

## L' autogestion au féminin

Marie-Thérèse Coenen

---

Début des années septante, la crise économique touche de plein fouet le tissu industriel wallon. Les fermetures d'entreprises se multiplient. Des travailleurs, privés brutalement de leur emploi, recourent à des nouvelles formes de luttes. Ils occupent les usines. Pour sauver l'outil ou garder les clients, ils produisent, vendent et suppléent le patronat défaillant. L'expérience autogestionnaire de LIP, à Besançon, en France, sert de modèle. Ce nouveau mode d'action qui remet en question le principe de la propriété de l'actionnaire et de l'autorité du patronat, puise sa justification dans les débats menés, dans la foulée de mai 68, par le mouvement ouvrier sur le contrôle ouvrier, l'autogestion et la cogestion.

La Belgique connaît des expériences similaires, dans des entreprises où les travailleuses sont majoritaires. Elles s'engagent dans la lutte pour la sauvegarde de leur emploi. La création de coopérative de production autogérée est vécue comme un moyen de suppléer au manque d'initiative industrielle et comme alternative au chômage. Les deux organisations syndicales n'auront pas la même attitude. Si la FGTB soutient l'occupation des poêleries SOMY à Couvin, la plupart des expériences en auto-production relève de la CSC. Elle créera en 1980, l'asbl «La Fondation André Oleffe» pour assurer le suivi de ces initiatives industrielles et la formation des travailleurs à l'autogestion<sup>1</sup>.

### 1974. La société coopérative Les Textiles d'Ere

Le 6 février 1974, l'usine de filature Daphica située à Ere (Tournai) est mise sous concordat judiciaire. Vu les nombreuses aides publiques, l'État et les banques parastatales, sont les principaux créanciers. Pour honorer les commandes et liquider les stocks, la production se poursuit. Suite à un conflit entre les curateurs et les travailleurs portant sur les possibilités de reprise de cette entreprise moderne et pour assurer le maintien de l'outil, 36 syndiqué(e)s de la CSC, le 14 octobre 1974 occupent l'entreprise et ce pour 131 jours. Ils demandent que l'État vende l'entreprise à un repreneur sérieux. L'idée de reprendre l'usine par les travailleurs mûrit. André Oleffe<sup>2</sup>, Ministre PSC des Affaires économiques, démocrate chrétien, apporte son soutien et propose de créer une asbl qu'il dote d'un montant de 15 millions de francs pour assurer le maintien de l'outil et gérer le Fonds social en faveur du personnel licencié.

En 1976, les travailleurs et travailleuses de l'ex-Daphica créent la coopérative «Les Textiles d'Ere». Ils demandent et obtiennent de reprendre l'usine à leur compte (machines et matières premières), L'État leur cède les bâtiments avec un bail emphytéotique de 99 ans. À partir de 1976, l'auto production commence. Ce qui change, dira Denise Vincent<sup>3</sup>, déléguée syndicale engagée à 100 % dans

---

<sup>1</sup> La Fondation André Oleffe, est née en mai 1980 des luttes menées par les travailleurs entre 1974 et 1980 pour sauver l'emploi. Ces travailleurs reprennent leur entreprise en auto production et prouvent ainsi qu'il est possible d'introduire un souffle nouveau dans le cadre des relations de travail et de l'utilisation du profit. C'est de la nécessité de coordonner et d'épauler ces expériences en économie sociale qu'est créé la Fondation. Elle est à la fois active dans le secteur marchand et dans le secteur associatif.

<sup>2</sup> André Oleffe (1915-1975) a été Ministre des affaires économiques de 1974-1975. Il était aussi président du Mouvement ouvrier chrétien de 1945 à 1973.

<sup>3</sup> Denise Vincent, ouvrière à Daphica, est élue déléguée syndicale sur la liste CSC, en 1971. Elle sera secrétaire du comité de gestion de la coopérative jusqu'en 1983 où elle devient présidente jusqu'à sa retraite.

l'expérience autogestionnaire : *«c'est l'ambiance dans l'entreprise. La peur a disparu, on vit le travail en groupe, et on n'est plus des numéros, les uns à côté des autres. Chaque revendication est écoutée et analysée mais tout le monde est placé devant ses propres responsabilités dans le travail à l'usine»*.<sup>4</sup> De 1976 à 1983, la coopérative engage régulièrement du personnel. En 1983, l'entreprise connaît une période difficile, tant au niveau de la gestion interne que sur le plan économique. Les aides publiques du plan textile permettent sa relance industrielle. En 1988, un incendie criminel détruit les installations mais l'entreprise est reconstruite et continuera à produire jusqu'en 2002, date de sa fermeture définitive.

## **1978. La société coopérative L'Espérance**

Le 27 juillet 1978, la direction de l'entreprise S.A. Confection industrielle, ex-Salik, sise à Quaregnon, dépose le bilan. Cette faillite fait suite à une série de restructurations suivie de création de nouvelles sociétés. *«Non à la restructuration, non au chômage»*. C'est le cri de révolte des ouvrières qui refusent de perdre les 332 emplois restants. Le 3 août, les organisations syndicales proposent l'occupation de l'entreprise mais à leur étonnement, c'est le «non à l'occupation» qui émerge avec une courte majorité (110 contre 98), reflet de la tension qui existe entre celles qui ont du travail (90 personnes) et celles qui sont au chômage ou menacées de licenciement. Le 14 août, les travailleuses rebaptisent solennellement la rue où se situe l'entreprise – nommée en 1968 rue J. Salik par les autorités communales pour rendre hommage à cet industriel venu investir dans le Borinage sinistré – en rue du «Coron des Sans Emploi».

Les travailleuses ne veulent pas rester sur le vote négatif. Elles ont le sentiment de ne pas avoir tout tenté pour sauver l'emploi et ne veulent pas être considérées comme des chômeuses volontaires. Le 17 août, une centaine d'entre elles force la porte de l'usine et occupe les lieux. La CSC reconnaît la grève. La FGTB refuse par respect du vote émis en assemblée générale. Les syndiquées FGTB doivent abandonner la lutte. L'occupation s'organise : *«150 femmes boraines veulent se battre pour défendre leur droit au travail»*. Un comité de gestion est élu et un plan d'action est élaborée. Le 1<sup>er</sup> septembre 1978, la première journée «Portes ouvertes», attire plus de 4000 visiteurs. Elles vendent des pantalons fabriqués par «les Sans Emplois» ou «les 100 emplois», sans patron et en autoproduction. *«Qu'on nous aide, qu'on nous soutienne, qu'on vienne ce samedi acheter nos jeans, qu'on vienne faire la fête avec nous. C'est notre plus grand souhait. Et le jour arrivera où nous retravaillerons normalement. Et où sans ces contre-dames et directeurs qui nous imposaient des cadences affolantes, il fera bon travailler»*.<sup>5</sup>

L'occupation et la production de pantalons pour renouveler les stocks, se poursuivent jusqu'en mai 1979. Les conditions de travail ont radicalement changé. *«Le passé, c'étaient des tabliers de couleurs différentes selon les chaînes de travail de manière à repérer les infiltrations de corps étrangers. Chacune a sa place et pas question de sortir du rang. Désormais, la couleur des tabliers n'a plus aucune importance. La communication est ouverte et les décisions se prennent en assemblée générale»*. Ce présent est pris en main par les travailleuses qui tentent de briser le carcan entreprise-production. Une crèche a été organisée, une cantine s'est ouverte et les horaires ont été revus et corrigés. *«Un présent où pourtant rien n'est jamais définitivement acquis, où l'enthousiasme, le dynamisme et la vigilance est sans cesse à entretenir tant pour soi même que chez les autres»*.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Denise Vincent, *La Cité*, 23 et 24 et 25 décembre 1978.

<sup>5</sup> dans *La Cité*, 7-8 novembre 1978.

<sup>6</sup> dans *La Cité*, 13 novembre 1978.

Le combat se déroule aussi sur le plan juridique avec le dépôt d'une plainte de Pierre Salik, principal actionnaire, pour utilisation des stocks, appropriation d'un patrimoine, pour copie de modèles et concurrence illégale. Dix ouvrières syndiquées déposent plainte contre l'actionnaire principal pour confusion de capital, création de sociétés fictives, pour abus de fonds publics, faux bilans, passifs frauduleux... La décision judiciaire tombe. Les ouvrières doivent abandonner l'usine. Elles sont encore 106 à tenir.

L'idée de la création d'une coopérative est dans l'air. Le 6 décembre 1978, la S.C. Les Sans Emploi est lancée (Moniteur du 23 décembre 1978). Une partie des fonds est avancée par la coopérative Les Textiles d'Ere. L'objectif est clair: maintenir l'emploi en créant son propre emploi en dehors du circuit économique traditionnel et en dehors des normes habituelles de fonctionnement d'une entreprise en système capitaliste. La coopérative s'installe dans une ancienne clinique et recommence la vente et la production de pantalons avec une équipe très réduite : huit ouvrières et deux employées. En 1980, elle devient la société coopérative l'Espérance. (Moniteur 3 juin 1980)

Vu l'impossibilité d'acquérir du matériel performant, elles font presque du travail artisanal sur mesure (vêtements de grandes tailles). C'est l'impasse. La coopérative cesse ses activités au bout d'un an. L'occupation, les écueils techniques, le manque d'argent, le manque de machine et de débouchés commerciaux, la concurrence très forte dans ce secteur, la difficile mise en œuvre d'une pratique autogestionnaire, ont raison de cette expérience. Le syndicat dénonce aussi le manque de soutien public à une telle initiative à fort impact social. Il faudrait changer les lois sur le chômage, sur les faillites, sur les aides publiques. Ils mettent en parallèle le soutien aveugle de l'État à des industriels peu scrupuleux sous prétexte de création d'emplois. Il y a là deux poids et deux mesures.

Plus fondamentalement, l'autoproduction renverse le système de valeur et les normes de travail. L'information, la formation, l'initiation à la gestion, la participation aux assemblées et la prise de responsabilité, sont autant d'outils à acquérir et de pratiques à adapter. Rien n'est définitivement acquis. *«Le travail en autogestion n'est pas évident.»* dira Madame D'Amore, *«Nous n'étions pas prêtes à travailler en autogestion. Tout le monde se prenait pour quelqu'un. Il y avait des conflits internes. L'autogestion, c'est exigeant et il faut la tenter avec ceux qui sont prêts à la faire.»*<sup>7</sup>

### **1975. La société coopérative «Le balai libéré»**

Au départ de l'aventure du Balai libéré, il y a la revendication de meilleures conditions de travail. Jusqu'en février 1975, la société de nettoyage ANIC effectuait en sous-traitance les travaux de nettoyage pour l'Université Catholique de Louvain sur le site de Louvain-La-Neuve (Ottignies). Un premier conflit éclate en novembre 1974. Les griefs des ouvrières sont nombreux. Elles sont payées 78 francs brut de l'heure alors que le tarif normal est de 102 francs. Les frais de déplacement ne sont pas remboursés et, lorsqu'elles cassent du matériel, elles encourent une amende. Elles ne bénéficient pas de vêtements de travail. Certaines travaillent pendant des mois sans être déclarées. Le patron interdit aux ouvrières de fréquenter les cafétérias de l'université ou d'adresser la parole aux «consommateurs». A cela s'ajoute, les brimades quotidiennes d'un brigadier particulièrement odieux, les traitant sans aucun respect.

Suite à une restriction budgétaire de l'UCL, le directeur de la société décide d'envoyer, sans aucune concertation, une vingtaine de travailleuses sur un chantier à Recogne en Ardenne, à 150 km de là. Le 25 février 1975, les travailleuses se mettent en grève. Elles réfléchissent à l'utilité d'avoir un patron pour effectuer un travail qu'elles connaissent mieux que quiconque et après plusieurs jours de réflexion, adressent une lettre de licenciement à leur patron et à leur brigadier.

*«Réunies depuis une semaine dans des groupes de travail et en assemblée générale, les ouvrières de feu votre firme ont constaté ce qui suit : tout d'abord nous constatons après une étude approfondie*

<sup>7</sup> Témoignage de madame D'Amore recueilli par l'auteure en 1992.

*de notre travail que nous pouvons parfaitement l'organiser entre nous. (...) Ensuite, nous découvrons que votre rôle principal a été de nous acheter notre force de travail à un prix négligeable pour la revendre à un prix d'or à l'UCL (...) Nous sommes au regret de vous signifier votre licenciement sur le champ pour motif grave contre vos ouvrières».*<sup>8</sup>

Le 10 mars 1975, elles constituent une asbl «Le Balai Libéré» avec l'appui actif de la CSC du Brabant wallon. L'Institut Cardijn leur prête 50 000 francs et elles obtiennent le contrat de nettoyage de l'UCL. En 1978, l'asbl connaît des moments difficiles : un budget sous-évalué, trop d'investissement dans les machines, dans les produits. Elles doivent adopter un plan de crise : pas d'augmentation salariale, le chômage tournant, un jour sur cinq. En juillet 1979, l'association se convertit en coopérative. La plupart des nettoyeuses et les 6 laveurs et laveuses de vitres prennent des parts dans la coopérative (3 000 francs). Des 35 personnes en 1975, elles sont 96 en 1980. Société de service, fonctionnant à partir d'un cahier de charge, l'investissement en machines et en produits est au départ réduit. Les travailleuses améliorent les conditions de travail : meilleure coordination, conception des horaires liés au transport en commun, aux contraintes de la vie, égalité dans les salaires et augmentation des salaires au barème du secteur, avantages sociaux (par exemple absence sans perte de salaire pour maladie d'un enfant).

Ce qui diffère dans l'entreprise autogérée, c'est le climat de solidarité entre travailleurs, même si des difficultés tant externes qu'internes existent. Externes, comme le fait que l'université est un client difficile, qui joue parfois le patron ou comme le fait que beaucoup sur le site veulent jouer les petits chefs. Internes, comme, par exemple, que les laveurs de vitre se sentent parfois en minorité ou que ce sont souvent les mêmes ouvrières qui s'investissent dans le projet pour le mener à bien. L'auto-organisation est à surveiller de près pour éviter que renaissent les chefs. La dispersion des équipes de travail sur le site pose un problème de communication et favorise les faux bruits. Parfois, la conscience professionnelle n'est pas au rendez-vous. La profession de nettoyeuse se situe en bas de l'échelle sociale et beaucoup le vivent avec un sentiment d'infériorité : «*on ne choisit pas d'être nettoyeuse*». Paradoxalement, elles travaillent dans un milieu privilégié, des intellectuels, qui acceptent aussi difficilement de les considérer à égalité.

Les travailleuses du Balai libéré vivent une révolution culturelle du rapport au travail avec le passage d'un système basée sur l'obéissance, une hiérarchie très forte, peu d'investissement personnel et exécution des ordres, vers un mode d'organisation et de décision, responsable et coopératif. L'autogestion ne supprime pas les conflits mais oblige à les gérer de manière à ce que tout le monde reste impliqué. Leur formation de base est faible. La majorité possède le niveau d'études primaires, certaines ont les moyennes professionnelles et quelques-unes ont obtenu leur diplôme de coiffure. Elles sont belges, italiennes, espagnoles, turques ou marocaines. Elles s'investissent dans la gestion de la coopérative, les budgets et les plans d'investissement ou dans l'animation. Certaines suivent des cours de secouriste. Elles prennent la parole, représentent l'entreprise dans des colloques, en Belgique et à l'étranger, devant les médias et accompagnent des étudiants dans leur mémoire.

Le travail autogéré a des répercussions sur toute la vie, même en dehors de l'entreprise. Lutte de travailleuses, c'est aussi une lutte de femmes. Ouvrière en autogestion le jour, elles doivent assumer leur rôle traditionnel à la maison ! Toutes ne le vivent pas de la même façon et ne trouvent pas nécessairement le soutien pour faire cette petite révolution. L'une d'elles résumera très bien leur sentiment : «*l'autogestion n'est pas de la tarte mais cela vaut le coup*». <sup>9</sup> L'entreprise fonctionnera avec des hauts et des bas jusqu'en 1988.

<sup>8</sup> Lettre recommandée à Monsieur Ransonnet, Firme ANIC par les ouvrières de feu ANIC, 27 ouvrières et 3 permanents syndicaux. Cette lettre est publiée dans Cellule Mémoire populaire-Brabant Wallon, *Réalités populaires en Brabant wallon. Documents relatifs à l'histoire des travailleurs de 1830 à 1980*, Nivelles, 1982, tome 2, p.145-146.

<sup>9</sup> La cité, 7-8 avril 1979.

## Bibliographie :

---

- Pierre Ballieux, *Des travailleurs vivent l'économie sociale. Textiles d'Ere : 15 années de fil à retordre !*, Fondation André Oleffe, Textiles D'Ere S.C., Vie Ouvrière, 1990.
- *Quel Look, mon Salik !*, dans *Les cahiers de La Fonderie, Revue d'histoire sociale et industrielle de la région bruxelloise*, n°15, décembre 1993, pp.42-46.
- Fonds Archives de la s.c. Les sans emploi devenu la s.c. L'Espérance (ex Salik-Quaregnon), CARHOP, la Louvière, Inventaire, n°37.
- Fonds d'archives CSC Brabant wallon, dossier «Le Balai libéré», n°62.
- CSC, Dossier *Compte-rendu de la session d'évaluation syndicale des entreprises en autoproduction*, décembre 1979