un temps d'écoute, de traduction il y a toujours des personnes plus à l'aise dans le langage que d'autres il faut veiller à ce que effectivement il n'y ait pas de personnes qui se positionnent en leader, en meneur excessif et que dès que quelqu'un avec une moins bonne maîtrise du langage cherche à s'exprimer, qu'il ait une attention toute particulière pour que son avis soit entendu » W123L/3-3*

## **La viabilité financière**

### ***Une pression constante pour l'occupant et l'autogestion***

Au sein d'une occupation autogérée, l'argent reste un sujet sensible qui peut réellement nuire à la cohésion de groupe. Malgré l'espoir de vouloir s'émanciper du système capitaliste, force est de constater que les occupations doivent se soumettre à l'économie de marché traditionnel pour couvrir des besoins élémentaires, tels que l'accès à l'énergie.

*« L'argent est nécessaire pour l'aspect réaliste parce que bon, il y a de l'électricité, il y a de l'assurance donc il faut du fric, il faut le trouver, et on essaie de le trouver en ensemble. » W123L/2-3*

Cette relation avec des fournisseurs extérieurs entraîne inévitablement une pression pour la collectivité qui doit s'assurer une rentrée d'argent.

*« Cette année-là on avait des dettes énormes, on se disait on va pas pouvoir payer même 50 % de notre facture de mazoute, l'hiver approche et je crois qu'à ce moment-là on s'est dit il y a quelque chose il faut réagir. » W123L/1-2*

De toute évidence, les pressions économiques extérieures posent une menace pour le fonctionnement de la collectivité. Parallèlement, le collectif autogéré est animé par une philosophie d'aide aux plus démunis et l'exclusion d'une personne précarisée pour non-paiement constituerait un crime de lèse-majesté au yeux de l'occupation. Cette tension amène les occupants à soit puiser dans le pot commun pour couvrir les frais engendrés, soit à mettre en place des stratégies pour s'assurer une rentrée financière stable, telles que des activités d'économie solidaire, que nous aborderons ultérieurement.

En lien avec la section précédente, nous souhaitons remettre le constat établi présentement en perspective avec la question de l'autogestion et de la relation au pouvoir. En effet, nous avons évoqué la légitimité des occupants dès lors qu'ils acceptent d'endosser certaines responsabilités. La question de l'argent constitue une responsabilité élevée, sensible, qui confère inéluctablement une certaine autorité. Les collectifs se doivent de tenir une gestion, ainsi qu'une comptabilité officielle de leur activité. Cette gestion est nécessaire à la survie financière du collectif, mais elle a également des conséquences en termes d'autogestion.

« Si on veut vivre dans l'alternatif, malheureusement l'argent compte beaucoup même dans les occupations temporaires l'argent c'est le pouvoir et donc les gens te considèrent comme quelqu'un d'important comme quelqu'un qui a le pouvoir et moi je me suis sentie que j'avais ce pouvoir et ça c'est pas bien. » W123L/1-3

« S'il a des dettes, son pouvoir de décision est automatiquement diminué, comment est-ce que tu vas proposer la gratuité pour quelque chose si tu es en dette. » W123L/2-1

Si l'autogestion tend à une réappropriation et une redistribution du pouvoir de décision, nous constatons que se recrée une certaine structure hiérarchique dans laquelle les personnes sans revenu possèdent un capital social diminué et sont malgré elles exclues. Il y a dès lors une prise de conscience que « la pratique du pouvoir collectif subit le processus d'usure de la représentation et de dégradation de la participation : les rapports mandatés/mandataires se transforment en rapports dirigeants/dirigés par une autonomisation progressive du délégué »<sup>46</sup>.

Une autre intervenante nous précise qu'au sein de l'occupation, ces asymétries étaient perçues. Pour tenter d'y remédier, elle explique qu'un système de solidarité financière, comme dans plusieurs collectifs, a été mis en place pour couvrir les cotisations des plus précaires (Gésu/1-1).

Néanmoins, qu'il s'agisse de la valorisation des compétences ou de la solvabilité, il semble que la question des relations envers les plus précaires reste un sujet sensible.

---

<sup>46</sup> DURAND, C., « Pierre Rosanvallon, L'Age de l'autogestion, ou la Politique au poste de commandement » dans *Sociologie du travail*, 18<sup>e</sup> année n°4, Octobre-décembre 1976. Le corps du pauvre. p. 449.

« Cette asymétrie, on n'a pas réussi à la dépasser d'une part pas complètement c'est-à-dire qu'elle fonctionne à l'image de la société, qu'elle recrée en son sein des hiérarchies et que globalement les personnes en bas de la hiérarchie sont les personnes qui ont un statut administratif le plus précaire. » W123L/2-2

A notre sens, il apparaît ici une distinction fondamentale entre l'autogestion en entreprise qui repose essentiellement sur le travail commun et la prospérité de l'entreprise, alors que l'autogestion en occupation temporaire constitue davantage un idéal autour duquel se réunissent des personnes d'horizons parfois radicalement opposés. Cela tend à montrer que le fonctionnement autogéré n'est pas inscrit dans le marbre comme des préceptes à suivre, mais se reflète davantage dans la pratique et la culture de l'organisation.

### ***L'aspect financier : un facteur de performance biaisé***

Nous pensons également que la simple présence d'une comptabilité peut impacter la perception de l'implication en collectivité. Ainsi, les dettes des occupants peuvent donner une image biaisée de leur contribution au sein de la collectivité. La présentation comptable en devient presque le catalyseur de cette vision erronée puisqu'elle associe de façon individuelle le nom de l'occupant à sa dette, amenant certains à traduire l'information comme une mauvaise performance de la part d'un occupant.

« Il y en a qui s'investissent alors qu'ils n'ont pas de revenu et pour eux on n'a jamais eu de système par rapport à leurs participations aux frais, pour l'adapter au vu de l'investissement de cette personne. » W123L1-3

Nous souhaitons souligner ici que la "valeur" associée à un occupant dépend de facteurs subjectifs et objectifs. En l'occurrence, la présentation comptable relève d'un argument subjectif et peut être qualifié de participation financière, mais il ne représente pas le seul outil permettant de valoriser l'implication d'un individu. Au delà de ces aspects objectivistes, la subjectivité du collectif devient un garde fou contre les dérives managériales dénuées de sens, et restent au final le facteur d'appréciation ultime de l'implication des membres.

« Celui qui s'implique vraiment et qui ne paie pas ça ne me choque pas. » W123L/2-3

Par ailleurs, le principe de présentation comptable individualise la responsabilité d'un éventuel déficit de paiement. Or cette même intervenante expliquait, dans la première citation de cette section, que l'argent devait se trouver ensemble, soulignant l'aspect collectif de la responsabilité financière.

Dans ce contexte, il y a un ensemble de facteurs de performance non quantifiables qui s'inscrivent uniquement dans le discours et la mémoire collective. Les perceptions des occupants et les regards qu'ils portent sur le fonctionnement de leur collectivité deviennent, au delà des données chiffrées, un facteur d'évaluation constant de l'adéquation de leurs membres avec la philosophie du projet d'occupation. La subjectivité partagée d'un collectif peut être malléable et tangible selon les représentations, mais in fine, il n'en demeure pas moins qu'elle reste l'expression ultime du pouvoir autogéré en habitat groupé. En d'autres termes, les éléments normatifs, telles que les dettes, n'ont qu'une portée limitée dans les prises de décision collectives. A cet égard, plusieurs intervenants nous ont expliqué que les décisions prises en réunion pouvaient être totalement inattendues, voire incompréhensible pour certains, mais elles restent effectives parce qu'elles sont l'expression de l'autogestion, c'est-à-dire des représentations d'un collectif face à une situation donnée<sup>47</sup>, à savoir que « les règles sont rejouées par les acteurs, à partir d'une définition négociée qu'ils se font d'une situation anticipée, projetée »<sup>48</sup>.

### ***L'économie sociale : vers une meilleure émancipation***

L'économie sociale résonne avec la dynamique d'autogestion, « ainsi, l'économie sociale est conçue de la même façon que l'autogestion, c'est-à-dire comme un projet global, alternatif au capitalisme naissant. Mais, bien que n'existant pas au XIXe dans leur sens actuel, les deux termes apparaissent à partir d'une même matrice associationniste »<sup>49</sup>.

En tendant vers leur autonomie, les occupants visent à s'émanciper des systèmes économiques traditionnels par une économie de proximité. A ce titre, J. Defourny et M. Nyssens en apporte une définition fidèle à la réalité des occupations en expliquant que « de multiples initiatives citoyennes participent aujourd'hui à l'émergence de nouvelles façons de produire et consommer en mobilisant des logiques principalement non monétaires (potagers collectifs, groupements d'achats communs, "repair cafés", "donneries", réseaux d'échange de savoirs...). Ces initiatives sont non seulement porteuses d'innovation sociale, mais elles réinterrogent également le rapport de nos sociétés à l'activité économiques »<sup>50</sup>. La plupart des occupations temporaires organisent naturellement des activités d'économie circulaires orientées tant vers le quartier que sur la communauté même, ce qui renvoie au constat que l'argent n'est pas la seule ressource et source de viabilité d'une occupation.

---

<sup>47</sup> BLUMER, H., RIOT, L., « Les problèmes sociaux comme comportements collectifs », *Politix*, vol. 17, n°67, Troisième trimestre 2004. p 187.

<sup>48</sup> JAHJAH, M., « Usages et pratiques : quelles différences ? (IV) : l'interactionnisme symbolique », publié sur le site [www.marginalia.com](http://www.marginalia.com), 2013.

<sup>49</sup> FERREIRA, N., « Economie sociale et autogestion: Entre utopie et réalité », *L'Harmattan*, 2005, p. 23.

<sup>50</sup> DEFOURNY, J., NYSENS, M., « Economie sociale et solidaire : socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur », *De Boeck éditeur*, 2017, p. 19.

*« On avait beaucoup d'espace et on essayait de le mettre à disposition des gens et ça, ça nous permet de gagner de l'expérience et de faire venir du public, pour tout type de public, ceux qui avaient des moyens ou non. »* Communa/2-1

*« Quand on a démarré, la première activité c'était démarrer une table d'hôte, c'est fédérateur de manger ensemble. »* W123L/2-3

Ainsi, les compétences, qui visent à une meilleure des collectifs, sont également mises à contribution pour faire vivre ces activités et deviennent ainsi des ressources précieuses qui peuvent elles-mêmes servir à produire des biens destinés à être échangés. Toujours dans une optique autogestionnaire et émancipatrice, l'économie solidaire qui s'installe en ces lieux permettent tout d'abord de s'écarter d'une économie de marché à grande échelle au profit d'une économie de proximité. Deuxièmement, elles sont indispensables pour subvenir aux besoins de personnes précarisées qui sont dans l'impossibilité d'avoir un revenu fixe. Troisièmement, elles constituent un véritable facteur d'épanouissement pour ces mêmes personnes qui sont, de par leur situation, exclus des marchés du travail traditionnel.

*« Un sans papier il ne sait pas trouver un job, mais il a besoin de trouver de l'argent comme tout le monde. [...] L'autogestion c'est épanouissant pour l'individu On peut pas être un groupe épanoui c'est un groupe de frustré. [...] S' ils arrive à gagner de l'argent c'est qu'il maîtrise quelque chose. ils peuvent valoriser leurs ressources personnelles jusqu'à gagner de l'argent avec. »* W123L/2-3

En effet, les personnes sans reconnaissance administrative subissent, outre les pressions des contrôles internes qu'externes à l'occupation, le poids d'un avenir incertain. Dans cette atmosphère oppressante, la participation, voire l'initiation, d'activités d'économie solidaire confère un sens et une reconnaissance aux personnes. Ces activités sont des véritables moteurs de viabilités économiques pour l'occupation et font dès lors partie intégrante de leur identité socio-culturelle.

Toutefois, ces activités soulèvent, sous un angle nouveau, une tension que nous avons déjà abordée précédemment : d'une part la collectivité doit répondre à ses besoins et d'autre part, elle reste animée par une philosophie, son identité, à laquelle elle souhaite rester fidèle.

*« C'est le principe du prix libre, parfois on est déçu parce que les gens sont radins comme on dit [...] Alors on a trouvé l'idée, quand les gens viennent garnir leur assiette, ils mettaient l'argent dans une tirelire au mur, les tricheurs laissent tomber de la petite monnaie qui fait du bruit. Maintenant, on a des tickets, les personnes s'adressent au barman, ça reste du prix libre, mais le fait de devoir déposer de l'argent à quelqu'un, c'est un peu plus que quand c'est anonyme. »*  
W123L/2-3

« On a toujours travaillé au prix libre. Au début c'était beaucoup de gratuité, puis du prix libre, et du prix libre, on a commencé à avoir des impératifs économiques puisqu'il y avait des travaux à rembourser. » communa/1-1

Ainsi, il apparaît qu'entre la préservation de la philosophie et les besoins matériels en occupation, les occupants doivent trouver des stratégies en vue de répondre à ces deux aspects, ou doivent se résoudre à faire un sacrifice.

## **Le lieu de vie comme facteur d'influence de l'autogestion**

Le lieu, la taille et la disposition de l'occupation sont des éléments essentiels à prendre en compte dans l'organisation de l'autogestion. En effet, l'autogestion nécessite de la transparence, de la communication, et des réunions régulières. Tout cela ne peut se faire que si des espaces sont consacrés à l'expression de cette autogestion.

### ***La disposition des espaces : penser l'autogestion par les aménagements***

Dès le début d'une occupation, il est évident qu'il faut définir l'attribution des espaces. En fonction des installations déjà présentes, les occupants déterminent les lieux communs de vie, tels que les cuisines, les salles de bain et les sanitaires, et les lieux de vie privatifs. Enfin, l'ensemble des interrogés mettent en exergue l'importance d'avoir des espaces de réunions et d'activités.

« Faut des espaces communs c'est fondamental s'il n'y a pas d'espace commun ça ne marche pas, il y a besoin d'un lieu de convivialité pour se retrouver. Ça permet d'avoir un espace où se retrouver où se poser où se réunir ça permet de développer des projets communs que ce soit une fête un repas qu'importe c'est aussi un endroit où tu peux collectivement accueillir d'autres personnes donc du coup c'est vraiment le groupe par rapport à l'extérieur c'est super important. » W123L/3-1

Les lieux de réunions sont des espaces stratégiques au sein d'une occupation temporaire puisqu'ils permettent d'officialiser des décisions qui impactent l'ensemble de la collectivité. Leur disposition et situation géographique au sein de même de la collectivité revêt un caractère presque solennel tant ces espaces constituent le centre névralgique de la collectivité.

L'infrastructure générale modifie la dynamique selon qu'il s'agisse d'un bâtiment, d'un ensemble de maison ou une maison. Elle a une incidence d'une part par le nombre de personnes accueillies, facteur que nous développerons dans la section suivante, et d'autre par les potentiels d'interactions qu'elle offre.

« Ca dépend de l'occupation. Ca fonctionne avec le bâtiment, en fonction de ce qu'il y a dans la bâtiment, dans la maison. » Communa/2-1

« C'est à peu près le même nombre d'habitants dans la tour<sup>51</sup> que dans la rue mais avec une organisation, une géographie totalement différente et effectivement une tour avec un escalier unique que tout le monde emprunte et ici une succession de maisons avec des membres habitants que je ne connais même pas. » W123L/2-3

Dès lors, la gestion d'un collectif est tributaire des possibilités de rencontres. Or celle-ci sont notamment favorisée par la disposition du bâtiment, tel qu'un escalier collectif, une cuisine. Nous abordons ici l'un des facteurs nécessaire à l'autogestion, à savoir la proximité. En effet, la proximité physique favorise les interactions, ainsi que le sentiment d'implication. Une autre intervenante nous explique, à cet égard, que c'est beaucoup plus compliqué de créer de la cohésion sociale lorsqu'un groupe se retrouve dispersé dans des maisons différentes (Leeggoed/1-1).

En ce qui concerne les communautés réunies au sein d'un même bâtiment, la particularité est qu'elles combinent des espaces privés (chambres) et les espaces collectifs, qui eux-mêmes se distinguent entre les lieux de vie communs, tels que les cuisines et les sanitaires, et les lieux communs destinés à la prise de décision (réunion, groupe de travail). Toutefois, il ressort que les lieux de vie communs sont également des lieux où s'expriment des décisions implicites. Cette distinction est importante parce que les deux types de lieux constituent des enjeux stratégiques dans les décisions collectives. Les espaces de vie collectifs deviennent ainsi des lieux de décision qui impactent et peuvent biaiser l'autogestion en tant que représentation de la volonté collective.

« Ca a pu créer aussi des alliances le fait d'avoir des cuisines, ça crée genre des réunions informelles et ça crée aussi des alliance informelles. C'est un effet de vitesse puisque il y a quelque chose que les gens ont décidé de manière informelle et puis en réunion il y a quelque chose de totalement autre qui se décide. » W123/L3-2

Parmi les interrogés, les intervenants issues de ce type de configuration (un grand bâtiment) voyait se développer des sous-communautés qui délimitaient naturellement des espaces d'appartenance communautaire au détriment d'une gestion collective.

« J'avais l'impression que c'était un espèce d'entre-soi qui n'était pas non plus très chouette pour la communauté, c'était un étage où on n'osait pas trop aller parce que c'était trop communautaire du coup quand on a mixé, ça a ouvert le truc et c'était cool. [...] Chacun restait dans son étage mais du coup on a mixé tous les étages. » W123L/2-1

La communication et la transparence sont des éléments essentiels pour l'autogestion, et nous constatons que les espaces, aussi anodins qu'ils puissent être, sont des véritables moteurs

---

<sup>51</sup> Référence au projet d'occupation W123L n°1.

d'interactions et d'accès à l'information. Ils deviennent des enjeux de l'autogestion dans la mesure où ils peuvent poser une menace pour l'ensemble du collectif, tel que le repli sur soi, comme ils peuvent favoriser la fluidité de la communication et être sources de cohésion sociale, nécessaire à la prise de décision collective et à la production de sens dans l'organisation. Par conséquent, dans un souci d'assurer cette autogestion, les occupants sont conscients qu'il faut s'approprier les espaces, les réfléchir, et instrumentaliser leur aménagement en vue d'orienter favorablement les comportements humains.

### ***La taille : ses limites et atouts pour l'autogestion***

Au cours de notre recherche, nous nous sommes interrogé sur l'importance de la taille de l'occupation. Nous avons évoqué précédemment que l'implication des membres constituait une ressource essentielle au bon fonctionnement de la collectivité et, par conséquent, émettons l'hypothèse que la différence de taille, à savoir le nombre d'occupants et la taille des lieux occupés, serait un facteur d'influence de l'autogestion. De prime abord, nous constatons que les avis étaient relativement partagés et que la taille comme facilitateur ou frein à l'autogestion était corrélée aux différents aspects évoqués précédemment, à savoir les compétences des occupants et plus précisément dans le domaine technique, la viabilité financière, la disposition des espaces et enfin les aspects humains et la gestion des tensions.

Dans le cadre des compétences et de la mise à contribution des membres, il ressort que plus le bâtiment est grand, plus la collectivité rencontre des difficultés à maintenir son lieu de vie en bon état et doit se résoudre à faire appel à des ressources externes.

*« Refaire tout un système électrique dans un bâtiment de 60 personnes c'est pas rien donc si tu augmentes la complexité des tâches par rapport à leur volume on se demande si on fait appel à des ressources extérieures et à partir du moment où on fait appel à des ressources extérieures on est plus tout à fait dans l'autogestion. »* W123L/1-4

*« Plus on augmente en taille plus certes c'est lié si par exemple une personne à la capacité de faire un petit bricolage électrique dans une installation de 220, en monophasé, cette personne aura-t-elle les mêmes compétences pour un bâtiment de 10 étages où c'est un circuit en triphasé pas forcément. »* W123L/1-3

Ce même intervenant relativise et précise que l'accroissement du nombre de personnes entraîne également une extension des compétences qui est cependant généralement insuffisante pour couvrir la complexité technique que pose un grand bâtiment.



Deuxièmement, l'autogestion est sollicitée de manière différente dans le suivi des cotisations des membres. Les intervenants soulignent que la gestion se doit d'être beaucoup plus rigoureuse dans un grand groupe.

*« Ca ne dépend pas de la taille, il faut une proportion similaire dans les petits trucs mais il n'empêche qu'au niveau de la structure, pour la gestion des paiements, il faut plus de rigueur sur un truc de 60 personnes que sur un truc où il y a 6-7 personnes. »* W123L/1-4

L'intervenant nuance tout de même en précisant que quelle que soit la taille, il est nécessaire d'avoir une répartition des compétences. Le même constat est effectué par d'autres intervenants.

*« moi je pense que c'est pas la taille qui compte mais la mixité. »* W123L/1-3

Par ailleurs, le poids de la collectivité et le contrôle social ne s'applique de la même façon entre des groupes de petite et de grande tailles. A ce stade de l'étude, nous constatons que, à bien des égards, la question de la proximité est un facteur essentiel dans la réalisation et la complétion de l'autogestion. Cette proximité nous semble d'autant plus intéressante que dans une petite collectivité, le contrôle se fait par le poids de l'ensemble de la collectivité. Nous serions tenté de croire qu'au sein d'un grand groupe, le poids du contrôle social serait plus élevé. Cependant, il semble que ce ne soit pas nécessairement le cas. Cela semble notamment être lié à la complexification de la gestion dans un grand groupe qui entraîne un besoin de délégation des tâches et, par conséquent, des pouvoirs. Cela renvoie à la question de la légitimité évoquée précédemment.

Nous remarquons en effet qu'au sein d'un grand groupe peut apparaître une certaine centralisation, voire bureaucratisation, des tâches et des pouvoirs. Il n'est par ailleurs pas nécessairement facile d'en assumer la responsabilité pour les détenteurs, surtout que la mission qui leur a été confiée implicitement s'exerce tant dans des endroits consacrés à cet effet (bureau, salle de réunion) qui se mélangent avec leur lieu de vie.

*« Tu prends de la distance et tu le dis clairement, une fois je pense que j'ai mis les heures "je reçois lundi de telle heure à telle à heure ne me dérangez pas de telle heure à telle heure" et j'ai envoyé un mail pour dire clairement de ne pas frapper à la porte. »* W123L/1-3

Cette décentralisation se reflète à travers le poids que la collectivité peut avoir. Il apparaît une certaine déresponsabilisation, un éloignement entre la réalisation des tâches de gestion et l'impact que celles-ci peuvent avoir sur un collectif.

*« C'est plus facile dans un petit groupe que dans un grand groupe. Dans un grand groupe il y a pas de pression collective de ce côté là ... dans un grand groupe si un PAF n'était pas payé sur 65 pendant 6 mois ça change rien. Dans un petit groupe si on a un PAF qui n'est pas payée pendant 6 mois sur 15 personnes ça peut représenter quelque chose. »* W123L/3-1

Ainsi, une petite collectivité semble être davantage au fait des conséquences d'un défaut de paiement et assure dès lors plus facilement un contrôle collectif. En d'autres termes, les intérêts collectifs et individuels semblent d'autant plus rapprochés dans un petit collectif que dans un grand, entraînant ainsi un sentiment d'implication plus fort alors que dans un grand groupe, cette implication peut paraître noyée dans une organisation à plus grande échelle.

Enfin, il ressort également que la question de la taille a un impact sur la gestion collective des tensions. Dans le cas présent, plus le nombre d'occupants est élevé, plus il semble aisé de désamorcer un conflit, parfois même avant qu'il n'éclate.

*« Si par exemple il y a un conflit et tu veux protéger celui qui est là si tu y vas tout seul il risque de t'en vouloir à toi mais si tu y vas à plusieurs et on se retrouve à 4-5-10-15 pour intervenir, il va pas cristalliser son mépris sur une personne et donc ça crée une solidarité dans la prise d'actions. »*

W123L/3-1

Dans le cas présent, le poids de la collectivité devient un atout dans la gestion humaine. Une autre intervenante nous tient le même discours et nous explique notamment que dans le cas d'une expulsion ou d'une menace pour la collectivité, *« si une personne louche est là, t'es cent vingt et t'as quarante mecs balaises qui s'opposent à un mec .... avec eux il n'y a plus de violence physique »* (Gésu1-1). Le cas échéant, le nombre renforce le sentiment de sécurité physique de l'ensemble du groupe, y compris à l'égard des menaces extérieures. En effet, cette même intervenante nous explique qu'en cas d'intervention de la police, ceux-ci sont également moins enclins à utiliser la force physique face à un collectif nombreux.

Nous ne pouvons pas pour autant conclure, sans nuance, qu'une occupation est nécessairement plus efficace en termes d'autogestion lorsqu'elle est petite. Du moins si c'était l'avis de plusieurs intervenants, tous ne l'affirmaient pas. L'une des raisons est notamment les conditions de vie qui diffèrent d'une occupation à l'autre et qui peuvent, par conséquent, rendre plus compliquées la comparaison et l'homogénéisation des résultats. En effet, l'occupation se réalise selon des accords avec les propriétaires et avec le soutien d'ASBL partenaires. Il existe donc des occupations dans laquelle certains problèmes, tels que l'énergie ou les problèmes techniques, ont pu être évacués partiellement ou totalement, ce qui change radicalement la dynamique. Ainsi dans une occupation à faible consommation énergétique, la pression liée à la dépendance aux fournisseurs est moins forte et la gestion des questions financières en sera d'autant plus allégée. Comme l'évoque G. Franck, l'autogestion, *« cet idéal exigeant n'est réalisable que dans des lieux privilégiés où les contraintes économiques et sociales ne sont pas trop fortes »*<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, p.610.

## La structure administrative : une verticalité imposée

Dans la contextualisation de ce travail, nous avons mis en avant qu'à travers l'histoire de l'autogestion, la décentralisation a toujours été un moteur de l'action militante autogestionnaire. Alors que les occupations relèvent d'une profonde tradition d'autogestion dans des milieux anarchistes de squatteurs, nous nous sommes posé la question de l'impact de la structure juridique du collectif et des relations avec le milieu associatif professionnel sur le fonctionnement de l'autogestion.

Nous devons ici revenir sur quelques éléments de contexte afin de clarifier notre propos. De nombreux collectifs autogérés ont adopté la forme juridique d'ASBL. Cette institutionnalisation répond à un besoin très pratique. En effet, le paysage de l'occupation a fortement évolué au cours des dernières années et suscite davantage d'intérêt des autorités politiques, des propriétaires publics comme privés, et du milieu associatif subsidié. Il s'est par ailleurs diversifié et généralisé jusqu'à devenir une activité lucrative pour certaines entreprises. Par conséquent, la constitution en ASBL offre plusieurs avantages nécessaires pour survivre dans ce paysage en pleine évolution. Elle permet d'avoir un interlocuteur plus ou moins constant avec les propriétaires et pouvoirs publics, elle assure une stabilité et une confiance dans les négociations, et donne également davantage de crédit à l'action collective. Cependant, par la mise en place d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale, la loi sur les ASBL impose un fonctionnement vertical. Nous verrons dans cette section dans quelle mesure les occupants intègrent cette dimension à leur fonctionnement autogestionnaire.

*« Le mode de l'assemblée générale, c'est un mode qui vient des entreprises en réalité, le mode de la table de réunion, mais la table même et le fait d'écrire, qu'une personne prenne le pv etc, il y a une certaine domination capacitaire déjà là dedans. » Leeggoed/1-1*

Conscient des enjeux que le collectif peut avoir dans le milieu de l'occupation et de son action revendicative du droit au logement, mais également des éventuelles pressions juridiques extérieures, il semble acquis d'un commun accord que des entités supérieures, un conseil d'administration et une assemblée générale, doivent pouvoir veiller à la cohérence globale de l'organisation. Cependant, dans cette hiérarchisation imposée, il ressort que le pouvoir reste entre les mains des occupants et qu'un conseil d'administration conserve un rôle de supervision. Ainsi, en vue de rester fidèle à leur fonctionnement initial autogestionnaire, les occupants mettent en place des stratégies, voire instrumentalisent la structure verticale au profit de la collectivité. Au final, il ressort que l'autogestion est préservée dans la culture autogestionnaire qui transcende ces différents niveaux de pouvoir imposés.

*« L'idée du conseil d'administration est de se dire que c'est normal d'être dans une recherche d'équilibre et c'est ça aussi l'autogestion, c'est de pas imposer une vision [...], c'est plutôt de monter*

*dans un dialogue au fur à mesure des besoins et donc là il y a une certaine intelligence qui dénote d'une certaine volonté non interventionniste dans le conseil d'administration .» W123L/2-2*

Ainsi, la structuration en ASBL implique également une possibilité de gestion tentaculaire, dans laquelle le conseil d'administration supervise l'ensemble des projets. A ce moment, nous constaterons alors une démultiplication des autogestions, ou projets d'occupations autogérés, qu'ils soient regroupés sous la même bannière ou non.

*« Que ce soit deux asbl ou pas, peu importe à un moment donné il y a besoin d'articulation et je ne voudrais pas mettre l'asbl au sommet de tout bien que je pense que dans la cohérence du projet, il y a intérêt à considérer le conseil d'administration. » W123L/2-2*

*« c'est pour le bien de l'association et en fonction de l'objet social de l'association donc c'est uniquement si ça part en couille dans une assemblée d'habitants et qu'ils font n'importe quoi donc là c'est encore un garde-fou qui permet au CA d'être responsable des dépositaires des missions de la bonne tenue, du respect de ses principes. » W123L/1-2*

Nous observons donc que la structure d'ASBL, et sa verticalité imposée, permet également de conserver une certaine cohérence, et représente une nécessité compte tenu de la complexification et de la taille de la structure. Par ailleurs, il subsiste un contrôle par le bas qui est « un incrément à la (à dose variable) à la démocratie représentative. Il lui ajoute une forme de pression supposée garantir que les représentants ne dévient pas du chemin choisi par les électeurs »<sup>53</sup>. Sans entrer davantage dans les détails, il est intéressant de noter à ce stade que le lien entre la complexification de la structure et la présence de représentants semblent inévitables. Ainsi, cette configuration n'est pas sans rappeler l'organisation des entreprises yougoslaves qui, dans leur structuration définie comme autogérée, se composaient de départements similaires et dont les niveaux de contrôle se démultipliaient en proportion de la taille de l'entreprise<sup>54</sup>.

En conclusion de cette section, le cadre de vie de l'occupation met en exergue un aspect de l'autogestion qui nous semblait peu abordé dans nos lectures : la proximité. Cet aspect central de l'autogestion semble être le moteur qui sous-tend tout sa dynamique et un lien tout à fait proportionnel peut être établi entre la proximité et la force d'ancrage d'un système autogéré. Ainsi, les petites occupations présentent une meilleure autogestion, en ce sens qu'elles tendent davantage à l'implication de tous les membres, ce qui indique de surcroît un sentiment d'intégration élevé. Lié à cela, on retrouve une meilleure répartition du contrôle. Plus l'occupation tend à croître, plus elle se complexifie

<sup>53</sup> HATZFELD, H., « L'autogestion dans la recomposition d'un champ politique de gauche », dans FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, p.177.

<sup>54</sup> SEIBEL, D.H., DAMACHI, G. U., *Self-Management in Yugoslavia and the developing world*, The Macmillan Press, 1982, p.85.

et nécessite une organisation compartimentée qui tend vers une certaine verticalité. Il n'empêche que l'occupation reste autogérée bien que dans un degré différent. Enfin, lorsque les occupants sont physiquement éloignés les uns des autres au point de vivre dans des bâtiments différents, tout en restant intégrés à la même ASBL, on parlera alors de plusieurs autogestions, et, le cas échéant, on retrouve davantage une organisation parapluie avec une instance supérieure de supervision. La particularité est que cette instance veillera à la bonne cohérence des différents projets d'occupation, en ce y compris le maintien d'un fonctionnement autogéré en leur sein.

## Discussions

Le fil conducteur qui sous-tend l'autogestion et le désir de la faire durer dans l'occupation temporaire est avant tout la volonté commune de s'approprier un contrôle sur la ressource principale de l'occupant, son habitat. Suivant cette idée, la durabilité de l'autogestion s'inscrit dans le sens que les individus donnent à leur place, leur rôle dans l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons analyser les facteurs de durabilité de l'autogestion en occupation temporaire sous l'angle du *sensemaking*, et des théories de production de sens en organisation, de la gestion des compétences collectives qui en découle et de l'intelligence collective, tout en puisant dans les théories sociologiques de l'interactionnisme.

D'emblée, il nous apparaît évident que toutes les actions, qu'elles soient de l'ordre de la vie en collectivité ou revendicatives, sont vouées à atteindre un idéal partagé et dirigées vers un horizon commun. A l'instar de la plupart des organisations, l'action collective repose sur ce que Retour et Krohmer qualifie de *référentiel commun*, et qui constitue le premier facteur de la construction et de la gestion des compétences collectives<sup>55</sup>. Ainsi, ces compétences renvoient tant à l'organisation de la vie en collectivité, sur base d'une définition commune des besoins de la communauté, qu'au processus militant des membres et à la prise d'actions revendicatives. A notre sens, ce référentiel répond aux mêmes principes que la *stratégie* qui, comme l'indique R.M. Grant, renvoie à la « cohérence d'un individu ou d'une organisation »<sup>56</sup> et constitue la philosophie commune, la ligne directrice qui donne sens aux actions des membres (le droit au logement, la collectivité autogérée, l'aide aux plus précarisés). Si ce vocable s'applique généralement au milieu entrepreneurial, il nous semble tout aussi pertinent eu égard à notre objet étudié. Dans le même ordre d'idée, nous pouvons dire que la théorie de la contingence s'applique indéniablement à notre objet d'étude. En postulant que le modèle de

---

<sup>55</sup> ROUBY, E., THOMAS, C., « La construction de compétences collectives en environnement complexe : analyse en termes d'attention organisationnelle », dans GRH 2014/3 (n° 12), p. 41.

<sup>56</sup> GRANT, R.M., « Contemporary Strategy Analysis », 8<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, 2013, p. 16.

gestion d'une organisation dépend des circonstances et de son environnement<sup>57</sup>, il ressort que le modèle autogestionnaire formule une proposition de gestion qui correspond aux besoins des occupants, des besoins qui intègrent notamment la dimension philosophique d'égalité, de gestion démocratique et de contrôle par le bas. Cela se traduit également par une réponse au besoin d'écoute et de consensus entre des individus hétérogènes (tant dans la culture, la mentalité, la condition physique et psychologique, la situation administrative que dans la composition familiale), tout en intégrant, parce que nécessaire pour leur fonctionnement, une certaine délégation des pouvoirs. Il s'agit en d'autres termes de ce que Vincent Lenhardt qualifie d'intelligence collective, à savoir « d'une dynamique d'acteurs corresponsables interconnectés culturellement et sur le plan organisationnel en alliance autour d'une vision partagée »<sup>58</sup>. C'est cette vision commune qui permet aux occupants de décider comment organiser la collectivité, comment décliner l'autogestion, et comment répartir les pouvoirs et les compétences.

Le deuxième facteur dans cette construction collective de sens et de compétences renvoie au *langage partagé* permettant une facilité de communication et, par conséquent, la construction d'une identité collective<sup>59</sup>. Si cet aspect peut être assimilé à une fonction très pragmatique de la communication, nous le percevons, au sein des occupations, comme pouvant se référer à la rhétorique politique et militante qui coordonne les différentes actions du collectif, ou encore à toutes les règles implicites qui régissent l'organisation de la vie collective. Mais avant tout, et dans l'objet qui nous intéresse, il renvoie au discours autogestionnaire et à l'acception commune du terme qui, par sa simple évocation, suffit à rappeler toute une série de comportements attendus au sein du groupe (telles que le refus de décisions non concertées, l'écoute de toutes les opinions, le refus de prise de pouvoir etc.)

Troisièmement, nous souhaitons aborder le facteur de la subjectivité, élément essentiel de la construction collective de compétences<sup>60</sup>, et qui renvoie à toute la mécanique de la construction de l'autogestion. Ainsi, la production de sens, c'est avant tout compartimenter, étiqueter des événements de sorte à pouvoir les organiser<sup>61</sup>. Cela implique que le processus d'organisation dépende de la manière dont les gens perçoivent et envisagent ces événements puisque c'est en les compartimentant et en les différenciant que les occupants construisent une base commune de représentations<sup>62</sup>. Ainsi, « si les pratiques sont liées à des représentations, elles s'inscrivent nécessairement dans des cadres institutionnels, organisationnels, collectifs, dans des contextes qui ne sont pas sans peser sur leur

---

<sup>57</sup> *Ibidem*, p.11.

<sup>58</sup> Entretien de Vincent Lenhardt dans SAUSSEREAU, L., STEPLER, F., *Regards croisés sur le management du savoir*, Editions d'Organisation, 2002, p.251.

<sup>59</sup> ROGER, A., VINOT, D., *Management des compétences : Nouvelles perspectives*, ISTE éditions, 2019, p. 28.

<sup>60</sup> ROUBY, E., THOMAS, C., « La construction de compétences collectives en environnement complexe : analyse en termes d'attention organisationnelle », dans GRH 2014/3 (n° 12), p. 41.

<sup>61</sup> WEICK, K., SUTCLIFFE, K., OBSTFELD, D., « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, vol. 16, n°4 2005, p.411.

<sup>62</sup> *Ibidem*.

orientation »<sup>63</sup>. Ceci posé, reprenons la citation de P. Rosanvallon par laquelle nous avons entamé ce travail, et qui postule que dans l'autogestion, c'est le mouvement social qui précède la doctrine<sup>64</sup>. Ce constat nous semble s'appliquer correctement à notre objet d'étude, en ce sens que la déclinaison de l'autogestion en occupation est avant tout une affaire d'expérimentation, plutôt qu'une démarche déductive. Et comme l'explique K. Weick, dans son analyse du *sensemaking* en organisation, c'est l'action qui précède la construction de sens<sup>65</sup>. Ainsi, nous avons explicité que les occupations se différencient par la taille, le nombre d'occupants, la disposition et que leurs besoins variaient en conséquence, modifiant par la même occasion la dynamique d'autogestion. En d'autres termes, cette autogestion repose sur une expérimentation continue, et c'est à force d'essais-erreurs que les occupants définissent ce que ça représente d'être autogéré en occupation temporaire. Le constat d'une autogestion toujours en mouvement est d'autant plus prouvé par les résultats de cette recherche. Entre d'une part l'idéal d'un collectif totalement autogéré et d'autre part les dures réalités de l'occupation, l'autogestion pratique et non théorique doit trouver son équilibre, à force de compromis, de quelques dérives et d'une certaine marge de manoeuvre. Ainsi, si l'émergence de meneurs ou encore la prise d'initiatives isolées peuvent contredire l'autogestion en théorie, elles répondent aux besoins de la collectivité qui accepte ces écarts, précisément parce qu'ils rentrent dans la définition communément acceptée par les occupants de l'autogestion et dans la marge de manoeuvre qu'ils admettent. Sous l'angle de l'interactionnisme symbolique, postulant que c'est en fonction de la situation et de l'interprétation de cette situation que les acteurs donnent du sens aux événements<sup>66</sup>, il apparaît que les occupations temporaires deviennent un lieu, une scène selon Goffman, où les actions ne sont pas déterminées uniquement par le cadre, mais également par l'analyse de la situation<sup>67</sup>. La somme de ces interactions finiront par forger l'autogestion fonctionnant, selon une lecture bourdieusienne, comme « des structures structurants, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre »<sup>68</sup>. Dans la continuité de cette dernière idée, il va de soi que le création de sens en organisation se fonde également sur l'histoire et la *mémoire commune*<sup>69</sup> de l'organisation, représentant le dernier facteur énoncé par Retour et Krohmer. Ainsi, il ne s'agit pas de prendre en compte uniquement les situations présentes, mais également toutes celles passées et qui ont marqué la conscience collective. Cette mémoire se maintient par les plus anciens de l'occupation et se construit par l'arrivée des nouveaux

---

<sup>63</sup> BOUTANQUOI, M., « Compréhension des pratiques et représentations sociales : champ de la protection de l'enfance », La revue internationale de l'éducation familiale, 2008/2 (n° 24), p.126.

<sup>64</sup> ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976, p. 7.

<sup>65</sup> LAROCHE, H., « Karl E. Weick, Sensemaking in organizations », *Sociologie du travail*, 1996, p. 226.

<sup>66</sup> BLUMER, H., RIOT, L., « Les problèmes sociaux comme comportements collectifs », *Politix*, vol. 17, n°67, 3<sup>e</sup> trimestre 2004, p. 187.

<sup>67</sup> JOSEPH, I., *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF, 1998, p. 24.

<sup>68</sup> BOURDIEU, P., *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, p.88.

<sup>69</sup> ROUBY, E., THOMAS, C., « La construction de compétences collectives en environnement complexe : analyse en termes d'attention organisationnelle », dans GRH 2014/3 (n° 12), p. 41.

membres. Ainsi, « l'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore sont en partie un phénomène de génération. À ce titre elles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps »<sup>70</sup>.

Enfin, la question de l'autogestion en habitat communautaire qui rassemble des individus de tous milieux sociaux, c'est également et, avant tout, la convergence accomplie d'intérêts individuels et collectifs. Si cela s'applique à bon nombre d'organisations, c'est d'autant plus vrai dans les occupations temporaires. Ainsi, C. Cipolla schématise cette rencontre entre intérêts collectifs et individuels en expliquant qu'un comportement intelligent revient à faire une action qui entraîne un gain tant pour soi que pour autrui<sup>71</sup> alors qu'un comportement stupide entraîne une perte pour autrui et ne rapporte aucun gain personnel<sup>72</sup>. En fin de compte, l'autogestion dans ce microcosme particulièrement diversifié ne peut subsister que par le bon sens des individus capables de mesurer leurs gains personnels et ceux de la collectivité, et de les faire converger. Cette convergence revient également à parler des coûts externes, à savoir « décisions collectives auxquelles l'individu n'a pas souscrit mais qu'il subit d'autorité »<sup>73</sup>, et internes des individus, soit les décisions qui dépendent de lui<sup>74</sup>. En termes de prise de décisions, l'autogestion se caractérisera dès lors par des coûts externes théoriquement très faibles. L'enjeu sera alors de prendre en compte l'avis de tous, et précisément celui des personnes qui se trouvent en situation de précarité, par des stratégies visant à augmenter leurs coûts internes et réduire les coûts externes. En d'autres termes, il s'agit d'éviter de reproduire une hiérarchie opprimant les plus défavorisés.

Pour ce faire, le dernier facteur, et vraisemblablement le plus fondamental à l'autogestion, est l'implication des membres. Il représente l'ADN de l'autogestion et la ressource précieuse qui permet de la faire vivre. D'une part parce qu'il suggère un sentiment de participation et de satisfaction, et d'autre part, parce qu'il permet de réduire la nécessité de décisions coercitives. En effet, notre étude corrobore le schéma posé par R. J. House qui présente une corrélation entre le manque d'implication des membres d'une organisation et l'utilisation de moyens de contrôle des individus, telles que la punition et la rémunération<sup>75</sup>. Cela se reflète à travers la diversification des compétences suggérant ainsi que le contrôle soit distribué aux membres en fonction de leurs savoir-faire, les dotant individuellement d'une portion du pouvoir collectif. A l'inverse, un manque d'implication entraîne une polarisation des pouvoirs, renforce les moyens de contrôle et menace dès lors l'autogestion. Le constat s'applique à tous les membres, mais il se contraste davantage avec les occupants les plus

---

<sup>70</sup> KOENING, G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », dans *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 299.

<sup>71</sup> CIPOLLA, M. C., *The Basic Laws of Human Stupidity*, il Mulino, 2017, p. 35.

<sup>72</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>73</sup> VIDAILLET, B., d'ESTAINOT, V., ABECASSIS, P., *La décision, une approche pluridisciplinaire de choix*, Editions de Boeck, 2008, p. 188.

<sup>74</sup> *Ibidem*.

<sup>75</sup> HOUSE, J., R., « Organizations Power and Compliance », dans TOSI, H., *Theories of organisation*, SAGE, 2009, p. 73.



précarisés. Par conséquent, impliquer et intégrer ces membres dans tous les aspects de la vie collective et dans les processus décisionnels, ce qui revient à augmenter leurs coûts de décision interne, représente un enjeu majeur dans la mise en place de l'autogestion. De la même manière, R. House, dans la théorie des organisations, établit un parallèle entre le manque d'implication et l'aliénation<sup>76</sup>, réveillant de surcroît cette idée marxiste que beaucoup traduisent comme les prémices de l'autogestion. Cette relation semble se vérifier par nos constats et se reflète dans la mise en place quasiment systématique d'activités d'économie solidaire dans les occupations autogérées. Certes, elles visent à modifier les rapports à l'économie traditionnelle, mais elles illustrent avant tout ce besoin d'épanouissement et de réappropriation des ressources et des moyens de production de valeur, et ce malgré le manque de rentabilité éventuel des activités.

Enfin, ce dernier point nous ramène à un aspect essentiel des occupations qui est sa tension constante entre son rapport à une dimension sociale et ses réalités de terrain, le défi étant de trouver un équilibre entre les deux. C'est cette tension qui amène les occupants à devoir choisir entre de nouveaux membres selon leur compétences ou selon leur précarité, à se montrer plus autoritaires ou plus démocratiques envers les mauvais payeurs, ou encore à mener des activités d'économie sociale au risque de ne pas parvenir à atteindre un seuil de rentabilité. Ainsi, à l'instar des entreprises du secteur de l'économie sociale, l'occupation, dans ses activités d'économie sociale, « se comporte différemment de l'entreprise traditionnelle, c'est-à-dire qu'elle intègre des préoccupations autres que les critères financiers »<sup>77</sup>.

C'est également cette tension qui amène les occupations à renforcer leur l'institutionnalisation et à complexifier leur structure compte tenu des évolutions du secteur de l'occupation. A cet égard, nous pouvons établir un parallèle avec l'expérience de Mondragon. En effet, dans les années quatre-vingt, s'est posée à la coopérative la question de sa survie dans une économie capitaliste traditionnelle tout en voulant préserver sa philosophie, à savoir son attention et sa bienveillance envers les travailleurs<sup>78</sup>. La réponse a été de modifier sa structure, de la complexifier et de l'adapter au climat économique de l'époque tout en restant fidèle à ses valeurs<sup>79</sup>. Il est intéressant de voir apparaître au sein des occupations un phénomène similaire. En effet, nous avons évoqué cette institutionnalisation grandissante, par la constitution en ASBL de nombreux collectifs, et avec cela la composition d'organes supérieurs, tels que le conseil d'administration. Ceux-ci marquent une rupture nette avec l'autogestion que l'on retrouvait dans des squats et pourtant, cette structuration est fondamentale pour la survie de l'ASBL et, par la même occasion, la protection juridique et physique des membres les plus précarisés. De façon similaire à la situation de Mondragon, l'ASBL qui se structure et complexifie a fait un compromis avec elle-même : maintenir sa philosophie à tout prix, tout en

---

<sup>76</sup> HOUSE, J., R., « Organizations Power and Compliance », dans TOSI, H., *Theories of organisation*, SAGE, 2009, p. 73.

<sup>77</sup> FERREIRA, N., « Economie sociale et autogestion: Entre utopie et réalité », *L'Harmattan*, 2005, p. 179..

<sup>78</sup> AZEVEDO, A., GITABY, L., « The cooperative movement, self-management, and competitiveness: the case of mondragón corporación cooperativa », *The Journal of Labor and Society*, 2010, p. 17.

<sup>79</sup> *Ibidem*.

s'adaptant à un paysage politique et urbain en mutation, quitte à faire des ajustements dans son fonctionnement.

## **Conclusion**

L'occupation temporaire est un phénomène relativement récent, mais l'autogestion, qu'elle soit utilisée en ce terme ou non, retrace une vieille tradition de contestation sociale, de remise en question des rapports de pouvoirs économiques et sociaux, et de besoin d'égalité. Depuis l'émergence de l'autogestion dans le discours des mouvements ouvriers, des militants socio-marxistes et des théoriciens, il semble que la tradition s'inscrive toujours dans une durée limitée dans le temps. L'autogestion fait irruption dans un climat social tendu, voire insoutenable, comme un avertissement pour le pouvoir dominant, avant de s'estomper progressivement et laisser à nouveau sa place à la hiérarchie. Quel que soit le type de société ou d'organisation, l'autogestion ne semble pas échapper à un destin volatile et s'apparente généralement à une situation précaire. Malgré une disparition du discours politique depuis plus d'une trentaine d'années, le phénomène ressurgit timidement et intègre progressivement des entreprises et organisations à visée sociale. Mais au delà du milieu professionnel où elle fut la plus présente, il existe bien d'autres domaines où l'autogestion se réalise. Les occupations temporaires, ces habitats groupés offrant depuis plusieurs années une alternative temporaire dans un contexte de crise du logement, se sont fondées traditionnellement sur l'exécution d'un modèle gestionnaire. Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés à ce milieu qui combine une double précarité, l'une est intrinsèque au mode vie temporaire et à la durée de vie limitée de type d'habitat, l'autre héritée de cette tradition autogestionnaire qui, comme nous avons pu l'observer à travers son histoire, représente un mode de fonctionnement fragile, voire instable.

La durabilité est un véritable enjeu pour cette pratique qui « présente un point commun peu engageant : ils s'achèvent tous dans la défaite, la répression ou le bain de sang. Affirmer l'autogestion légitime, c'est proposer les moyens qui permettront sortir du cycle de l'échec »<sup>80</sup> et ce pour y intégrer les défis du 21<sup>e</sup> siècle. Ce constat se situe tant à un niveau macroéconomique qu'au niveau des individus et des organisations. Dans une société où l'occupation temporaire intègre davantage les discours politiques<sup>81</sup>, préférant la normalisation du phénomène au combat contre la marginalité, force est de constater que le fossé s'agrandit entre l'occupation temporaire légitime et son passé davantage anarchiste. Dans ce contexte en pleine évolution, l'autogestion semble prendre le pli et rompre avec une tradition de bouleversements sociaux, que l'on observait dans le squat. A ce contexte s'ajoutent les pressions supplémentaires, telles que l'utilisation de la convention d'occupation temporaire au

---

<sup>80</sup> FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, 2003, pp.21-22.

<sup>81</sup> En témoigne les récentes initiatives du gouvernement pour alléger les contraintes juridiques dans le cadre de l'occupation temporaire.

profit d'intérêt financiers privés, une pratique relativement nouvelle qui rompt intégralement avec la philosophie des occupations autogérées et leur histoire.

En d'autres termes, face à un milieu en pleine mutation, une diversification des formes d'occupation et des ressources limitées, il est à anticiper que les tensions entre la philosophie des occupations et le besoin de ressources variées menacent davantage la survie d'un modèle autogéré stable. Néanmoins, l'évolution que connaissent les occupations, à savoir leur tendance vers une normalisation, une plus grande structuration et une coopération avec les autorités représente une rupture avec leur passé autogestionnaire insurrectionnel. Si seul le temps nous le dira, nous pensons qu'il résiderait dans la normalisation et la structuration, voire éventuellement dans la professionnalisation des collectifs, une assurance de la durabilité du modèle d'autogestion. Nous concluons sur un constat qui n'est pourtant pas nouveau, à savoir que « le renoncement, explicite ou non, à l'idée même de révolution ait commencé à être perçu, à la fin des années soixante-dix, comme la condition de survie de l'espérance autogestionnaire »<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, 2003, pp.21-22.

## **Bibliographie**

- AZEVEDO, A., GITABY, L., « The cooperative movement, self-management, and competitiveness: the case of mondragón corporación cooperativa », *The Journal of Labor and Society*, 2010.
- BANCAL, J., *Proudhon : Pluralisme et autogestion*, Aubier, 1992.
- BERNARD, N., ; et. al. Les occupations précaires. Guide juridique et pratique. Larcier (2017).
- BERNARD, N., « Le squat, réappropriation alternative de l'espace urbain et vecteur du droit au logement » dans: sous la direction de Y. MAURY, *Les coopératives d'habitants. Méthodes pratiques et formes d'un autre habitat populaire*, Bruylant : Bruxelles 2009, p. 229-243.
- BEAUD, S., WEBER, F., *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La découverte, 1998,
- BLUMER, H., RIOT, L., « Les problèmes sociaux comme comportements collectifs », *Politix*, vol. 17, n°67, Troisième trimestre 2004. pp. 185-199.
- BOURDIEU, P., *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, p.88.
- BORGETTO, M., « Equité, égalité des chances et politique de lutte contre les exclusions », *La découverte*, 2000.
- BOUTANQUOI, M., « Compréhension des pratiques et représentations sociales : champ de la protection de l'enfance », *La revue internationale de l'éducation familiale*, 2008/2 (n° 24)/
- BLUMER, H., RIOT, L., « Les problèmes sociaux comme comportements collectifs », *Politix*, vol. 17, n°67, 3<sup>e</sup> trimestre 2004.
- CASTORIADIS, C., « Autogestion et hiérarchie ». *Le contenu du socialisme*, Editions grain de sable. Extrait de Paris : Éditions 10/18, 1979, 441 pages.
- CIPOLLA, M. C., *The Basic Laws of Human Stupidity*, il Mulino, 2017.
- COUTANT, I., *Politiques du squat, scènes de la vie d'un quartier populaire*, La Dispute, 2000.
- DAMJANOVIC, P., « les conceptions de Marx sur l'autogestion sociale » dans *Praxis - Jugoslavensko izdanje*, 1967, p.45.
- DAWANCE, T., «Le squat collectif autogéré, une réponse à la crise urbaine », dans *La Revue Nouvelle*, 2008, pp. 30-41.
- DEFOURNY, J., NYSSSENS, M., «Economie sociale et solidaire : socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur », *De Boeck éditeur*, 2017.
- DE HADJI, B., DADCI, Y., *Dialogues Algérie-Boumédienne*, French editions, 1976.
- DESBROUSSES-PELOILLE. H., « Représentations de l'autogestion » dans *Revue français de science politique*, 36<sup>e</sup> année, n°5, 1986. pp 606-632.

- DURAND, C., « Pierre Rosanvallon, *L'Age de l'autogestion, ou la Politique au poste de commandement* » dans *Sociologie du travail*, 18<sup>e</sup> année n°4, Octobre-décembre 1976. Le corps du pauvre. pp. 448-451.
- FANOVAR, J., « Convention d'occupation précaire et temporaire à Bruxelles », *Au Quotidien*, 2017,
- FERREIRA, N., «Economie sociale et autogestion: Entre utopie et réalité », *L'Harmattan*, 2005, p. 23.
- FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne, 2003.
- GRANT, RM., « Contemporary Strategy Analysis », 8<sup>th</sup> Edition, *John Wiley & Sons*, 2013
- HATZFELD, H., « L'autogestion dans la recomposition d'un champ politique de gauche », dans FRANCK, G., *Autogestion, La dernière utopie*, publication de la Sorbonne
- HOUSE, J., R., « Organizations Power and Compliance », dans TOSI, H., *Theories of organisation*, SAGE, 2009.
- JACQUET, S., «Du management participatif... au management coopératif - Coopérer pour construire et donner du sens au management », *Centre de Ressource en Economie Gestion*, 2013.
- JAHJAH, M., « Usages et pratiques : quelles différences ? (IV) : l'interactionnisme symbolique », publié sur le site [www.marginalia.com](http://www.marginalia.com), 2013.
- JOSEPH, I., *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, PUF, 1998.
- KOENING. G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », dans *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, pp. 293 à 306.
- KRULIC. J., «La crise du système politique dans la Yougoslavie des années 1980 », dans *Revue français de science politique*, 39<sup>e</sup> année, N° 3, 1989, pp. 245-258.
- LAROCHE, H., «Karl E. Weick, Sensemaking in organizations », *Sociologie du travail*, 1996, pp. 225-232.
- LEFEBVRE. H., «Problème théoriques de l'autogestion », dans *Autogestion, Etudes, débats, documents*, cahier N°1, 1966.
- LESPOIR, G., « critique sommaire de l' "autogestion" », dans *Autogestion, Etudes, débats, documents*, cahier N°2223, 1973.
- MARTINE, J., « Mondragon, des coopératives ouvrières dans la mondialisation ; adaptation ou contre-offensive », *Publicetim*, 2008.
- MICHELINE, F., «Yougoslavie : du socialisme autogestionnaire au corporatisme national. dans : L'Homme et la société », N. 103, 1992. Aliénations nationales. pp. 25-38.
- MORENVILLE, C., *Squats, autogestion et mobilisation collective, les nouvelles formes de lutte*, revue-démocratie, 2013.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2ème édition.

ROCARD, M., « Pour l'autogestion, Manifeste du PSU, 1972 », dans *Parler vrai*, Paris, Le Seuil, 1979

ROUSSELLIER, N., « Autogestion, la dernière utopie ? », dans *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, N° 73 (jan. - Mar., 2002), pp. 189-191.

ROUBY, E., THOMAS, C., « La construction de compétences collectives en environnement complexe : analyse en termes d'attention organisationnelle », dans *GRH 2014/3* (n° 12), pp. 39 à 74.

ROGER, A., VINOT, D., *Management des compétences : Nouvelles perspectives*, ISTE editions, 2019.

ROSANVALLON, P., *L'âge de l'autogestion*, Seuil, 1976.

PINTO ALBUQUERQUE, A., « La construction de la légitimité de pratiques de travail social. La pertinence du quotidien et des espaces de frontière », *Pensée plurielle* 2010/2, n°24, pp. 89-104.

PIRES, A., « Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». Un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 113-169, Montréal : Gaëtan Morin, Editeur, 1997, p. 405.

PRYCHITKO, D., *Marxism and Workers' Self-Management : The Essential Tension*, Praeger, 1991.

PRYCHITKO, D., « Marxism », dans *The Library of Economics and Liberty*, <https://www.econlib.org/library/Enc/Marxism.html>, consulté le 25 juillet 2019.

SAUSSEREAU, L., STEPLER, F., *Regards croisés sur le management du savoir*, Editions d'Organisation, 2002.

SEIBEL, D.H., DAMACHI, G. U., *Self-Management in Yugoslavia and the developing world*, The Macmillan Press, 1982.

THOMAS, H., LOGAN, C., *Mondragon : an economic analysis*, George Allen & Unwin, 1983.

VANWELDE, M., « Les multiples visages de l'occupation temporaire », SAW-B ASBL, 2018.

VIDAILLET, B., d'ESTAINOT, V., ABECASSIS, P., *La décision, une approche pluridisciplinaire de choix*, Editions de Boeck, 2008.

WEICK, K., SUTCLIFFE, K., OBSTFELD, D., « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, vol. 16, n°4 2005, pp.409-421.