

# GRESEA **échos**

revue trimestrielle  
du groupe de recherche pour une stratégie économique alternative

Belgique-België

P.P. Bruxelles 1

1/1770

P601044

Envoi  
non prioritaire  
à taxe réduite

## entreprises récupérées en Argentine

**l'exemple Brukman:  
l'usine aux usineuses...  
et aux usineurs !**



Une étude de Natalia Hirtz

# Entreprises récupérées en Argentine

## l'exemple Brukman: l'usine aux usineuses...et aux usineurs!

## SOMMAIRE N°82

Etude de Natalia Hirtz

Edito:	p. 1
Le mouvement des entreprises récupérées	p. 2
Les ouvrières de Brukman	p. 6
Les « brukmanes » et le patriarcat	p. 10
Organisation et division du travail: ruptures et continuités	p. 15
Les entreprises récupérées: esquisse d'un essai sur le travail, la connaissance et l'espoir	p. 18
Pour en savoir plus	p. 22
A lire	p. 24

### Gresea échos N°82

Trimestriel: Avril-Mai-Juin 2015

Couverture: **Donald Sturbelle**

Réalisé avec le soutien de



Erik Rydberg, c/o GRESEA

Disponible dans les librairies:

**Librairie Cépages**

22 Avenue Jean Volders 1060 Bxl

**PTB Shop**, 171 Bld Lemonnier 1000

Bxl

**Librairie Tropismes**

Galerie des Princes 11 1000 Bxl

### Comité de rédaction:

Erik Rydberg, Bruno Bauraind, Raf Custers, Violaine Wathelet, Romain Gelin, Natalia Hirtz, Henri Houben.

### Relecture et Mise en page:

Zahra El Grandi  
Nathalie Van Verre

### Abonnement:

8 euros/4 numéros

3 euros/numéro

CB: 068-2464659-13

IBAN: BE08-0682-4646-5913

BIC (swift): GKCCBEBB

### GRESEA asbl

Groupe de Recherche pour une  
stratégie économique alternative

Rue Royale 11, B-1000 Bruxelles

Tél. + 32 (0)2 219 70 76

Fax + 32 (0)2 219 64 86

Email: gresea@skynet.be

Site: www.gresea.be

# L'entreprise est un sport de combat

En 2012, dans son livre vert sur la gestion des restructurations d'entreprise, la Commission européenne recommandait ceci: « Les entreprises doivent être capables de s'adapter à la mondialisation de la production et de répondre à l'enjeu de compétitivité. Tout obstacle à un tel ajustement pourrait, à long terme, nuire à la compétitivité et à l'emploi<sup>1</sup>. Par obstacle, il faut entendre celui d'un État qui voudrait s'opposer à la liquidation d'une entreprise ou celui de travailleurs «turbulents» face à la disparition de leur gagne-pain. Énième exemple du dogme néolibéral visant à la «naturalisation de l'économie». La valeur pour l'actionnaire et la compétitivité des entreprises sont les seules voies de développement possible pour nos sociétés. L'entreprise qu'elle soit restructurée, fermée ou fusionnée doit être un lieu pacifié. Pour le reste, circulez, il n'y a rien à voir... »

N'en déplaise aux idéologues de la Commission européenne, dans l'hémisphère Sud, des travailleuses ont développé une tout autre conception de l'entreprise. Comme le montre, à partir d'une longue recherche de terrain, **Natalia Hirtz** dans ce 82e numéro du Gresea Échos, les ouvrières de l'usine textile Brukman ont transformé leur entreprise en lieu de lutte. Une lutte pour l'emploi et le salaire tout d'abord, une lutte pour la démocratie économique ensuite.

## Ceci n'est pas un «modèle»

Depuis 2001, le nombre d'entreprises récupérées en Argentine n'a cessé de croître pour atteindre plus de 300 usines dans divers secteurs industriels. Contrairement au modèle de l'entreprise «compétitive», les fabriques sans patrons argentines relèvent d'un bricolage constant et précaire. L'avenir de ces frêles esquifs «hors-la-loi» est constamment soumis à la pression externe de la concurrence et de l'État.

Cette «exigence du marché» explique en partie la revendication originelle des ouvrières de Brukman pour une étatisation sous contrôle ouvrier des entreprises. En interne, l'autogestion requiert des adaptations constantes afin de faire vivre l'expérience de la démocratie dans une économie qui la nie. C'est donc une entreprise traversée par les clivages politiques et sociaux que nous donnent à voir les «Brukmanes».

<sup>1</sup> Livre vert de la CE, *Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente*, 17 janvier 2012

L'entreprise récupérée n'est définitivement pas un modèle à «copier-coller» tant elle est l'enfant d'une conjoncture historique précise: celle de l'Argentine en crise, celle du débordement démocratique de mai 1968 en Europe.

Par contre, par leur refus de l'adaptation au changement, leitmotiv des institutions européennes, ces travailleuses démontrent deux choses. Tout d'abord que le travail reste le seul facteur de production de la richesse. On peut donc produire de la valeur ajoutée sans actionnaires! Ensuite, l'entreprise ne peut être pacifiée. C'est un sport de combat qui doit permettre l'émancipation des travailleurs et des travailleuses. En cela, la démocratie économique est le marchepied vers la démocratie politique. En ces temps «technocratiques», la leçon vient, encore une fois, du Sud.

Bruno Bauraind

# Le mouvement des entreprises récupérées

Natalia Hirtz - Cherceuse Gresea

**D**epuis la fin des années 1990, l'Argentine connaît une vague de récupérations d'entreprises sans précédent. En 2001, le nombre des entreprises récupérées (ER) a doublé. À partir de là, les travailleurs ont forgé leurs premières organisations marquant de la sorte la naissance d'un nouvel acteur social : le mouvement des entreprises récupérées.

Les premières expériences de récupération d'entreprises ont surgi dans un contexte d'accentuation des luttes sociales lié à la crise économique sans précédent que connaît l'Argentine au tournant du 21<sup>e</sup> siècle. Licenciements abusifs, chômage massif et précarisation du travail (comme en témoigne la prolifération des emplois informels et du nombre de salariés vivant en dessous du seuil de pauvreté) sont quelques caractéristiques de la condition ouvrière de l'époque. Face à la fermeture d'une entreprise, la récupération de celle-ci est alors apparue aux travailleurs comme une alternative pour conserver leurs revenus.

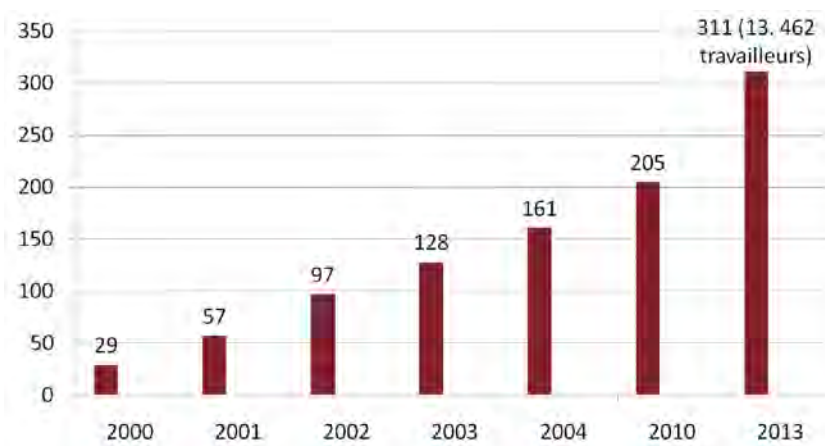
Comme le montre le graphique 1, entre 1992 et 2000, vingt-neuf entreprises furent récupérées par les travailleurs. À ce moment, ils ne comptaient pas avec une stratégie commune. D'ailleurs, ils ne se reconnaissaient pas encore comme étant des travailleurs d'une entreprise « récupérée ». Certains d'entre eux avaient formé une coopérative et intégraient des organisations du coopérativisme traditionnel. Or, en 2001, lorsque les luttes sociales sont à leur point culminant, le nombre d'ER double et les travailleurs forgent leurs premières organisations : le Mouvement National des Entreprises Récupérées (MNER) et la Commission Nationale des Usines Occupées.

En s'identifiant en tant que travailleurs des « entreprises récupérées », ils créent une identité commune et se différencient des autres coopératives. Ils cherchent ainsi à mettre l'accent sur le processus de lutte propre à ce type

Il existe aujourd'hui plus de 300 ER, ce qui montre non seulement que la plupart des ER parviennent à survivre malgré les difficultés rencontrées face à la concurrence du marché capitaliste, mais, aussi que de nombreuses nouvelles entreprises sont récupérées chaque année. La récupération des entreprises est ainsi devenue un puissant outil de lutte ouvrière face à la fermeture des entreprises.

La particularité de ces entreprises argentines réside donc dans leur

Nombre d'entreprises récupérées par année



Source : Ruggeri (Coord), 2014, Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.

d'expérience, qui implique l'occupation d'une entreprise préexistante et la relance de la production et de la vente des produits sous le contrôle d'eux-mêmes.

relative massification, l'organisation des travailleurs et la création d'une identité propre donnant naissance à un mouvement social particulier. Ainsi, bien qu'il

existe dans d'autres pays du monde, des entreprises ayant suivi des processus similaires<sup>1</sup> ou des unités productives caractérisées par le transfert de la propriété privée d'un entrepreneur vers la propriété et la gestion collective des travailleurs<sup>2</sup>, ces entreprises ne forment pas un mouvement social spécifique. Dans la plupart des cas, elles intègrent des organisations du coopérativisme traditionnel. Le mot « récupération », conçu par les travailleurs argentins afin de désigner leur processus de lutte et d'organisation permet de différencier ces entreprises d'autres expériences où le but principal des acteurs mobilisés porte sur la formation d'une coopérative et où, pour la plupart des cas, les entrepreneurs ne sont pas expropriés, ce qui, comme nous le verrons, est l'une des caractéristiques principales des ER argentines.

### Les entreprises récupérées

Les premières récupérations des entreprises surgissent de manière spontanée lors d'un conflit qui, dans la plupart des cas, commence par un processus de crise de l'entreprise, marqué par la diminution et/ou le non-paiement des salaires, la perte des avantages sociaux, les licenciements et finalement, la fermeture de l'entreprise. Face à cette situation, les travailleurs procèdent, dans un premier temps, à l'occupation de l'entreprise. Mais ils n'ont toujours pas accès ni aux salaires ni aux indemnités. Cette situation les amène à envisager la relance de la production et la vente des marchandises.

Dans le processus de lutte surgissent de nouvelles solidarités entre les travailleurs. Ceux-ci forgent des modes d'organisation plus démocratique consistant à organiser des assemblées

<sup>1</sup> Comme Vio Me en Grèce, où les ouvriers ont occupé l'usine et lancé la production des produits de nettoyage biologiques. Lire à ce propos : <http://www.viome.org/p/francais.html>

<sup>2</sup> Par exemple les Sociétés coopératives et participatives (SCOOP) en France.

générales (AG) où tous les travailleurs participent aux discussions et aux prises de décisions. Lorsqu'ils relancent la production, ils tendent à organiser le travail et à gérer l'entreprise avec les outils acquis à travers le processus de lutte. De cette façon, les décisions politiques, juridiques et productives se prennent dans des AG. Les hiérarchies sont mises en cause, tant pour la gestion de l'entreprise que pour la redistribution des bénéfices. En effet, dans la plupart des ER les travailleurs se répartissent les profits selon le temps consacré au travail et non pas selon le type de travail accompli. De la sorte, ils parviennent à rompre avec les différences salariales imposées par des hiérarchies socialement établies entre les diverses formes de travail (manuel/intellectuel, professionnel/qualifié/spécialisé...). C'est en ce sens qu'ils définissent cette forme d'organisation comme « autogestionnaire ». Cette autogestion ne répond pas à une définition fixe, mais s'inscrit dans une dynamique permanente qui prend forme dans les pratiques et les rapports quotidiens des travailleurs. Ces derniers mettent en avant la notion d'« égalité » pour caractériser l'autogestion. Leur approche du principe d'« égalité » est essentiellement caractérisée par la participation de tous à la gestion de l'ER et par la distribution des bénéfices selon la quantité d'heures travaillées.

### Un mouvement hétérogène

Le mouvement des ER est traversé par différents courants et tendances. En effet, jusqu'en 2002, il n'existe aucune législation prévoyant la récupération des entreprises. Les travailleurs procèdent à l'action directe. Ils n'ont pas d'autorisation pour relancer la production, mais ils disposent de la légitimité et du rapport de force pour le faire. Les tentatives d'expulsions ne parviennent pas à empêcher le développement de ces expériences.

Cependant, ces entreprises ne peuvent pas fonctionner longtemps sans une couverture légale. Face à cette question, les travailleurs développent deux stratégies. La première vise l'expropriation par l'État de l'entreprise et un transfert de propriété aux travailleurs, organisés en coopérative. La seconde a pour objectif l'étatisation des entreprises sous contrôle ouvrier.

La première stratégie a donné naissance au Mouvement National des Entreprises Récupérées (MNER) qui a rassemblé la majorité des ER. La seconde a notamment été défendue par les ouvrières de l'usine textile pour l'habillement Brukman<sup>3</sup> et par les travailleurs de l'entreprise de carrelage Zanón<sup>4</sup> qui, visant le contrôle ouvrier, furent les initiateurs de la Commission Nationale des Usines Occupées (Commission). Leur revendication fut suivie par peu d'ER. Pourtant, par leur lutte, leur solidarité, leurs formes d'organisation et d'expression, Zanón et Brukman sont devenus les emblèmes des ER.

La Commission n'était pas exclusivement composée de travailleurs des ER. Elle comptait également des étudiants, des travailleurs avec et sans emploi, des groupes politiques et d'autres mouvements sociaux. Il s'agissait donc, d'un réseau intégré par diverses organisations qui visaient à coordonner et à renforcer leurs actions. Ainsi, le but était de formaliser des objectifs précis selon les besoins de la conjoncture lors de chaque rencontre entre les organisations, les travailleurs et/ou activistes présents.

<sup>3</sup> Cette usine, située dans la ville de Buenos Aires, fut récupérée par cinquante-cinq personnes en 2001. Actuellement plus de soixante y travaillent, pour la plupart d'entre elles des femmes (80%), raison pour laquelle nous parlerons des ouvrières et non pas des ouvriers.

<sup>4</sup> Cette entreprise située à Neuquén a été récupérée par 250 travailleurs en 2001. Actuellement autour de 500 hommes et femmes y travaillent. Ces dernières ne représentent qu'un 16% du personnel.

En ce qui concerne les entreprises récupérées, la revendication portant sur la nationalisation impliquait des choix tant politiques qu'économiques. Ces travailleurs soutenaient que, dans la concurrence du marché capitaliste, les ER devenues des coopératives autogérées devaient concentrer leurs efforts pour faire face à cette concurrence au détriment des pratiques solidaires. La nationalisation visait ainsi la sauvegarde des pratiques solidaires et autogestionnaires.

### Les stratégies développées pour récupérer une entreprise

Tant pour l'étatisation que pour la formation d'une coopérative, la stratégie développée par les organisations des ER afin de parvenir à ces buts est l'expropriation de l'entreprise.

La stratégie légale déployée par les travailleurs afin d'obtenir l'expropriation d'une entreprise vise à rappeler que le travail est un « droit » et que les instruments nécessaires à sa concrétisation doivent donc être considérés en tant que biens d'utilité publique. Cependant, la Constitution établit le droit au travail au même titre que le droit à la propriété privée. Les revendications d'expropriation impliquent donc une tension entre ces droits constitutionnels.

Par leur lutte, les travailleurs des ER sont parvenus à imposer la sanction des premières lois d'expropriation. Si, en 2000, les expropriations n'étaient adoptées que pour réaliser des projets d'État, à partir de cette année-là, les instances législatives ont commencé à voter des lois pour certaines ER.

Comme le montre le graphique 2, la plupart des expropriations ont été promulguées entre 2002 et 2004. Ces années correspondent à une période de consolidation institutionnelle qui aura lieu suite à la crise politique de 2001<sup>1</sup>. Afin de trouver une résolution à cette crise, le gouvernement cherche à créer des mécanismes permettant de contrôler les mouvements issus durant cette période de lutte. C'est notamment durant cette étape que les institutions d'État développent des mesures afin d'intégrer

<sup>1</sup> Rappelons-nous qu'en décembre 2001, le président de la Nation doit démissionner et qu'il est succédé par un gouvernement intérimaire qui ne parviendra à stabiliser la situation sociale et politique du pays qu'en 2003, année où il organisera des nouvelles élections présidentielles.

les actions menées par les travailleurs des ER dans un cadre légal qui permet de limiter leur caractère spontané en les rendant prévisibles.

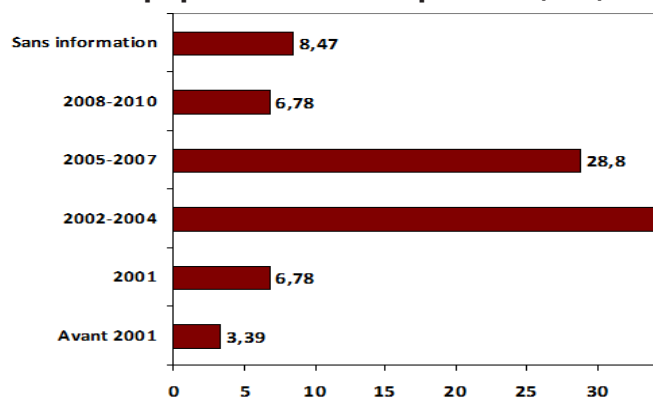
Ce processus d'institutionnalisation implique une diversité de relations conflictuelles et de négociations entre les institutions d'État et les travailleurs concernant les intérêts de chaque partie sur les conditions à établir pour récupérer une entreprise. Ainsi, le graphique 3 montre que des mesures coercitives sont déployées avec force durant cette période d'institutionnalisation qui, rétrospectivement, apparaît comme le moment historique où les ER ont eu le plus de chance d'obtenir une expropriation.

La sanction d'une loi d'expropriation n'est pas dénouée des choix politiques. En effet, le gouvernement adopte des lois pour certaines ER tout en excluant d'autres, même si celles-ci remplissent les critères techniques exigés. De cette manière, il parvient à asseoir son rapport de forces et à imposer les conditions sous lesquelles une entreprise peut être récupérée. Ces conditions impliquent, notamment: la formation d'une coopérative par les travailleurs et le paiement des indemnités aux expropriés.

### Coopérativisme et nationalisation

Les revendications visant l'étatisation sous contrôle ouvrier furent exclues des négociations politiques et les travailleurs souvent réprimés. Parallèlement, la stratégie visant la formation d'une coopérative par les travailleurs afin de demander le transfert de propriété de l'entreprise fut institutionnalisée. Toutes les ER ont alors dû former une coopérative pour obtenir un statut légal. Vers la fin de l'année 2003, dans un contexte où la mobilisation commençait à s'essouffler, la Commission fut dissoute. En même temps, au début de cette année, la première grande rupture s'est produite au sein du MNER,

Lois d'expropriation sanctionnées par année. (en %)



Source : Ruggeri Andrés (Coord.), 2010, *Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*, Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

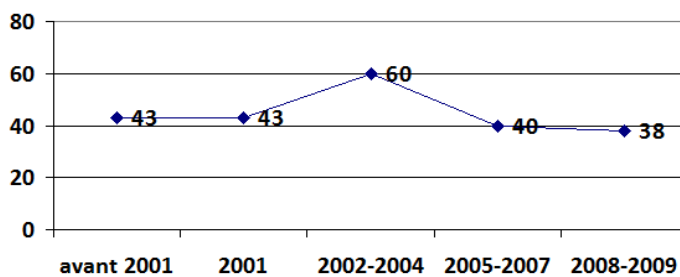
L'expropriation est un outil juridique par lequel l'État peut s'appropriier un bien en payant des indemnités aux propriétaires. Elle doit être fondée légalement par « l'utilité publique » du bien.

donnant naissance à une troisième grande organisation, plus institutionnelle : le Mouvement National des Usines Récupérées par ses Travailleurs (MNFRT).

Étant donné que la plupart des entreprises entretenaient des dettes

Dans l'actualité plus de 60% des ER ont obtenu la sanction d'une loi d'expropriation. Or, la plupart de ces lois n'ont pas été réglementées, car l'État n'a pas payé les indemnités. C'est pourquoi ces expropriations peuvent être révoquées à tout moment. Cette

### Répression, expulsion ou tentative d'expulsion des travailleurs des ER en pourcentage et par année.



Source : Ruggeri Andrés (Coord.), 2010, *Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010: informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por los trabajadores*, Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.

importantes envers les travailleurs et les pouvoirs publics, la Commission considérait que l'État devait les exproprier sans payer d'indemnités aux propriétaires. Cette revendication n'était pas portée par les autres organisations d'ER et elle n'a pas été soutenue par les parlementaires. Ainsi, les travailleurs des ER expropriées ont dû accepter la sanction de lois prévoyant le paiement des indemnités. Les lois sanctionnées indiquent l'engagement de l'État à avancer le montant d'indemnisation qui devait être remboursé par les travailleurs<sup>1</sup>. Les coûts doivent donc être assumés par les travailleurs lesquels ne pourront s'approprier l'entreprise avant de rembourser cette dette.

<sup>1</sup> Zanón fut la seule ER qui a pu obtenir une loi d'expropriation prévoyant le paiement par l'État de l'indemnisation et sa donation aux travailleurs. Cette loi fut votée en 2009.

instabilité juridique a des répercussions importantes sur la situation économique de ces ER. En effet, la plupart d'entre elles n'ont pas accès au crédit, car les travailleurs ne sont pas propriétaires de l'entreprise. En même temps, ceux qui ont obtenu une loi d'expropriation doivent épargner une partie de leurs profits pour rembourser le montant d'indemnisation, car même si l'État n'a toujours pas fait ces paiements, les travailleurs doivent être prêts à affronter le remboursement de ce futur potentiel crédit. Ces ER ne sont donc pas en mesure d'investir dans de nouvelles technologies pour augmenter leur productivité. Ainsi, afin d'obtenir des bénéfices nécessaires à la survie de l'entreprise et à leurs propres besoins, en employant des technologies qui deviennent de plus en plus obsolètes, les travailleurs ne disposent que de leur force de travail, c'est-à-dire qu'ils doivent prolonger la journée du travail et/ou en augmenter l'intensité.

## Les ouvrières de Brukman

**L**a place active prise par les femmes de Brukman fut essentielle dans le processus de formation de la Commission Nationale des Usines Occupées. Celle-ci fut la seule organisation des ER où des femmes ont participé à des instances dirigeantes.

La trajectoire de ces femmes nous permet de comprendre comment, à travers des processus de lutte, des identités et des rôles socialement construits peuvent être remis en question ainsi que les conditions, les impasses et les difficultés qui entravent ces processus de déconstruction sociale.<sup>1</sup>

### Brukman Confecciones

L'usine textile pour l'habillement « Brukman Confecciones » fut fondée durant les années 1950 par la famille Brukman. En 1996, cette entreprise, qui emploie jusqu'à 350 travailleuses, entre en crise. Les licenciements deviennent des pratiques habituelles et la direction cesse d'entretenir les machines et de verser les cotisations pour la pension et l'assurance maladie des ouvrières. À la fin de la décennie, l'usine n'emploie plus qu'une centaine de personnes. Ces dernières ne perçoivent plus leurs salaires complets et les retards dans les paiements deviennent la norme.

En effet, Brukman commence à payer des parties du salaire à la fin de chaque semaine (ce qu'il désignera comme des bons). Le montant des bons varie selon la disponibilité d'argent, mais aussi selon la relation que la travailleuse parvient à établir avec le responsable du secteur. Sergio, ouvrier de Brukman, explique cette stratégie patronale comme

suit : « Brukman avait ses gens. Des gens qui étaient bien payés. Parce qu'ils ne payaient pas la même chose à tous. Il y avait des préférences et ainsi ils divisaient les gens. À chaque étage de l'usine, il y avait six ou sept personnes qui percevaient plus de bons (...) et qui pointaient du doigt ceux qui voulaient faire grève. Et celui qui le faisait était mis dehors »<sup>2</sup>.

En décembre 2001, Brukman cumule une dette de six mois de salaire envers la plupart des ouvrières. Le mardi 18 décembre, les travailleuses entament une grève sur le tas<sup>3</sup>. Devant cette situation, les membres de la direction quittent l'usine en arguant qu'ils reviendraient en apportant « un peu d'argent ». Les ouvrières ont attendu, la nuit est tombée, et aucun responsable de l'entreprise n'est réapparu. Vingt-et-une ouvrières décident alors de passer la nuit dans l'usine « en attendant que Brukman revienne avec l'argent ». Ce fut le premier jour où les ouvrières sont rentrées en confrontation avec l'entreprise, car jusque-là, elles avaient évité le conflit tout en espérant une récupération économique de l'usine et la normalisation de leur situation salariale.

<sup>2</sup> Entretien avec Sergio, travailleur de Brukman, mars 2007.

<sup>3</sup> Une grève sur le tas désigne une grève durant laquelle les travailleurs et/ou les travailleuses occupent l'usine



Photo : Nicolas Pousthomis - Indymedia Argentina/Sub Cooperativa de Fotógrafos. <http://argentina.indymedia.org/news200401164585.php>

Celia Martínez, ouvrière de Brukman, explique cette situation : « Jusqu'à ce moment, il n'y avait eu aucun type de lutte. Je crois que c'est pour ça que tout a été plus fort et plus décisif. Parce que tout le monde était vraiment en colère face au manque de paiement, que beaucoup de gens avaient été délogés de leur maison parce qu'ils n'avaient pas d'argent pour payer les loyers (...). Beaucoup de gens avaient l'espoir que l'usine se relève et que tout soit réglé, mais il s'est passé deux ans et rien ne s'améliorait. La majorité était des femmes âgées (...) elles ont plus de 60 ans (...). Jusqu'à ce moment, nous n'avions jamais fait une grève »<sup>4</sup>.

### La révolte par la fenêtre

Le 19 décembre, les gérants arrivent à l'usine, mais les travailleuses leur interdisent l'entrée en expliquant qu'elles sont « en grève et qu'ils ne pourront rentrer qu'une fois que leurs salaires seront payés ». Les seuls à pouvoir réintégrer l'usine sont les ouvrières « qui

<sup>4</sup> Entretien avec Celia Martínez, ouvrière de Brukman. Septembre, 2007.

<sup>1</sup> Ce texte reprend les grandes lignes de notre exposé tenu lors de la soirée « Allô, Docteur-e ! Nouvelles thèses féministes » organisée par l'Université des Femmes, le 3 décembre 2014.



s'engagent à participer à la lutte »<sup>1</sup>.

Cette occupation prend place dans un contexte de forte ébullition sociale et politique. En effet, le 19 décembre 2001, le président de la Nation, Fernando de la Rúa, décrète l'État de Siège. Dans ce pays, la dernière dictature militaire (qui a fait plus de 30.000 victimes entre 1976 et 1983) a été fortement condamnée par une population qui s'est forgé une forte conscience politique quant à l'importance de la démocratie. La déclaration de l'État de Siège a donc pour conséquence la mobilisation spontanée de milliers de personnes. Les 19 et 20 décembre 2001, sont marqués par d'importants combats de rue ayant comme slogans principaux : « à bas l'État de Siège ! » et « Qu'ils s'en aillent tous ! ». En réaction, le gouvernement ordonne une répression qui provoque plus de trente-cinq morts



20 décembre 2001. Photo : Nicolas Pousthomis - Indymedia Argentina / Sub Cooperativa de Fotógrafos. <http://www.sub.coop/es/historias/2001-de-frente-es>

fenêtres de l'usine. Malgré l'effroi provoqué par la déclaration de l'État de siège, elles décident de rester dans l'entreprise, mais elles retirent la pancarte qu'elles avaient installée devant la porte indiquant « usine en grève ». Ainsi, les 19 et 20 décembre, ces travailleuses sont en train de vivre leur première grève avec occupation, en regardant les événements de protestation populaire derrière leurs fenêtres.



Photo: «Fuentes de Información - Argentinazo Dic.2001 (p/ la memoria)».

en deux jours. Le 20 décembre, De la Rúa est finalement poussé à la démission.

Les ouvrières de Brukman regardent ces manifestations depuis les

<sup>1</sup> Entretien avec Leo, ouvrière de Brukman. Septembre, 2007.

Leo explique: « La deuxième nuit, le 19 décembre, lorsqu'ils annoncent l'État de siège, nous disons : retirons les drapeaux, retirons tout ! La plupart d'entre nous voulaient rentrer chez elles. Et une compagne s'est levée et a dit : Pourquoi nous devrions partir ? On va se battre ou pas ? Et elle a fermé la porte avec des cadenas. Le lendemain, la nuit où De la Rúa a dû partir en hélicoptère, nous nous sommes rendu compte que nous avons vécu dans notre propre monde, dans une nébuleuse dans laquelle nous étions par notre propre nécessité et non par les nécessités du peuple. Nous vivions notre propre conflit, mais nous ne savions pas ce qui se passait dehors »<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Entretien avec Leo, ouvrière de Brukman. Septembre, 2007.

Malgré leurs craintes, les ouvrières maintiennent l'occupation et entament des procédures judiciaires auprès du Ministère du Travail. Les frères Brukman sont appelés à comparaître, mais ils ne se rendent pas aux audiences. Le Ministère constate l'abandon de l'entreprise par ses propriétaires, ce qui, dans un premier temps, protège les ouvrières contre de possibles expulsions. Entre temps, un client se présente à l'usine et exige des travailleuses de lui livrer les tailleurs qui

avaient été commandés avant l'occupation<sup>3</sup>. Les ouvrières se réunissent en assemblée et décident de finir le travail et de livrer la commande. Il s'agit de leur première vente « sans patrons ».

Suite au constat juridique de l'abandon de l'usine par les propriétaires, à la réalisation d'une vente « sans patrons » et face aux nécessités matérielles des travailleuses, le 15 janvier 2002, elles décident unanimement en assemblée de lancer la production et la vente des vêtements.

Ce choix se révélera crucial pour ces ouvrières qui doivent dès lors dépasser des valeurs fortement ancrées dans leurs subjectivités<sup>4</sup> (comme le respect de la propriété privée et de la légalité) et qui, de plus, se trouvent devant l'adversité de leur syndicat. En effet, la section syndicale des ouvriers de l'habillement de la ville de Buenos Aires (appartenant à la Confédération Générale du Travail<sup>5</sup>)

<sup>3</sup> Brukman vendait des costumes avec sa propre marque, mais elle produisait aussi pour d'autres marques comme « Christian Dior, Cacharel, Alain Delon (...). Les costumes sortaient d'ici avec l'étiquette Made in Angleterre et c'était fait ici » (entretien avec Sergio, mars 2007).

<sup>4</sup> Voir explication du concept encadré page 8.

<sup>5</sup> En Argentine, le syndicat est organisé dans le cadre d'une structure fondée sur la branche d'activité et le syndicat unique. Au niveau plus élevé, seule la Confédération générale des travailleurs (CGT) est reconnue. Les travailleurs sont libres de

ne soutient pas ce combat. Yuri, le seul délégué qui participe à l'occupation, est exclu du syndicat.

Dans ce contexte de crise politique, la direction syndicale donne la priorité à la préservation de l'organisation sur les conflits sociaux. La plupart des directions des sections syndicales conçoivent en



Photo: «Fuentes de Información - Argentinazo Dic.2001 (p/ la memoria)».

#### Quelques mots sur la subjectivité

*La subjectivité est entendue ici comme le moyen par lequel les hommes et les femmes pensent leurs conditions d'existence. Ces subjectivités individuelles sont, en réalité, des constructions sociales, c'est-à-dire qu'il s'agit des conditions historico-politiques et non pas du résultat d'une essence humaine individuelle. Elles incarnent un système de croyances, des traditions, des valeurs et des idées fortement ancrées dans la société et transmises depuis l'enfance (par le biais des institutions comme l'école, la famille, la justice...). Ces traditions ne sont évidemment pas fixes. Les sociétés sont en mouvement permanent. Ainsi, la subjectivité incarne tout autant des traditions héritées du passé comme des expériences vécues par les agents. C'est donc à travers leurs expériences, leurs relations et les traditions que les acteurs se forment et sont formés.*

effet la récupération des entreprises comme des combats utopiques et promeuvent l'arrêt des occupations

*créer des syndicats au niveau du secteur industriel, de la branche d'activité ou de l'entreprise. Deux syndicats ou plus peuvent constituer une fédération et au moins deux fédérations constituent une confédération. Mais, dans la pratique, la structure est fondée sur le syndicat unique, étant donné qu'un syndicat qui est simplement inscrit ne jouit pas des droits de représentation collective.*

afin de laisser la place à des procédures légales visant à réclamer le remboursement des salaires non payés<sup>1</sup>. Or, ces entreprises sont en faillite, raison pour laquelle les dettes salariales ne seront jamais remboursées.

Les ouvrières de Brukman prennent ainsi le chemin qui va de l'avant, c'est-à-dire, celui de l'utopie. Cette utopie qui, comme nous le rappelait Eduardo Galeano, « est à l'horizon. Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas. Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais. À quoi sert l'utopie ? À cela : elle sert à avancer ».

Pourtant, lorsque les ouvrières décident de lancer la production et la vente de marchandises, elles ne font pas vraiment un choix politique, mais pragmatique. Celia explique la situation qui les a amenées à ouvrir les portes de l'entreprise:

<sup>1</sup> Il faut souligner que certaines sections syndicales encouragent les récupérations des entreprises. Il s'agit notamment de l'Union des Ouvriers de la Métallurgie de Quilmes; du Syndicat des Ouvriers et des Employés Céramistes de Neuquén ; et de l'Association des Employés du Commerce de Rosario. Enfin, la Centrale des Travailleurs d'Argentine (centrale syndicale sans personnalité juridique) soutient également ces luttes.

« On a ouvert les portes du magasin et on a commencé à vendre parce que c'était devenu une situation insupportable. Parce qu'on ne pouvait même pas rentrer à la maison, car on n'avait pas d'argent pour payer le transport »<sup>2</sup>.

#### La démocratie économique, creuset de la démocratie politique

L'ouverture de l'usine est fortement encouragée par des militants qui, devant l'occupation, entrent en contact avec les ouvrières. En effet, dans un contexte de forte ébullition sociale et politique, des voisins, des assemblées de quartier<sup>3</sup>, des étudiants, des partis politiques de gauche et des mouvements sociaux vont apporter un soutien économique, logistique et moral crucial aux ouvrières.

Les organisations sociales et politiques encouragent les ouvrières à s'organiser et à étendre leur lutte à l'extérieur de l'usine afin d'obtenir un maximum de soutien et d'accroître leur rapport de force face aux propriétaires. Ils apportent également des stratégies et des outils d'organisation en promouvant l'autogestion. À travers la rencontre avec ces militants, les travailleuses donnent progressivement des orientations politiques, économiques et juridiques à leur combat. Brukman devient un lieu de rencontre et de discussions entre

<sup>2</sup> Entretien avec Celia Martinez, ouvrière de Brukman. Septembre, 2007.

<sup>3</sup> Dès le 22 décembre, des assemblées de quartier se multiplient dans la ville de Buenos Aires. La plupart d'entre elles réunissent entre 50 et 100 personnes. Il s'agit d'espaces où se retrouvent des voisins, mais également beaucoup de militants sociaux et politiques. Ils se réapproprient des espaces publics (rues, places ou parcs) pour faire des assemblées où ils discutent de la situation politique du pays et/ou du quartier afin de coordonner des actions.

travailleurs, militants, étudiants et assemblées de quartier.

Progressivement, les ouvrières commencent à occuper une place centrale dans les conflits qui traverseront le pays durant toute l'année 2002. Par exemple, le 8 mars, elles occupent l'avenue Jujuy (axe de circulation très important de la ville, où se situe l'usine) en hommage à la lutte internationale des femmes. Si au départ, cette initiative fut lancée par le groupe féministe et trotskiste « Pan y Rosa », ce furent finalement les ouvrières de Brukman, qui, en se réappropriant certaines revendications féministes, ont dirigé l'organisation de cet événement.

Une semaine plus tard, elles participent à une manifestation massive sous le slogan « Du pain, du travail et qu'ils s'en aillent tous ». Le lendemain de la manifestation, les ouvrières de Brukman sont expulsées de l'usine. Immédiatement, des voisins et des militants réagissent aux appels d'urgence. Des casseroles commencent à sonner dans le quartier et un cordon de 200 personnes entoure l'entreprise et coupe l'avenue Jujuy. Débordées par l'événement, les autorités doivent céder. La police reçoit l'ordre de quitter le lieu et les ouvrières reprennent l'usine. La réussite de cette action encourage les ouvrières à renforcer des liens de solidarité avec d'autres acteurs.

## Formation de la Commission Nationale des Usines Occupées

Au même moment, à Neuquén, les travailleurs de Zanón occupent leur usine. Ils vendent leur stock de production depuis novembre et commencent à discuter de la possibilité de relancer la production. Les alternatives présentées par le Mouvement National des Entreprises Récupérées (formé quatre mois plutôt) ne convainquent pas les travailleurs de Zanón ni de Brukman. En effet, la stratégie proposée par cette



Photo de Raf Custers, Argentine, 2014.

organisation consiste à former une coopérative. Or, pour ces ouvriers et ces ouvrières, devenir des travailleurs associés dans une coopérative, supposait devoir assumer « des rôles et des responsabilités patronales ». Refusant cette alternative, les travailleurs de Zanón et de Brukman formuleront une stratégie différente : l'étatisation sous contrôle ouvrier de l'usine. Cette revendication impliquait une responsabilisation économique de l'État et un contrôle par les ouvriers « afin de garantir la production de biens selon les besoins sociaux et non pas selon les intérêts des propriétaires du capital »<sup>1</sup>.

Le 13 avril 2002, les travailleurs de Zanón et Brukman convoquent une rencontre nationale des « entreprises occupées, travailleurs en lutte et activistes combattifs ». Le rassemblement vise l'unification des diverses luttes à travers « des coordinations ou des assemblées (...) des travailleurs avec et sans emploi, du secteur public et privé »<sup>2</sup>.

Une dizaine d'ER participent à la rencontre et commencent à s'organiser, créant ainsi la Commission Nationale des Usines Occupées laquelle ne sera pas exclusivement intégrée par des travailleurs des ER.

En effet, plusieurs organisations sociales et politiques y participeront activement dont, notamment, les Mères de la Place de Mai<sup>3</sup>, le Parti des Travailleurs Socialistes (PTS)<sup>4</sup>, l'organisation féministe liée à ce parti « Pan y Rosas », le Mouvement des Travailleurs Sans Emploi de Neuquén (MTD-Neuquén) et le Syndicat des Ouvriers et des Employés Céramistes de Neuquén (SOECN). Ils créent le périodique *Nuestra Lucha*. Desde las Bases, afin que « chaque ouvrier avec ou sans emploi puisse raconter ses expériences et apporter ainsi à la lutte de tous »<sup>5</sup>.

La Commission ne comptera pas avec une structure rigide. Il s'agira d'un réseau visant à coordonner les revendications et les actions des diverses organisations sociales et politiques.

<sup>1</sup> Discours de Raúl Godoy, travailleur du Zanón et dirigeant du Syndicat des Ouvriers et des Employés Céramistes de Neuquén (SOECN). Deuxième rencontre des Usines Occupées, 7/09/2002.

<sup>2</sup> Lettre de convocation à la rencontre nationale.

<sup>3</sup> Association des mères des victimes de la dictature militaire qui a eu lieu durant les années 1976-1983.

<sup>4</sup> Parti trotskiste appartenant au courant morniste, fondé en 1988.

<sup>5</sup> Périodique *Nuestra Lucha*. Desde las bases, mai 2002.

## Les « Brukmanes » et le patriarcat

**E**n très peu de temps, des ouvrières qui n'ont pas d'expérience politique ou syndicale se trouvent propulsées au centre d'un nouvel espace de lutte. Mais leur condition féminine conditionne fortement leur investissement.

« Comment la femme fait-elle l'apprentissage de sa condition, comment l'éprouve-t-elle, dans quel univers se trouve-t-elle enfermée, quelles évasions lui sont permises, voilà ce que je chercherai à décrire. Alors seulement nous pourrons comprendre quels problèmes se posent aux femmes qui, héritant d'un lourd passé, s'efforcent de forger un avenir nouveau ». Simone de Beauvoir Simone, 1976, *Le deuxième sexe. L'expérience vécue, Tome II*. Paris: Éditions Gallimard.

Dans les pages qui suivent, nous verrons comment le processus de lutte et de récupération de l'entreprise implique des imbrications profondes entre la force nouvelle issue de ce processus et la persistance des modèles culturels.

### Qui sont les Brukmanes ?

Lorsqu'on pose cette question aux travailleuses, on comprend vite qu'une partie importante de ces femmes sont devenues des ouvrières durant les années 1990. Elles sont entrées sur le marché du travail afin d'assurer les rentrées économiques nécessaires au ménage, dans un contexte de crise économique, de précarisation et de flexibilisation du travail. Jusque-là, elles étaient des « femmes au foyer ».

Pour beaucoup de ces femmes, cette situation a provoqué des transformations significatives dans leurs relations familiales. Leur nouveau statut salarial n'a toutefois pas transformé leur

condition au sein du foyer. Pour la plupart d'entre elles, la division sexuelle du travail était un fait « naturel ». La capacité exclusive des femmes à enfanter et à allaiter justifiait l'importance de leur rôle maternel et expliquait ainsi leur place « naturelle » à la maison et, de facto leur exclusion du salariat.

On l'aura compris : ces femmes n'ont pas vraiment choisi leur intégration dans le monde salarial. Cette intégration fut déterminée par la conjoncture économique du moment en Argentine. Partageant alors, un sentiment de culpabilité dû à « l'abandon » de leur foyer, elles ont dû apprendre à concilier leur travail salarié avec leurs tâches domestiques et maternelles.

À cet égard, l'engagement des ouvrières dans la lutte pour la récupération de leur usine produira de fortes tensions au sein de leurs cellules familiales. L'occupation de l'usine ainsi que leur investissement dans une mobilisation qui deviendra de plus en plus intense, implique des absences prolongées du foyer et crée un profond malaise concernant leur rôle de « mère » et d'« épouse ». En outre, beaucoup d'ouvrières sont confrontées à l'incompréhension des membres de leurs familles pour qui leur place n'est pas à l'« usine », mais dans leurs « foyers ». Cette situation sera beaucoup moins problématique pour les hommes. Ce qu'on observe lorsqu'on compare le rôle joué par les familles des ouvriers masculins de Zanón et celles des ouvrières de Brukman.

En effet, Zanón est majoritairement composée d'hommes. Lorsque ceux-ci ont occupé l'usine et ont relancé la production, certaines compagnes d'ouvriers ont formé un comité de soutien dénommé « commission des femmes ». Il semblerait donc que le rôle socialement construit du « père de famille », consistant à être le fournisseur des moyens de subsistance, favorise la solidarité des membres de la famille (et plus précisément des femmes) lorsque celui-ci participe à la récupération de son entreprise. C'est moins évident lorsque ce sont des ouvrières. En effet, beaucoup des femmes de Brukman (comme de Zanón) doivent faire face à l'incompréhension de leur famille et de leur mari, dont certains soupçonnent leurs compagnes d'entretenir une relation



Photo: Nicolás (indymedia). 17 avril, 2002.  
[http://argentina.indymedia.org/news/2002/04/22138\\_comment.php](http://argentina.indymedia.org/news/2002/04/22138_comment.php)

extraconjugale<sup>1</sup>. De plus, elles doivent se débrouiller pour conjuguer maternité, tâches domestiques, investissement dans la lutte et activité productive.

Dans telles circonstances, beaucoup d'ouvrières vont amener leurs enfants à l'usine ou aux manifestations. Si pour certains maris, la présence des enfants servait à apaiser leurs soupçons quant à la fidélité de « leurs femmes », pour d'autres, cette situation renforçait leur incompréhension quant à la responsabilité de leurs épouses en tant que « mère ». Ils leur reprochaient de mettre en danger la vie ou le bien-être psychologique de leurs enfants.

Toutes les ouvrières de Brukman ne se trouvent pas dans cette situation. Certaines femmes sont encouragées et soutenues par leurs époux<sup>2</sup>. D'autres ouvrières parviendront à faire comprendre l'importance de leur engagement à leurs compagnons grâce au développement de la lutte et à sa visibilité médiatique. Cette sensibilisation des hommes va provoquer chez certains un changement de comportement. Ils commenceront alors à prendre en charge « certaines » tâches domestiques. Cependant, ces « aides » ne libèrent pas tout à fait ces femmes des activités ménagères, ce qui limite le temps et l'énergie qu'elles pourront consacrer à la lutte.

Les ouvrières qui n'ont pas d'enfants ou celles dont ceux-ci sont proches de l'âge adulte se retrouvent plus à même de s'investir dans la lutte. C'est le cas de Celia Martínez. Étant donné l'âge

<sup>1</sup> Voir, à ce propos : Quijoux Maxime, 2011, *Néolibéralisme et autogestion. L'expérience argentine*, Paris : Éditions Institut des Hautes Études de l'Amérique Latine- IHEAL.

<sup>2</sup> Même si à l'égard du soutien apporté par la « commission des femmes de Zanón » cet appui restera très maigre.



Photo: Nicolás (indymedia- Argentine). 17 avril 2002. [http://argentina.indymedia.org/news/2002/04/22138\\_comment.php](http://argentina.indymedia.org/news/2002/04/22138_comment.php)

avancé de ses enfants, elle profite d'un capital temps pour s'investir dans la récupération de l'usine et devient l'une des principales porte-parole de Brukman et de la Commission Nationale des Usines Occupées.

### Le parcours d'une combattante

Celia Martínez s'est mariée à l'âge de quinze ans. Elle s'est occupée de l'éducation de ses quatre enfants jusqu'à ses quarante ans, moment où elle a commencé à travailler à domicile pour Brukman. Elle percevait un salaire aux pièces, ce qui l'obligeait à intensifier les cadences de travail. Quelques années plus tard, Brukman lui proposa de travailler à la fabrique, ce que son mari finit par accepter tout en soulignant « Bon, ça va. Mais ne prends pas l'habitude ! ».

Comme pour beaucoup de femmes, le travail qualifié de Celia prolonge une tâche domestique apprise depuis son enfance, lors de sa formation de femme<sup>3</sup>. Sa participation à l'occupation,

<sup>3</sup> Nous faisons référence au processus de formation de femme développée par Simone de Beauvoir, consistant à postuler que les filles sont formées, depuis leurs enfances, pour devenir

les rencontres avec des organisations sociales et politiques et la récupération de l'usine ont engendré des transformations profondes. En peu de temps, Celia va remettre en question tant les rapports de classe que les rapports sociaux de sexe, qui l'ont formée en tant qu'« ouvrière, mère et épouse exemplaire ». Ainsi au cours de notre entretien, elle nous explique :

«Le premier jour [d'occupation de l'usine], je téléphonais à mon mari et je lui disais : je vais rentrer plus tard que prévu parce que les patrons sont partis et on attend qu'ils viennent nous payer. Mais tu sais qu'ils parlent bizarrement [certains collègues qui sont dans l'occupation], je crois qu'ils sont communistes. (...) Mon mari est péroniste. Il m'amenait par la main pour aller voter et puis il me

ramenait par la main à la maison. Il me disait pour qui je devais voter. Et maintenant c'est moi qui lui apporte le bulletin et lui dis ce qu'il doit voter. Et il vote (...)»<sup>4</sup>.



Photo: Nicolas (indymedia). 16 septembre 2003. <http://argentina.indymedia.org/news/2003/09/133909.php>

des « femmes » caractérisées par la passivité, l'exaltation de la féminité et du rôle maternel. La « passivité qui caractérisera essentiellement la femme « féminine (...) » est ainsi « un destin qui lui est imposé par ses éducateurs et par la société ». Simone de Beauvoir, 1976, *Le deuxième sexe. Les faits et les mythes*, Paris : Éditions Gallimard Tome I, p. 13-18 et *Le deuxième sexe. L'expérience vécue*, Tome II. Paris : Éditions Gallimard, p. 28. <sup>4</sup> Entretien avec Celia Martínez, ouvrière de Brukman. Décembre 2010.

## Une nouvelle division sociale du travail

La trajectoire de Celia illustre bien les bouleversements subjectifs favorisés par un processus de lutte qui se passe dans un contexte national hautement conflictuel où les institutions du pouvoir et les relations sociales traditionnelles sont contestées. Il faut cependant souligner que ces transformations sont des processus longs, non linéaires et par conséquent elles n'impliquent pas des ruptures soudaines avec des valeurs et des identités héritées du passé et intériorisées tout au long d'une vie.

En effet, la plupart des ouvrières de Brukman ont plus de quarante ans. Leur expérience de lutte intervient de manière relativement tardive dans leurs parcours de vie et produit des implications diverses. Si une quinzaine d'ouvrières s'investissent fortement dans la lutte, la plupart se concentrent sur les activités de production et délèguent les questions politiques de l'usine à leurs collègues. Comme le signale Maxime Quijoux: « il s'effectue par conséquent une nouvelle division sociale du travail à l'intérieur de l'usine entre, d'un côté, porte-parole rompus aux tâches politiques, et de l'autre, ouvrières mandantes autoreléguées à la production »<sup>1</sup>.

Dans un premier temps, cette division semble convenir à toutes étant donné la notoriété médiatique que connaissent leurs porte-paroles et les solidarités qu'elles parviennent à construire grâce à la radicalité de leurs revendications, à la diversité et à l'originalité des formes d'actions développées. Mais a posteriori, la délégation des responsabilités politiques vers un groupe

<sup>1</sup> Quijoux Maxime, *op. cit.*, p 147.



Manifestation pour récupérer Brukman.  
Photo: Nicolás (Indymedia). 21 avril, 2003.  
<http://www.argentina.indymedia.org/news/2003/04/100789.php>

restreint d'ouvrières deviendra un des obstacles principaux à la lutte.

## Une deuxième expulsion ratée

Le 24 novembre 2002, un commando du Groupe Spécial d'Opérations (unité d'élite de la police nationale) procède à l'évacuation de Brukman. Les ouvrières sont amenées au commissariat et libérées six heures plus tard. Durant



Photo: Bossa (Indymedia). 21 avril 2003.  
<http://argentina.indymedia.org/news/2003/04/100714.php>

l'opération, la rue est bloquée par des dizaines de véhicules de sécurité et d'autopompes. Encore une fois des centaines de manifestants protestèrent devant Brukman. Avant midi, les « forces

de l'ordre » partent et les ouvrières réoccupèrent l'usine.

Ce nouveau succès va radicaliser leurs revendications. Elles refusent de négocier toute proposition qui ne poursuit pas l'objectif d'une nationalisation sous contrôle ouvrier de l'entreprise. Elles sont ainsi désignées par certains médias et personnalités politiques comme des « intransigeantes ».

Or, cette intransigeance n'est plus tolérée par le gouvernement intérimaire qui jette les bases d'une gouvernance fondée sur le « dialogue social » concernant non seulement les syndicats et les entrepreneurs, mais aussi les mouvements sociaux. Cette gouvernance impliquera la prise en considération des demandes portées par les acteurs mobilisés, mais les négociations seront clôturées selon les conditions imposées par l'État.

## Le « Dialogue argentin »

Sous l'initiative de la Conférence Épiscopale Argentinienne et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le gouvernement intérimaire, présidé par Eduardo Duhalde, convoque les organisations civiles, syndicales et patronales, à un processus de dialogue, connu sous le nom de Dialogue argentin. Le 15 janvier 2002, Duhalde en appelle au dialogue social en déclarant :

« Je veux être un travailleur parmi d'autres dans cette convergence qui réunit les principales forces politiques, patronales, syndicales et sociales pour faire face à l'effondrement qui nous mène vers l'anarchie et les violences fratricides (...). Participons de manière constructive, avec la volonté de surmonter la crise de cette Nation à

laquelle nous ont conduits des inaptés et des corrompus »<sup>1</sup>.

Les deux centrales syndicales (la Confédération Générale du Travail et la Centrale des Travailleurs d'Argentine) et certaines organisations sociales acceptent de participer à ce dialogue aux côtés de l'Union des Entrepreneurs, de la Banque Mondiale, du Fonds Monétaire International, des représentants des Nations Unies ainsi que des ambassadeurs des États-Unis et des pays européens (parmi d'autres représentants des élites économiques et gouvernementales de la scène nationale et internationale).

Le processus politique entamé sera fortement marqué par des stratégies politiques alternant répression et dialogue. Des mécanismes de répression divers (policiers et judiciaires) seront alors déployés de manière sélective vis-à-vis des « intransigeants ».

### Expulsion des ouvrières de Brukman et changement conjoncturel

Entre décembre 2001 et avril 2003, les travailleuses de Brukman ont dû affronter trois expulsions. Bien que les premières fois, elles aient pu récupérer le bâtiment, la dernière expulsion fut décisive.

Le 18 avril 2003, quelque 300 policiers procèdent à l'expulsion des ouvrières. Cet épisode est marqué par le déploiement d'un impressionnant dispositif policier afin d'empêcher de nouvelles tentatives de réoccupation de l'entreprise. Les manifestations sont fortement réprimées. Le 21 avril, environ 7.000 manifestants tentent de réoccuper l'usine. La réponse policière est brutale, laissant plusieurs blessés (certains par balle) et provoquant des centaines

<sup>1</sup> Journal Clarín, 15/01/2002.



«Fuentes de Información - Argentinazo Dic.2001 (p/ la memoria)»

d'arrestations. Une dizaine de personnes furent poursuivies en justice dont quatre ouvrières de Brukman.

Quelques jours plus tard, 20.000 personnes manifestent leur soutien aux travailleuses. Malgré cette mobilisation, les ouvrières ne parviennent pas à récu-

perer l'usine. Elles décident alors de délocaliser la lutte en campant nuit et jour devant le Parlement. Mais le temps passe et les ouvrières commencent à perdre tout espoir. Elles se trouvent face à la situation qu'elles redoutaient le plus : à la rue et sans rémunération.

dans un secteur en crise sont quasiment inexistantes. Bien que le fonds de grève constitué par la Commission Nationale des Usines Occupées permette de compenser certains besoins de première nécessité, il n'est pas suffisant pour subvenir aux besoins des ouvrières sur le long terme<sup>2</sup>.  
De plus, le conflit entre dans une nouvelle conjoncture beaucoup moins favorable. Durant l'année 2003, alors que la répression s'accroît, les mouvements sociaux commencent à souffrir de ruptures internes, accentuées par le processus électoral. En effet, les nouvelles élections représentent, aux yeux de certains militants sociaux et politiques, la possibilité



«Fuentes de Información - Argentinazo Dic.2001 (p/ la memoria)»

d'une ouverture politique vers les mouvements sociaux.

### Retour à l'usine

Après six mois de campement, les ouvrières finissent par accepter les conditions imposées par le gouvernement afin d'obtenir l'expropriation de

Les possibilités d'obtenir un nouvel emploi pour ces ouvrières âgées

<sup>2</sup> Rappelons-nous que certaines d'entre elles furent expulsées de leurs foyers.

l'entreprise. La revendication visant la nationalisation sous contrôle ouvrier est dès lors abandonnée.

En effet, suite à la sanction d'une loi d'expropriation prévoyant la formation d'une coopérative et le paiement des indemnités d'expropriation par les ouvrières, elles parviennent à retourner dans l'usine. Si, dans un premier temps, elles revendiquaient, au moins, la déduction de la somme de leurs dettes salariales du montant correspondant à l'indemnisation due à l'expropriation, elles doivent finalement accepter un accord prévoyant leur prise en charge du paiement du montant total de l'expropriation et abandonner ainsi, l'espoir d'obtenir le remboursement de leurs salaires.

L'expulsion et le changement de conjoncture politique favorisent l'émergence de conflits au sein du collectif. Les tensions ne sont pas neuves.



Campement des « Brukmanes » devant le Parlement.

Photo: Gerardo Pereyra (Indymedia). Juin 2003.

<http://argentina.indymedia.org/news/2003/06/116385.php>

Comme dans tout collectif, les ouvrières de Brukman connaissent des conflits internes entre des groupes partageant des idées et des intérêts différents.

Nous avons vu que durant le processus de lutte, deux groupes d'ouvrières se sont formés : les porte-paroles et les ouvrières de production. Cette division du travail correspond aux intérêts divergents entre un groupe partageant des objectifs plus politiques et un autre portant des intérêts plus économiques. Tant que les porte-paroles parvenaient à capter une notoriété et une forte solidarité autour de Brukman facilitant ainsi la récupération de l'usine, cette répartition des tâches semblait convenir à toutes. Mais, lorsque « l'intransigeance » de celles-ci pose des obstacles à la récupération de l'usine, les divergences deviennent de véritables sources de conflit. Dès lors, ce groupe de porte-paroles est tenu pour responsable de l'expulsion.



Photo: Anarchist (indymedia). 21 avril 2003.

<http://www.argentina.indymedia.org/news/2003/04/101188.php>

une nouvelle ONG, moins politisée et plus institutionnelle que les organisations pionnières des ER. Les « Brukmanes » se retirent ainsi de la Commission Nationale des Usines Occupées. Sans ces ouvrières, cette commission perd toute sa dynamique. Zanón, qui se trouve géographiquement très éloigné des villes où se situent les autres ER, ne parvient pas à redynamiser cet espace qui sera dissout en 2004, moment marqué par une demande sociale croissante de « normalité institutionnelle »<sup>1</sup>, la rapide et durable popularité du nouveau gouvernement élu<sup>2</sup> et donc, la diminution des conflits sociaux et la fin d'un cycle de crise politique.

L'assemblée des ouvrières de Brukman décide également d'adhérer au Mouvement National des Usines Récupérées par ses Travailleurs (MNFRT),

<sup>1</sup> Lire à ce propos, Svampa Maristella et Pereyra Sebastián, 2004, *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*, Buenos Aires: Editorial Biblos.

<sup>2</sup> Cinq mois après avoir pris son mandat, les résultats des sondages indiquaient que 87 % des personnes interrogées étaient favorables à la gestion du nouveau Président, Néstor Kirchner. *Journal Página 12*, 14/10/2003.



# Organisation et division du travail: ruptures et continuités

**L**e 29 décembre 2003, les «Brukmanes» retournent à l'usine et décident de reprendre le modèle autogestionnaire de production qu'elles ont initié dès le premier jour de récupération de l'entreprise.

Elles s'accordent pour gérer l'entreprise de manière collective en organisant des Assemblées générales (AG) une fois par semaine. Elles décident également de distribuer les bénéfices produits par la vente de leurs marchandises en fonction du temps consacré au travail et non pas selon la tâche effectuée.

Or, étant donné que les ouvrières ont formé une coopérative, elles doivent dorénavant désigner un conseil d'administration (CA). Si, au départ, elles s'organisaient exclusivement à travers l'AG, en constituant un CA, elles doivent dès lors combiner ces deux instances de décision.



Bâtiment de l'usine Brukman.  
Photo: Desot, 2003.  
<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Brukman08.jpg>

Pour éviter une division du travail concernant la formation d'un groupe spécialisé dans la gestion de l'entreprise et d'un autre groupe destiné à l'exécution du travail, les ouvrières organisent des AG tous les vendredis, afin de discuter et de prendre toutes les décisions ensemble. Dans ce sens, le CA est conçu comme un organe d'exécution des décisions prises par l'AG.

Cette forme d'organisation et de distribution des bénéfices exprime des ruptures essentielles avec le modèle classique. Elles deviennent des piliers indispensables de l'égalitarisme et du processus démocratique qui suppose l'autogestion dans cette usine. Mais ces ruptures n'englobent pas la totalité de l'organisation du travail. Lorsqu'on observe d'autres aspects, on constate des persistance significatives, notamment en ce qui concerne la division sexuelle du travail.

## La division du travail

L'usine Brukman est divisée en six étages, dont deux ont été fermés. En effet, avant la récupération, l'usine occupait 115 ouvrières. À l'heure actuelle, elles sont encore 65.

La chaîne de production commence au rez-de-chaussée où les clients apportent les tissus. À cet étage se trouvent

*« Les hommes font leur propre histoire, mais ils ne la font pas arbitrairement, dans des conditions choisies par eux, mais dans des conditions directement données et héritées du passé. [...] Et même quand ils semblent occupés à se transformer, eux-mêmes et les choses, à créer quelque chose de tout à fait nouveau, c'est précisément à ces époques de crise révolutionnaire qu'ils évoquent craintivement les esprits du passé ... »*  
Karl Marx, 1969, *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Paris: Éditions Sociales, p.15.

également le magasin et la réception. Ces tâches sont réalisées par des femmes.

Une fois les tissus arrivés dans l'usine, ils sont emportés au quatrième étage : secteur de la conception et du découpage. Ce travail, fortement valorisé dans le domaine de la confection, est exclusivement réalisé par des hommes. Par conséquent, la plupart des ouvriers se trouvent regroupés à cet endroit. Une fois les pièces découpées, elles sont acheminées au troisième étage où



Photo : Lorena Santa Cruz.  
[http://www.parquechasweb.com.ar/parquechas/notas/Nota\\_brukman\\_ls\\_300609.htm](http://www.parquechasweb.com.ar/parquechas/notas/Nota_brukman_ls_300609.htm)

se trouvent la plupart des ouvrières et quelques ouvriers chargés de la confection. La dernière étape de la production est effectuée au deuxième étage où, quelques ouvriers et une ouvrière repassent les pièces réalisées.

On peut donc observer que bien que les femmes de Brukman n'aient pas accès aux tâches masculines les plus valorisées dans la chaîne de cette production (le découpage), elles ont néanmoins accès à une autre activité masculine (le repassage), beaucoup moins valorisée et physiquement épuisante étant donné le poids et la chaleur dégagée par les plaques de repassage.



Photo : Gunes-Hélène Isitan, Studio Folle Image.  
Film : « Les femmes de la Brukman ».



Photo : Gunes-Hélène Isitan, Studio Folle Image.  
Film : « Les femmes de la Brukman ».



Photo : Journal Página 12, 16 juin 2002.

Enfin, le premier étage, où siégeait auparavant la direction de l'entreprise, est désormais occupé par les membres du CA. Durant les premières années de production cet étage est resté fermé, mais, étant donné la progressive professionnalisation des membres du CA, favorisé par la délégation du collectif, les ouvrières décident en 2006, l'ouverture de cet étage afin d'installer les bureaux du CA.

Ce choix cristallise un renforcement de la division du travail entre, d'un côté, les membres du CA, chargés de la gestion de l'entreprise, et de l'autre, des ouvrières rompues aux tâches productives. Les « Brukmanes » continuent à convoquer des assemblées tous les vendredis, mais il s'agit de réunions courtes ayant plus pour sujet la redistribution des bénéfices obtenus durant la semaine que de discussion et de prise de décisions concernant l'entreprise.

Or, la composition du CA semble exprimer une certaine rupture concernant la division sexuelle du travail. En effet, le CA est exclusivement composé de femmes. Cette composition du CA pose question quant à l'attitude des hommes au sein de l'usine: comment explique-t-on que ces hommes, qui sont parvenus à garder le contrôle exclusif des tâches productives les plus valorisées,

acceptent d'être écartés de la gestion de l'entreprise ? Les hommes entretiennent un rapport plus distant à la gestion de Brukman où la mixité semble être problématique. Comme nous venons de le voir, la division du travail, telle qu'elle est organisée à Brukman, implique une séparation territoriale spécifique. Dans une usine où la présence numérique des femmes est dominante, les hommes sont majoritairement concentrés au quatrième étage, espace de socialisation masculine où ils réalisent un travail fortement valorisé dans le domaine de la confection. Il semblerait donc que pour ces ouvriers l'investissement dans un espace aussi féminisé reste difficile, tant elle ébranle des préjugés de sexe propres au modèle patriarcal.

Enfin, l'observation des persistances et des renforcements dans la division du travail doit être nuancée avec d'autres aspects de l'organisation du travail. Lorsque les ouvrières distribuent les bénéfices de la production selon le temps consacré au travail et non pas selon le type de travail accompli, elles rompent avec les hiérarchies socialement construites sous base de la division du travail<sup>1</sup>. Cette rupture est renforcée par la gestion collective de l'entreprise au sein de l'AG. Ainsi, les travailleuses reproduisent la division du travail au sein de l'entreprise (c'est-à-dire en tant que « rapport de coopération »), mais pas nécessairement sa structure hiérarchique. Cependant, nous avons vu que les ouvrières participent de moins en moins

<sup>1</sup> Comme l'a souligné Pierre Naville, la division du travail est l'expression d'un rapport d'antagonisme et de coopération. Au sein de l'entreprise, la division du travail correspond avant tout à « la forme d'une coopération techniquement efficace » tandis que dans la société cette coopération est soumise à des antagonismes sociaux. Naville, Pierre, 1962, « Le progrès technique, l'évolution du travail et l'organisation de l'entreprise. La division du travail », in Friedmann Georges et Naville Pierre, 1962, *Traité de sociologie du travail. Tome I*, Paris: Armand Colin.

à la gestion de l'entreprise qui devient donc de plus en plus une affaire du CA. Ce processus s'explique non seulement par la persistance de certaines traditions et habitudes, mais aussi, et surtout, par les difficultés pratiques et techniques rencontrées au moment où les ouvrières doivent produire et vendre leurs marchandises.

### Composition technologique, exigences du marché et autogestion

Le niveau d'automatisation est relativement bas dans l'industrie de l'habillement. C'est-à-dire que dans le processus productif, la quantité de travail incorporée à la production est plus élevée que dans d'autres secteurs industriels. Or, même si ces machines sont peu automatisées, chacune d'entre elles correspond à une tâche spécifique. Par exemple, les machines utilisées pour coudre les poches des pantalons ne sont pas les mêmes que celles employées pour réaliser les poches des vestes, ni celles pour coudre les manches, les cols ou les bragues. Il existe par conséquent une multitude de compétences en fonction des machines dont certaines nécessitent des connaissances techniques pointues. La division du travail et les possibilités pour ces ouvrières d'alterner des tâches sont donc fortement limitées par les instruments dont elles disposent.

Lorsqu'on compare l'usine Brukman aux autres entreprises récupérées, on constate que si dans des usines fortement autonomisées, les travailleurs parviennent à modifier leurs cadences de travail, à Brukman, par contre, cette pratique est limitée. Ainsi, chez Zanón par exemple, les machines sont fortement automatisées. Pour la plupart des tâches, la machine réalise les mouvements nécessaires afin d'élaborer le produit et les ouvriers s'occupent essentiellement de contrôler son fonctionnement. Lorsqu'une machine est bloquée, une alarme se met à sonner.

Avant que l'entreprise ne soit récupérée, le travailleur était fixé à son poste afin de répondre rapidement à n'importe quel problème dans la chaîne avant le déclenchement de l'alarme. À la suite de la récupération de l'entreprise, les ouvriers ont commencé à lire, à écouter de la musique, à discuter avec leurs collègues et à circuler plus aisément dans l'usine. Lorsque l'alarme se met à sonner, les travailleurs débloquent la machine.

À Brukman, ces pratiques ne sont pas réalisables, car les machines ne peuvent pas fonctionner sans le travail permanent des ouvrières. Ainsi, lorsqu'elles convoquent une AG, c'est toute la production qui est arrêtée. Ce qui représente pour elles une perte économique considérable. La marge de manœuvre dans laquelle les travailleuses peuvent modifier certaines pratiques n'est pas exclusivement conditionnée par le niveau technologique de l'entreprise, mais aussi et surtout, par les caractéristiques du marché de l'habillement. Dans ce secteur la demande des clients est renouvelée à chaque changement de saison. Périodiquement, les ouvrières doivent donc produire davantage en augmentant l'intensité et parfois en allongeant leur journée de travail. Étant donné la diminution radicale de la demande une fois que les pièces ont été distribuées, il y a une forte chute de leurs revenus. Ainsi, lorsque les ouvrières reçoivent une commande, elles ont peu de marge pour la refuser, même si cela implique une forte augmentation des cadences et/ou l'allongement de la journée de travail.

En effet, étant donné que les ouvrières ne parviennent pas à vendre directement tous leurs produits sur le marché, elles doivent réaliser ce travail pour d'autres firmes. Elles reçoivent la matière première nécessaire pour une quantité donnée de produits dont elles doivent assurer la fabrication en un temps déterminé par la firme commanditaire. Celle-ci fixe le prix du produit final et détermine

la cadence de production, ce qui limite l'autonomie des travailleuses, du moins pour ce qui concerne les cadences et les formes d'organisation du travail.

Étant donné la faible rémunération qu'elles obtiennent en vendant leurs produits à ces firmes, les travailleuses parvenaient, avec difficulté, à s'assurer un montant équivalent à un salaire légal minimum<sup>1</sup>. Dans cette situation, elles doivent intensifier leurs cadences de travail. Processus qui rentre en tension avec leurs principes d'autogestion.

En effet, étant donné que le temps passé en assemblée n'est pas compensé en production, elles tendent à accentuer la division du travail de « gestion » et de « production ». Entre autres, étant donné la diversité des compétences correspondant aux machines et aux postes, l'alternance des tâches rend le travail moins intense. Les conditions matérielles de ces ouvrières limitent ainsi leurs capacités à modifier l'organisation du travail en même temps qu'elles engendrent des tensions importantes entre celles qui « produisaient plus » et celles qui sont considérées comme « moins productives ».

Cependant, pour le moment, ces conflits ne se sont pas traduits par une différenciation dans le partage des profits. Le consensus autour d'une distribution égalitaire des bénéfices reste fort à Brukman, cristallisant ainsi des transformations collectives et individuelles profondes concernant la puissance normative des systèmes de rémunérations différenciés propres à la structure hiérarchique de l'emploi.

<sup>1</sup> En janvier 2015, le salaire légal minimum en Argentine était de 483,26€ (pour un travail à temps plein), tandis qu'à Buenos Aires, le « panier de la ménagère » était calculé à 579,48 €. Ce montant correspond à la somme nécessaire à une « famille type » (composé de deux adultes et deux enfants) pour ne pas tomber en dessous du seuil de pauvreté.

# Les entreprises récupérées: esquisse d'un essai sur le travail, la connaissance et l'espoir

Pedro LISDERO (CONICET-UNC Argentina)\*

**Au fur et à mesure que l'Argentine entrait dans le nouveau millénaire et dans le contexte d'un pic de visibilité des conflits sociaux, marqué par la résistance aux effets des politiques néo-libérales, une série d'expériences de lutte des travailleurs s'y sont développées. Cherchant à défendre leurs postes de travail, ces travailleurs ont décidé d'occuper et de gérer leurs unités de production et leurs luttes sont ainsi devenues protagonistes de la vie sociale pendant plusieurs décennies.**

La perplexité devant l'émergence de ce type d'actions « inattendues » et « dissonantes » dans un contexte de crise, se joint à une forte dispute pour « l'appropriation du sens » de ces luttes. Des politiciens, des universitaires et des journalistes essaient divers concepts pour cerner un phénomène qui dérange et suscite des interrogations au-delà des problèmes ponctuels d'un groupe « périphérique » de travailleurs. Néanmoins, à moins d'une décennie de l'apogée de ces « laboratoires de rapports », nous pouvons dire que ladite controverse faisait aussi écho à la complexité et à la portée des progrès sociaux en jeu en même temps qu'aux limites des marqueurs de sens pour les comprendre.

Ainsi, les entreprises récupérées peuvent être vues comme un épiphénomène qui permet d'entrevoir l'état des relations sociales dans un contexte de restructuration globale dont les manifestations acquerraient des particularités locales. Ce sont des expériences qui révèlent de larges processus de transformation du « monde du travail ». Elles apportent de la tension aux problèmes particuliers d'un groupe de sujets dans un temps et un espace spécifiques et

soulèvent en retour des interrogations à propos de ce que signifie l'expérience quotidienne de « vivre en crise » dans le « Sud Global ».

## Définitions et expansion du phénomène

L'émergence du phénomène des entreprises récupérées en Argentine conduisit assez tôt à des discussions sur leur dénomination et sur leur inscription temporelle. Dans un premier temps, le terme « récupérées » s'est imposé. La signification évoquée par le terme « récupération » est fortement associée à l'identité du travailleur et à la propriété des moyens de production: c'est-à-dire que l'on récupère quelque chose qu'on a perdu ou que l'on est en train de perdre. L'identité de travailleur ou le fait de « récupérer la source de son travail » prend du sens dans le contexte de croissante exclusion dans lequel ces expériences apparaissent. De la sorte, récupérer la source du travail ne signifiait pas seulement percevoir le revenu qui « garantit » la reproduction des sujets, mais aussi, dans le contexte argentin, être garanti de ne pas tomber dans le vide de la désaffiliation sociale.

D'autre part, la propriété des moyens de production paraît contestée dans un sens traditionnel, c'est à dire, en termes de possession légale. L'on récupère quelque chose qui, autrement, court le risque d'être perdu. L'objet récupéré c'est quelque chose qui appartient aux travailleurs de manière légitime ; il s'agit des entreprises dans lesquelles beaucoup ont « laissé leur vie » et qui maintenant courent le risque de disparaître. La propriété est contestée par une pratique où le sens qui prime cherche à récupérer la dimension de « l'usage » des moyens de production dans un contexte où l'irrationalité de l'expansion du capital prend la forme, entre autres, de fermeture d'innombrables entreprises, d'indices élevés de chômage et de misère.

Un autre terme qui prend une popularité significative par sa proximité avec ces expériences est celui d'autogestion ((Petras y Veltmeyer, 2002; Ghibaudi, 2004). Ici, très clairement, en plus de faire référence à la propriété des moyens de production l'accent est mis sur la participation des travailleurs à la direction des unités de production. La « forme » que les sujets se donnent pour gérer « l'entreprise » ou se mettre en relation avec l'ambiance de travail apparaît alors au premier plan. Un éventail de débats s'ouvre sur ce point, en particulier, ceux destinés à déterminer le rapport entre la propriété des moyens de production et les modalités de gestion. Ce débat trouvera un de ses corrélats les plus forts dans la controverse entre « coopérativisme » versus « contrôle ouvrier » ; débat

qui opposera de manière irréconciliable des groupes de travailleurs.

De leur côté, James Petras et Henry Veltmeyer (2002) livrent un apport intéressant lorsqu'ils inscrivent ces expériences dans la perspective historique du phénomène d'autogestion dans le monde. Ils citent par exemple les initiatives lancées durant le gouvernement de l'unité populaire de Salvador Allende (1970-1973) où plus de 125 usines fonctionnaient sous ce système, certaines gérées par des fonctionnaires publics et d'autres par des comités de travailleurs. Ils citent encore l'expérience de la révolution populaire de 1952 en Bolivie ou les coopératives et communautés industrielles existantes durant le régime de Velasco Alvarado au Pérou (1968).

De la même manière qu'avec la question de la dénomination, l'inscription même de cette expérience dans un horizon temporel déterminé fut également un motif de controverse. Ainsi, tandis que beaucoup se sont attachés à explorer des « cas similaires » ; l'histoire postulant des similitudes en fonction, pour l'essentiel, des formes « d'occupation-gestion » et « d'engagement des acteurs », d'autres recherches soulignent des éléments qu'ils mettent en rapport avec les événements de décembre 2001.

Dans ce dernier sens, les cycles de manifestations qui émergent dans la seconde moitié des années nonante (où se manifeste une augmentation des protestations des salariés et des chômeurs), forment le cadre où apparaissent les premières expériences d'entreprises récupérées en lien étroit avec les syndicats. Ensuite, dans le contexte de l'intensification des protestations de 2000 à décembre 2001, on voit une augmentation significative du nombre de cas d'entreprises récupérées auxquelles participent des travailleurs ayant une faible expérience syndicale préalable et où commencent à se tisser des liens avec

des formes diverses de résistance. Plus tard, de décembre 2001 à 2003, ces expériences reçoivent davantage de visibilité publique et de soutien populaire, de nouveaux acteurs sociaux organisés surgissent sous la forme « d'assemblées de quartier », de « piqueteros », etc. Des acteurs qui participent aux prises d'usines pendant que commencent à apparaître des groupements d'entreprises récupérées (Fajn, 2003).

Depuis lors des études récentes montrent que le phénomène a pris de l'ampleur de deux façons: d'un côté via les nouvelles récupérations d'entreprises et de l'autre par l'inscription dans cette catégorie d'acteurs venant d'expériences précédentes. Il en résulte qu'il devient de plus en plus difficile de cerner le phénomène puisque les limites entre les cas de récupération et autres liés au mouvement coopératif traditionnel ou autres formes d'autogestion (telles les entreprises familiales) semblent s'estomper (Palomino, Bleynat, Garro, & Giacomuzzi, 2011: 10). Les données actuellement disponibles mentionnent l'existence de 311 entreprises récupérées où travaillent environ 13.500 personnes. Ces unités productives sont situées en particulier dans la Ciudad Autónoma et la Provincia de Buenos Aires et sont actives, entre autres, dans la métallurgie (19%), l'alimentation (13%), les imprimeries (10%), les unités textiles (8%), la construction (5%), la restauration (5%). Quant à leur situation légale, la forme coopérative prédomine; pour ce qui est de la possession des immeubles pour la période 2010-2013, on observe que 63 % des entreprises ont obtenu l'expropriation en faveur des coopératives, mais seulement 19 % de ces expropriations apparaissent comme définitives (Ruggeri, données obtenues à partir d'un échantillon).

## Défis et interrogations actuels

Les discussions théoriques à propos de ce phénomène se sont parfois

forgées dans la chaleur de la participation aux expériences des travailleurs dans la récupération des entreprises. Il convient alors de souligner le rapport étroit qui s'établit dans le processus de restructuration en cours, entre la production de la connaissance et le développement des luttes sociales. Ainsi, le premier défi que nous voudrions soulever est en rapport avec la compréhension de la tension qui se produit entre les logiques de la connaissance et la reproduction de la société ; et ce, précisément, parce que les premières jouent un rôle central dans la structuration des mécanismes de reproduction sociale. En ce sens, il est nécessaire de laisser ouvert un espace pour explorer la potentialité que ces actions « inattendues » ont comme l'expression de pistes qui nous renvoient à l'ensemble des relations sociales. C'est ainsi que les entreprises récupérées deviennent un véritable « laboratoire de pratiques sociales ».

De ce qui précède se dégage l'obligation de maintenir une approche critique, faisant de la connaissance un outil engagé contre les mécanismes complexes de domination qui prennent forme lors des crises expansives du capital. Il est ainsi nécessaire de continuer une réflexion qui nous permet, loin des approches romantiques ou volontaristes, de contribuer à produire des outils capables de démentir les fantaisies existant derrière des formes sociales pour organiser, entre autres, le travail, la propriété et les relations sociales.

Se concentrer sur cette dimension de la compréhension de l'expérience des entreprises récupérées nous permet de dépasser un nœud sur lequel semblent stagner les discussions qui cherchent à faire un bilan sur elles: continuité versus rupture. Nous proposons, au contraire, de nous focaliser sur les relations quotidiennes qui fonctionnent comme des médiateurs de la reproduction des structures sociales ;

avant d'expliquer la constitution d'un acteur politique spécifique, de signaler ses réussites et ses erreurs ou de mettre comme dimension exclusive d'analyse la logique instrumentale et/ou son impact direct sur le système administratif politique (Melucci, 1994). S'il y a quelque chose à apprendre ici, ce sera en prêtant attention à comment s'est constitué ce réseau de relations qui a permis à un moment donné de questionner l'ordre sacré de la propriété dans la prise de possession des entreprises, à comment s'est configurée la prise de conscience à propos du besoin de « prendre les rênes » des entreprises ; à la manière dont l'expérience quotidienne de l'autogestion a configuré les sensations de sécurité associées au travail ; à comment sont vécues dans le quotidien les relations avec les institutions, etc.

Marchant dans cette direction, l'histoire des relations sociales du travail dans le système capitaliste peut être réécrite en fonction d'un effort continu et dynamique d'appropriation différentielle des énergies corporelles (de la vitalité des sujets dans le processus de travail). Mais la précarité qui semble se manifester dans les entreprises récupérées nous oblige à redéfinir cette tendance au niveau global. Nous nous trouvons face à une société qui se réaffirme autour d'un processus de valorisation centré sur l'exploitation du travail, mais qui, en même temps, se structure d'une manière telle qu'elle rejette des milliers de corps/travailleurs jusqu'à la limite de leur reproduction biosociale. Ce processus rend plus complexes les modalités dont le capital dispose pour garantir la continuité de sa reproduction. S'ouvrent alors des interrogations à propos de la dégradation grandissante et irréfutable des biens communs, des formes transnationales pour gérer les disponibilités de travailleurs en territoires spécifiques, les usages intensifs/qualifiés du corps dans le travail, etc.

Mais en même temps, cette caractéristique précarisante ouvre une gamme d'interrogations et défis à propos des luttes en cours et de celles qui arriveront. Il ne s'agit pas alors de penser le poids de ces acteurs comme protagonistes du changement. Ce qui est intéressant, c'est d'apercevoir dans ces expériences les espaces d'espoir qui y apparaissent.

Dans cette perspective, l'espoir surgit, éloigné de sa conception romantique et utopique et devient, à sa place, pratique et concrète, c'est à dire, en tant qu'une série d'actions situées dans les interstices entre les relations de reproduction et de rupture. Ainsi, par rapport à l'empreinte colonisatrice avec laquelle le capital a l'habitude de resurgir après chaque crise, ces expériences se présentent comme des pratiques annonciatrices d'un « autre futur possible » (Scribano 2014). Ouvrir des espaces de réflexion sur elles, contribue d'une certaine manière à lutter contre les formes actuelles de colonialisme.

\* [www.accioncolectiva.com.ar](http://www.accioncolectiva.com.ar) / [www.estudiosociologicos.org](http://www.estudiosociologicos.org) / [pedrolisdero@gmail.com](mailto:pedrolisdero@gmail.com)

Article traduit de l'espagnol par  
Vladimir Caller

## Bibliographie citée

Fajn, G. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.

Melucci, A. (1994). *¿Que hay de nuevo en los nuevos movimientos sociales?* En E. Laraña, &

Palomino, H., Bleyat, I., Garro, S., & Giacomuzzi, C. (2011). *Cuestiones actuales sobre el universo de empresas recuperadas y las nuevas lógicas de agregación de los actores*. OSERA - Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas.

Petras, J., & Veltmeyer, H. (2002). *Auto-gestión de trabajadores en una perspectiva histórica*. En E. Carpintero, & M. Hernández, *Produciendo realizaciones. Las empresas comunitarias*. Buenos Aires: Mario.

Ruggeri, A. (2014) *Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.

Scribano, A. (2014) *Esperanzas, Virtudes y Vida en Común, en Guía sobre post-desarrollo y nuevos horizontes utópicos*. ESEditora: Buenos Aires.

En Argentine. Sur la Ruta-7 à Neuquén se trouve l'usine de céramique Zanon. Il y a plus de dix ans que les travailleurs de Zanon occupent leur usine. Depuis janvier 2014, l'expropriation est officielle. Les travailleurs, unis dans une coopérative, sont officiellement les propriétaires du nom, de la marque et de l'usine de céramique. La Fabrica Sin Patronos, usine sans patrons, est une expérience unique d'émancipation.

*"Tout le monde perçoit le même salaire. C'est un grand changement, une idée subversive",  
Mariano Pedrero, FaSinPat, mars 2014*

CERAMICA  
**ZANON**  
Bajo Control Obrero

**Fabrica Sin Patronos**  
Greet Brauwers, docu, 15'

<http://www.soulpress.be> [greet@dewereldmorgen.be](mailto:greet@dewereldmorgen.be)

## Pour en savoir plus ...

Marc François, Documentaliste du Gresea

### Monographies

**L'économie sociale et solidaire: levier de changement?** Points de vue du Sud; Editions Syllepse, 2015; 192 p. (Alternatives Sud (Cetri) – Vol. 22-215/2)

**Autogestion ouvrière et entreprises récupérées en Argentine/** Andrés Ruggeri; Syllepse, avril 2015; 190 p. (Collection «Coyoacán»)

**Les contributions des coopératives à une économie plurielle/** Sous la direction de Jérôme Blanc et Denis Colongo; L'Harmattan, janvier 2012; 578 p. (Cahiers de l'Économie Sociale)

**L'Autre Entreprise/ Gresea Echos N°61;** Gresea, mars 2010; 36 p. - <http://www.gresea.be/spip.php?article18>

**Economie sociale et solidaire: regards croisés sur un modèle de développement alternatif; L'économie sociale et solidaire: Essai d'un cadrage théorique /** Erik Rydberg; Gresea, avril 2010, 11 p. - <http://www.gresea.be/IMG/pdf/CadrageFGTB23-3-10-A5rouge01.pdf>

**Produire de la richesse autrement:** usines récupérées, coopératives, microfinance, les révolutions silencieuses; Editions du CETIM, octobre 2008; 176 p. (PubliCetim n°31) - <http://bit.ly/1GSjr45>

**L'Argentine après la débâcle ; itinéraire d'une recomposition inédite/** Diana Quattrochi-Woisson; Editions Michel Houdiard, septembre 2007 (413 p.)

**Rébellions d'Argentine: Tiers-état, luttes sociales et autogestion (1990-2004)/** Almeyra Guillermo; Syllepse, 2006; 254 p. (Collection «Utopie Critique»)

**Argentine: Généalogie de la révolte/** Raul Zibechi, Confédération nationale du travail (CNT), 2004; 377 p.

**The co-operative movement in Belgium: perspectives and prospects/** Jacques Defourny, Michel Simon & Sophie Adam; Editions Luc Pire, 2002 (110 p.) - <http://bit.ly/1GuxXww>

### Analyses, Articles, Etudes...

**Occupations d'usines et autogestion ouvrière en Belgique (dossier)/** Erik Demeester, Jean Peltier - in: Avanti, site animé par des marxistes révolutionnaires, avril 2013 - <http://bit.ly/1eq3BDh>

**La reprise d'entreprise par les salariés/** Aymeric Marolleau - in: Le nouvel économiste, 19 avril 2012 - <http://bit.ly/1GiDeVv>

**L'entreprise autogérée/** Michel Laserre - in: le site de Michel Laserre, 01/2002, réactualisé fin 2011 - <http://bit.ly/1N5Mu5d>

**Entreprises récupérées en Argentine: production, espaces et temps de genre** - in: revue Contretemps 30/04/2011 - <http://bit.ly/1eq1ijz>

**Néo-libération du travail et autogestion/** Thomas Coutrot - in: Gresea Echos n°61, 1-2010 Economie sociale et solidaire: un modèle de développement alternatif - <http://bit.ly/1JX6nNw>

**Délocalisation, désindustrialisation et récupération?/** Bruno Bauraind - in: Réglementation des multinationales Gresea, février 2010 - <http://www.gresea.be/spip.php?article964>

**FaSinPat : produire autrement est possible/** Bruno Bauraind, 26 juin 2009 - in: Gresea Observatoire des entreprises - <http://www.gresea.be/spip.php?article219>

**L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe/** Marthe Nyssens - in: Cahier Santé conjuguée n°45, juillet 2008 (L'autogestion) - <http://bit.ly/1d3KrSi>

**Le phénomène des entreprises récupérées par leurs anciens employés en Argentine/** Claudio Guthmann et Genoveva Tournon - in: CRIDHO (UCL) Working Paper 2006/04 (29 p.) - <http://bit.ly/1Lh3Bmo>

**FaSinPat: une réussite politique plus que productive.** Autour de l'usine autogérée argentine ex-Zanon. Interview de Luis Diaz, ouvrier de FaSinPat - in: Contretemps [2005] - <http://bit.ly/1N5xEvx>

### Liens Internet

**The women of Brukman (Les femmes de Brukman)** - Film canadien d'Isaac Isitan (2007) - <http://www.les-femmesdelabrukman.ca/>

**The Take (La Prise)** - Film canadien de Naomi Klein et Avi Lewis (2004.) - <http://www.thetake.org/> - <https://www.youtube.com/watch?v=Sug7bWxTuSo>



**Land and Freedom (Terre et liberté)** – Film britannique de Ken Loach (1995)

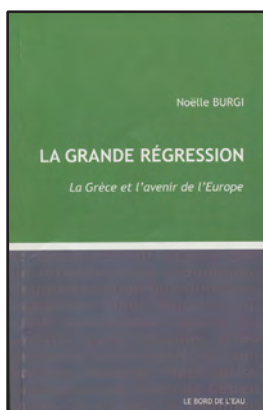
**Entreprises récupérées et coopératives d'Argentine et d'ailleurs**  
- Blog de partage de connaissances, de découvertes sur le phénomène des entreprises récupérées et plus généralement sur les initiatives coopératives d'ici et d'ailleurs. - <https://entrepriserecuperee.wordpress.com/>

**Alter autogestion** – Blog de références et d'articles en français sur l'altermondialisme, l'Amérique Latine et l'autogestion - <http://alterautogestion.blogspot.fr/>

**Economie, Alternatives, Ecologie, Autogestion...** le blog de Benoît Borrits - <http://www.benoitborrits.fr/>

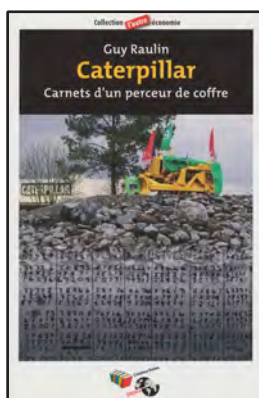
**Association Autogestion** - <http://bit.ly/1Cfje5u>

**Les publications du CECOP**-The European Confederation of cooperatives and worker owned enterprises active in industry and services - <http://www.cecop.coop/-Publications,144->



**BURGI Noëlle (dir.), La Grande Régression. La Grèce et l'avenir de l'Europe, Lormont, le bord de l'eau, 2014, 260 pages, 18€.**

Fruit d'un travail interdisciplinaire, La Grande Régression (titre qui rappelle l'ouvrage de Jacques Généreux) dépeint, à l'aide de plusieurs tableaux, les conséquences de la crise de 2008 sur la société grecque. L'hypothèse qui sous-tend l'ensemble est la suivante : loin d'être un égarement intellectuel des élites, la gestion de la crise en Europe participe, en fait, à la « désinstitutionnalisation des régimes de protection sociale, liée à un projet doctrinaire dit néolibéral de refondation complète des principes, des modalités et des finalités de l'intervention de l'Etat ». Le cas de la Grèce est le miroir de cette reconfiguration sociale, économique et politique. Mais à force de s'y regarder, l'Europe néolibérale risque de se transformer en fleur de sel asséchant, par la même occasion la pérennité et la viabilité du projet démocratique et social dont l'Europe s'est longtemps voulue l'incarnation. (V.W.)



**Guy Raulin, Caterpillar – Carnets d'un perceur de coffre, Couleur livres/Grésea, 2015, 92 pages, 10€.**

Voilà un petit livre qu'on lira avec un pur plaisir. Et d'abord parce que rarement voit-on décrite avec autant de vivace pédagogie l'horlogerie interne d'une grande multinationale : comment cela fonctionne en réalité, qu'on résumera à l'emporte-pièce comme l'art de l'évasion non seulement fiscale mais, plus largement, sociale, passe-temps favori des grandes boîtes qui savent qu'extraire une plus-value est une chose, certes vitale, mais la mettre à l'abri encore plus, hors de portée des travailleurs et des États. Raulin connaît Caterpillar comme sa poche et pour raconter ce qui se cache dans les « coffres », il n'est pas loin du roman policier, cela se lit d'un trait. Voilà pour le plaisir, que la fibre militante de Raulin, communicative, rend irrésistible : il faut en commencer la lecture à rebours, par l'épilogue où il nous invite tous à prendre notre destin en main, ne plus en être dépossédé – ce qui passe bien souvent par un contrôle syndical et citoyen des hyperpuissances de l'économie. C'est dire que l'ouvrage de Raulin est aussi, passé le temps du plaisir, une arme sur ce chemin-là : un manuel, un condensé, un précis, une feuille de route modèle pour quiconque cherche à comprendre comment l'entreprise fonctionne aujourd'hui, ou à le faire connaître à d'autres et mettre l'affaire en discussion, dans les écoles syndicales, les assemblées populaires, les remue-méninges de l'éducation permanente et on en passe : en tous ces lieux, Raulin est, plus qu'une ressource précieuse, un ami qu'on consulte, pour son faire-savoir autant que pour son savoir-faire. (E.R.)



**R. Duymedjian, J.-M. Huissoud (dir.) « Manifeste pour une éducation à la paix économique », 2012. Collection Education à la paix économique, Presses Universitaires de Grenoble (PUG). 240 pages, 14,90 euros.**

Stratégie de conquête des parts de marché, OPA hostiles, assaut de la concurrence, capitaines d'industrie, guerre des prix, etc. La sémantique belliciste a largement investi le champ économique. En toile de fond : l'idée du marché concurrentiel et vertueux au plus grand bénéfice de tous. Dans ce schéma, où l'agent économique, « l'homo economicus », est par définition cupide (ne cherchant qu'à maximiser son intérêt particulier) ; la compétition et la concurrence seraient des tendances naturelles et tout à fait morales, qui conduiraient – théorie de l'équilibre général, optimum de Pareto, avantages comparatifs... – à l'intérêt du plus grand nombre.

Pourtant, cette « guerre » a aussi ses morts et ses blessés (stress, souffrances au travail, restructurations, faillites, mises sous pression des réseaux de sous-traitance...). Partant du constat que l'économie et le management sont aujourd'hui principalement enseignés à travers le prisme de la concurrence de « tous contre tous », un groupe d'universitaires enseignants en gestion, économie et en sciences sociales nous propose ce manifeste. Rappelant l'intérêt de formes d'économie et de gestion participatives, collaboratives, coopératives, de l'existence d'autres modèles tels le don ou le partage, cet ouvrage ouvre un champ d'étude tout à fait prometteur : celui de la paix économique. Et ce n'est pas de solutions clé en main qu'il s'agit, mais plutôt d'un premier pas vers une « décolonisation » des esprits. A l'obsession de la maximisation financière à court terme et de la maîtrise des coûts au nom de la compétitivité, s'oppose dès lors une économie aux relations pacifiées où le travail renvoie à une activité conjointe et fondée sur des valeurs partagées. (R.G.)