

KOUMBIT, une expérimentation autogestionnaire dans le monde du numérique

Par

Suzy CANIVENC

Enseignante-chercheure, Chaire FIT²

En bref

Koumbit est un organisme québécois, à but non lucratif (OBNL), autogéré, spécialisé dans l'hébergement et le développement de sites Internet pour des organismes sociaux. Suzy Canivenc a étudié son fonctionnement lors d'un stage post-doctoral réalisé en 2011, alors que la structure existait depuis dix ans et comptait 24 travailleurs. Elle en a tiré une monographie disponible sur la [plateforme ARO](#).

Comme nombre de structures autogérées, Koumbit expérimente une forme organisationnelle atypique, en prônant l'absence totale de hiérarchie formelle au profit d'une prise de décisions collective par tous les membres de l'association, que ce soit pour l'organisation du travail, la stratégie, la gouvernance ou les valeurs. Ces principes fortement affirmés donnent lieu à des pratiques originales sur le plan organisationnel et de la gestion des ressources humaines, mais qui ne sont pas exemptes de limites.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Gérard Barras (Ardelaine), Camille Boullier (Cnam), Monique Chan-Huot (Nutriset), Pierre-Marie Gaillot (Cetim), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Michel Lallement (Cnam), Philippe Montfort (P.H.M. Conseil), Bernard Ollivier (ANACT), Sébastien Samuel (Renault), Antoine de Vaugelas (ADVISOR), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Catherine Yama (Association Educa-cité)

Équipe d'organisation (FIT²) : Élisabeth Bourguinat, Anne-Sophie Dubey, Barbara Toussaint, Thierry Weil

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

EXPOSÉ de Suzy CANIVENC

Koumbit est un organisme à but non lucratif (OBNL) autogéré, spécialisé dans l'hébergement et le développement de sites Internet pour des organismes sociaux tels qu'organismes de coopération et de solidarité internationales, syndicats, groupes militants, écologistes, éducatifs, artistiques ou culturels. J'ai eu l'occasion d'étudier le fonctionnement de cette structure de façon approfondie sur une durée de 5 mois en 2011, dans le cadre d'un stage post-doctoral.

L'origine de Koumbit

La création de Koumbit a coïncidé avec celle du CMAQ (Centre de médias alternatifs du Québec), au moment du Sommet des Amériques qui s'est tenu à Québec en 2001 dans le but de négocier une zone de libre-échange à l'échelle du continent américain. Comme le souligne la page Wikipédia consacrée à cette opération, l'événement est davantage connu pour les manifestations altermondialistes massives qui l'ont entouré, que pour les négociations elles-mêmes. À l'époque, les futurs membres de Koumbit utilisaient le serveur du CMAQ pour héberger les sites web ou les listes de discussion de groupes militants, et ils ont eu l'idée de créer un organisme indépendant pour remplir cette fonction.

La fondation officielle de Koumbit s'est faite en 2004. Son nom est un mot créole haïtien qui renvoie à l'origine à un rassemblement de paysans en vue d'accomplir des tâches et fut repris dans les années 40-50 par les mouvements communistes et syndicalistes haïtiens pour encourager une mobilisation politique d'ampleur. Le statut d'OBNL, équivalant à celui des associations de loi 1901 en France, a été choisi pour des raisons pratiques. Certains considèrent qu'un statut de coopérative de production aurait été plus adéquat, mais cela paraissait plus complexe à mettre en œuvre à l'époque.

Deux missions et trois principes fondateurs

Dans ses statuts, Koumbit se fixe deux grandes missions : « *Créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des NTIC [Nouvelles technologies de l'information et de la communication] engagés socialement dans leur milieu* » et « *Favoriser l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois* ». Pour ce faire, l'association met en avant trois grands principes fondateurs : l'autogestion, l'ouverture et la solidarité.

L'autogestion

Selon le philosophe et économiste Cornelius Castoriadis, l'autogestion est un « un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire ». Ce mode d'organisation entraîne la disparition de la division verticale du travail décrite par Taylor entre, d'un côté, ceux qui pensent, et de l'autre, ceux qui exécutent. Ceux qui réalisent le travail décident collectivement à la fois du "pourquoi", du "quoi" et du "comment", pour reprendre les catégories en vogue depuis le développement des entreprises libérées.

Selon le Wiki de Koumbit, l'autogestion consiste à « *cultiver un espace où les travailleurs et travailleuses participent à l'organisation de leur milieu de travail et aux décisions collectives ; où les rôles et les tâches sont partagés en vue de favoriser le développement personnel de chacun et chacune ; où les personnes qui s'impliquent œuvrent dans un esprit d'égalité.* »

Au cours des entretiens que j'ai menés, j'ai constaté que tous les membres de Koumbit ne partageaient pas exactement la même conception de l'autogestion, certains ayant une approche plus individuelle, selon laquelle ce mot renverrait au fait de « *décider soi-même* ». La plupart s'efforcent de concilier les deux acceptions, comme en atteste ce témoignage : « *L'autogestion, c'est décider soi-même, mais en groupe* ».

L'ouverture

Le concept d'ouverture fait directement référence à la culture du logiciel libre. Toujours selon le Wiki de Koumbit, il s'agit, « *Pour défendre la liberté d'être, d'agir et de penser, de favoriser l'adoption de formats ouverts, du copyleft et des logiciels libres ; la transparence et le droit à l'information ; le respect de la vie privée et de la liberté d'expression.* »

Pour les travailleurs de Koumbit, les outils numériques sont loin de ne revêtir qu'une dimension technique. Leur portée socio-politique est au cœur de la mission qu'ils se donnent.

La solidarité

Le troisième principe, celui de la solidarité, est au fondement du mandat social (nous dirions « *de la raison d'être* ») de Koumbit. Il s'agit de « *renforcer le pouvoir d'action des groupes progressistes* » à travers « *un réseau de partage pour les travailleurs, travailleuses et autres membres du collectif ; des initiatives pour favoriser l'autonomie technologique des individus et des groupes sociaux ; des associations affinitaires qui soutiennent l'avancement de la liberté et de la justice sociale* ».

L'évolution de la structure organisationnelle

À ses débuts, Koumbit était une organisation très informelle. Les premières réunions étant ouvertes à tous ceux qui étaient intéressés par le projet, la taille du collectif était très fluctuante, de 4 à plus de 15 personnes. L'association ne disposait pas de locaux.

Le Comité de Travail

L'année 2005 marque le début de l'activité productive. Koumbit commence à rémunérer ses travailleurs, sous le statut de pigistes, et se dote d'une première instance officielle, le Comité de Travail, qui réunit l'ensemble des travailleurs une fois par semaine au départ, contre deux fois par la suite. En outre, une fois par an a lieu une journée complète de réflexion.

Assemblée générale et Conseil d'administration

Quelques mois plus tard, à la fin de 2005, l'association tient sa première assemblée générale et se dote d'un conseil d'administration, ce qui est une obligation légale pour les OBNL.

Celui-ci se compose de trois membres du comité de travail et de trois membres externes, des personnes physiques ou morales considérées comme des sympathisants par rapport à la mission que s'est assignée Koumbit.

Le conseil d'administration jouera cependant toujours un rôle subalterne par rapport au Comité de Travail. Au fil des ans, son rôle devient même totalement fictif : censé se réunir quatre fois par an, il n'est mobilisé qu'à l'occasion de l'assemblée générale, où il ne pèse guère par rapport aux travailleurs,

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

en supériorité numérique. Clairement, c'est le Comité de Travail, et non le conseil d'administration, qui dirige l'association.

La prolifération des comités

Le fait que les réunions attirent jusqu'à une quinzaine de participants (alors que l'équipe de travail proprement dite ne comprend que 4 à 6 personnes) et sont de plus en plus longues et indigestes conduit à la création de différents comités destinés à se partager les tâches. Ces comités sont composés de travailleurs volontaires, en fonction de leurs compétences et appétences.

Le premier comité créé est dédié à la vie associative, et va rapidement créer cinq autres comités : Embauche, Financement, Vente, Administration système (ce comité s'occupe de la maintenance des serveurs hébergeant les sites web), et enfin Communication / publicité.

La structuration en comités est typique des organisations autogérées en situation de croissance. Selon Sainsaulieu, Tixier et Marty, lorsqu'elles se heurtent à un problème de taille, elles peuvent opter pour une stratégie « qui consiste non plus à refuser la division du travail, mais à la gérer différemment, de telle sorte que les participants conservent, à l'intérieur de cette division, un rapport paritaire. On assiste alors à une division en 'chantiers' » (*La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*, 1983).

En 2007, Koumbit obtient une subvention qui lui permet de créer des postes salariés et de se doter enfin d'un local propre, trois ans après la création officielle de l'association.

À la fin de 2008, l'équipe s'est stabilisée autour d'une dizaine de personnes, essentiellement des travailleurs, les participants non employés par la structure étant moins nombreux.

Subvention PAPSI et nouveaux comités

En 2009, Koumbit obtient une subvention gouvernementale d'un montant de 200 000 dollars au titre du PAPSI (Programme d'appui au passage à la société de l'information). La structure connaît alors une forte croissance, passant presque instantanément à 24 travailleurs. Parmi eux, pour la première fois, les salariés sont plus nombreux que les pigistes.

En 2010 est créé un comité PAPSI, chargé de gérer les projets développés grâce à cette nouvelle subvention et subdivisé en quatre sous-comités.

L'année suivante voit l'apparition d'un comité Femmes destiné à renforcer l'intégration des travailleuses. Celles-ci ne sont que 4 sur 24, ce qui est une proportion habituelle dans les entreprises de technologies de l'information.

La primauté du Comité de Travail

L'absence de hiérarchie semble avoir abouti à un accroissement de la bureaucratie et à une grande complexité organisationnelle. Pourtant, celle-ci ne paraît guère justifiée dans la mesure où les différents comités préfèrent généralement que ce soit le Comité de Travail qui prenne les décisions les plus importantes, et ceci pour deux raisons.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

À l'origine, les travailleurs sont tous issus du secteur informatique et ont dû se former, sur le tas, aux tâches annexes telles que comptabilité, ventes ou secrétariat. Beaucoup d'entre eux ne s'estiment pas assez compétents pour prendre des décisions dans ces domaines en petit comité. De plus, tous les membres de l'association ont à cœur de faire vivre le principe autogestionnaire et préfèrent généralement que les décisions majeures ou délicates soient prises de façon collective.

Entre les deux acceptions de l'autogestion, l'une plus individuelle, l'autre plus collective, c'est clairement la seconde qui l'a emporté. L'individu reste libre d'organiser son propre travail comme il l'entend, mais les décisions collectives priment sur la liberté individuelle.

Des décisions prises par "consentement"

Les décisions sont prises par consensus, mais il s'agit souvent d'un consensus "passif" ou d'un "consentement". Lorsque quelqu'un soumet une proposition, les participants posent des questions de clarification, puis une discussion s'engage. En vertu de l'adage « *Qui ne dit mot consent* », lorsque personne n'émet de désaccord, la proposition est adoptée. Quand des oppositions s'expriment, la proposition est amendée jusqu'à ce qu'elle satisfasse tout le monde ou, du moins, que personne n'exprime plus d'opposition. Ce processus peut être très long, d'où le fait que certaines décisions sont indéfiniment repoussées.

Des décisions pas toujours appliquées

Une fois prises, certaines décisions ne sont jamais appliquées, car complètement oubliées. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'un même sujet fasse l'objet de plusieurs prises de décisions à plusieurs mois ou années d'intervalle, comme en témoigne l'une des personnes interrogées : « *On prend des décisions, après on les perd quelque part, on ne sait pas ce qu'on a fait avec, puis là trois mois après, on en prend d'autres, puis là un autre trois mois après ça on dit 'On devrait faire ça' et puis là quelqu'un se choque et dit 'Ben là ça fait trois fois qu'on le prend en note puis on a quinze pages là-dessus* ».

La gestion des ressources humaines

En matière de ressources humaines, Koumbit expérimente des pratiques très originales et pas toujours bien maîtrisées.

Le recrutement

Jusqu'en 2007, moment où l'effectif est passé de 4 ou 5 travailleurs à une dizaine, Koumbit applique une procédure de recrutement assez classique. Le Comité de Travail établit les besoins de la production et diffuse une offre d'emploi, généralement sur son blog, son site Internet et son Wiki. Le comité d'embauche évalue les candidatures en fonction d'une liste de critères formalisés collectivement lors d'une journée de réflexion qui a eu lieu en 2006. Parmi ces critères figurent les compétences, la disponibilité, l'affinité avec le collectif et avec le mandat social de Koumbit, la motivation. Le comité d'embauche procède aux entretiens et se réunit pour prendre la décision finale.

À partir de 2008, cette procédure formelle est abandonnée en faveur d'un processus bien plus informel. Il n'y a plus d'appel à candidatures. Des personnes qui ont entendu parler de Koumbit via les réseaux amicaux, militants ou techniques, se présentent directement aux réunions hebdomadaires. Il existe alors trois cas de figures. Soit les membres de l'équipe expriment des besoins de renforts sur

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

des tâches qui ne sont pas assurées faute de temps ou de compétences, qu'il s'agisse d'administration système, de développement web, de graphisme, ou encore de comptabilité, de devis clients ou de communication. Le nouvel arrivant peut alors proposer de se charger des tâches en question, qu'il ait les compétences requises ou se déclare prêt à les acquérir. Soit il n'existe pas de tâches vacantes et le candidat patiente. Parfois, on ne lui propose que des activités très réduites, qui vont l'occuper quelques heures par semaine seulement. Enfin, certains ne trouvent jamais leur place au sein de l'équipe et, lassés, partent d'eux-mêmes au bout de quelques semaines.

Après quelques mois pendant lesquels le nouveau venu a réussi à trouver des tâches à accomplir, pour lesquelles il a été rémunéré comme pigiste, il peut déposer une demande de stabilisation auprès du comité d'embauche. Il doit rédiger lui-même une proposition de mandat en listant les tâches qu'il se propose d'assurer et le volume horaire qu'elles représentent. C'est alors seulement que le comité d'embauche entre en action et se réunit à huis clos pour étudier cette demande. Comme, en général, le candidat a déjà fait les preuves de ses compétences et de sa capacité à s'intégrer dans le collectif, et qu'il s'est trouvé des tâches à effectuer, il est très rare que le comité d'embauche refuse sa demande.

Ce processus, directement inspiré de ce qui se pratique dans les communautés du logiciel libre, où chacun définit ses propres missions, peut entraîner plusieurs effets pervers.

Le premier est une croissance non maîtrisée, dans la mesure où ce n'est pas la structure qui recrute ses travailleurs, mais les candidats intéressés par le projet qui s'y intègrent spontanément. Chez Koumbit, ce phénomène était source d'inquiétude en 2011.

Inversement, le fait que tout le monde puisse venir mais ne soit pas assuré de trouver sa place était très anxiogène pour les nouveaux arrivants. Beaucoup reconnaissent avoir profité d'une période de chômage ou de facilités financières pour rejoindre Koumbit.

De plus, l'absence de sélection intentionnelle des candidats fait courir un risque en matière de cohésion idéologique du collectif.

Par ailleurs, le processus de recrutement constitue une forme de sélection naturelle qui favorise les touche-à-tout dotés d'une grande aisance communicationnelle et d'un fort tempérament. Certains membres de Koumbit se sont émus du caractère éventuellement discriminatoire de ce mode de recrutement, car il laisse peu de place à des personnes présentant d'autres profils.

Enfin, ce dispositif était critiqué en tant qu'il reflétait et alimentait la désorganisation générale de Koumbit.

L'évaluation

En 2007, suite à la première vague de croissance, Koumbit a mis en place une procédure combinant auto-évaluation et évaluation collective, basée sur une liste de critères établie lors de la journée de réflexion de 2006 : « *compétence, fiabilité, implication, disponibilité, capacité à faire et à recevoir des feedbacks, affinité, motivation, initiative, rapidité et qualité des résultats* ». Cette liste a été enrichie de nouveaux éléments lors de la journée de réflexion de 2009 : « *satisfaction par rapport au travail, autonomie, leadership, capacités d'apprentissage, habiletés interpersonnelles, compétences* ».

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

organisationnelles, gestion du temps et du stress, créativité, curiosité, dynamisme, approche constructive ».

Cette accumulation de critères, qui donne un peu le tournis, est difficile à mettre en application lors des évaluations. En définitive, celles-ci prennent la forme de tours de table au cours desquels chacun exprime ses avis positifs ou négatifs sur la personne évaluée. Certains saisissent cette occasion pour “vider leur sac” et l'évaluation finit par s'assimiler à une thérapie de groupe. Cet exercice peut paraître un peu violent mais, d'après les témoignages recueillis, il est perçu comme salvateur dans la mesure où il permet de désamorcer les tensions en mettant en évidence les non-dits. Son inconvénient majeur est de prendre énormément de temps : en 2009, l'évaluation a duré deux jours complets.

C'est pourquoi, à partir de 2010, une nouvelle procédure a été mise en place, que je n'ai malheureusement pas eu la possibilité d'observer. L'évaluation devait désormais être réalisée en petits groupes, avec chaque fois deux sessions dont l'une portait sur le travail et l'autre sur l'implication dans la structure. Puis les deux petits groupes devaient se réunir pour partager leurs observations et en tirer des conclusions sur la façon dont la personne pouvait valoriser ses points forts et améliorer ses points faibles, et dont l'organisation pouvait l'y aider.

La rémunération

Chez Koumbit, les évaluations annuelles n'ont aucune incidence sur la rémunération car, comme dans toutes les organisations autogérées que j'ai étudiées, le salaire est égalitaire, quelles que soient les tâches accomplies, et quels que soient le statut du travailleur (salarié, pigiste ou même stagiaire), son ancienneté, sa performance ou les responsabilités qu'il exerce.

Parmi les personnes que j'ai interrogées, beaucoup regrettaient le manque de reconnaissance que cette pratique induit.

Par ailleurs, si la plupart des travailleurs ne contestaient pas le principe de l'égalité, ils regrettaient le faible montant de la rémunération. Comme me l'a indiqué l'un de mes interlocuteurs, « *Je ne suis pas contre le salaire égalitaire mais je le serais encore moins si on était payés 30 dollars de l'heure plutôt que 23* ».

Les limites du modèle

Je vais maintenant évoquer les limites et les difficultés du modèle adopté par Koumbit :

Taille réduite et déstructuration organisationnelle

Une critique classique des organisations autogérées porte sur le fait qu'elles ne peuvent pas dépasser une certaine taille sans devenir dysfonctionnelles. Daniel Mothé, s'appuyant sur les travaux de psychosociologues, fixe ce seuil à un effectif de vingt personnes. Au-delà, selon lui, la communication entre tous les participants devient mathématiquement impossible et les prises de décisions, de moins en moins collectives et efficaces, conduisent les autogestionnaires à rejeter ce principe de fonctionnement.

Le sociologue Albert Meister s'est beaucoup intéressé au fonctionnement concret des groupes autogérés dans les années 1970 et 1980, et pas seulement en glosant les principes de l'autogestion,

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

mais en allant directement observer des coopératives, associations ou même expérimentations plus larges, notamment en Yougoslavie ou au Pérou. En s'appuyant sur les travaux de sociométrie de Jacob Lévy Moreno, il fixe le seuil critique de fonctionnement de l'autogestion à 12 personnes seulement.

Koumbit a dépassé cette limite dès le départ, puisque les premières séances de travail réunissaient parfois plus d'une quinzaine de personnes. Cet effectif important a obligé l'association à se structurer rapidement, ce qui a progressivement engendré une complexité organisationnelle avec une multiplication des comités qui a paradoxalement conduit à une déstructuration de l'organisation. En effet, les mandats des différents comités étant flous, composites et parfois redondants, l'organisation se caractérisait par une dérive bureaucratique et un problème général de coordination, tout cela constituant un facteur de démotivation pour les travailleurs que j'ai interrogés.

L'hyper-polyvalence des travailleurs

Cette déstructuration organisationnelle était également accentuée par une hyper-polyvalence des travailleurs.

Lors de la création de Koumbit, l'association était uniquement composée d'informaticiens et ceux-ci ont dû prendre en charge toutes les tâches annexes nécessaires au fonctionnement de l'association, pour lesquelles ils n'avaient aucune compétence particulière. Dix ans après la création, en 2011, ils étaient encore nombreux à combiner des tâches techniques, administratives, comptables et organisationnelles. Certains restaient très attachés à cette polyvalence, qui permet d'avoir une vision globale de l'organisation et d'en comprendre tous les ressorts, tandis que d'autres soulignaient les dysfonctionnements liés au manque de compétences et un éparpillement qui nuisait à la réalisation des activités productives.

À partir de 2010, pour faire face à la croissance de l'association, Koumbit a recruté de nouveaux profils, spécialisés dans des fonctions de secrétariat, de comptabilité ou de communication. Leur arrivée a permis, par ailleurs, de diversifier le collectif, jusque-là composé essentiellement d'hommes blancs experts en informatique.

L'absence de hiérarchie : une chimère ?

L'absence de hiérarchie est, en principe, l'une des caractéristiques majeures des organisations autogérées. En réalité, elle apparaît illusoire dans la mesure où une nouvelle forme de hiérarchie émerge inéluctablement du fait de l'influence exercée par certaines personnes.

L'économiste et sociologue Max Weber identifie trois facteurs de "domination légitime".

Le premier est l'ancienneté. Les fondateurs de ces structures occupent une place centrale dans l'équipe car ils sont considérés comme les gardiens du projet d'origine.

Le deuxième est l'expertise, qu'il s'agisse de la connaissance approfondie du fonctionnement de l'organisation, détenue notamment par les fondateurs, ou des compétences politiques et organisationnelles dont certains peuvent faire preuve dans la gestion de la structure ou dans les débats collectifs.

Le troisième facteur cité par Max Weber est le charisme de certaines personnes. Parfois décrites comme « *grandes gueules* » ou « *fortes têtes* », elles savent imposer leur point de vue lors des joutes verbales.

J'y ajouterais un quatrième élément, l'implication très forte de certaines personnes et leur dévouement au projet collectif, qui leur attirent le respect et la considération des autres membres et leur donnent la légitimité pour influencer les décisions. Chez Koumbit, certains, par exemple, étaient impliqués au point de participer à la totalité des comités, pourtant extrêmement nombreux.

Ces différents facteurs de domination légitime se combinent chez certains membres du collectif. C'est le cas, en particulier, des fondateurs, qui se montrent à la fois hyper-impliqués et dotés de fortes compétences techniques, politiques et communicationnelles. Les nouveaux venus, au contraire, sont généralement moins compétents, moins impliqués, plus discrets dans les débats et ont tendance à suivre plus qu'à influencer les décisions prises.

Ces différences engendrent une forme de hiérarchisation manifestement contraire à l'utopie autogestionnaire. Comme le souligne l'économiste Yves Bourdet, « Ce n'est pas parce qu'on fait partie d'un groupe autogéré ou d'un conseil ouvrier que les superstructures de la personnalité sont ipso facto changées, qu'il n'y a plus de timides ni de maladroits (...). On voit bien que le système des conseils, en tant que tel, n'est pas une panacée, et qu'il ne résout, dans l'état actuel de la société, aucun problème capital. »

L'auto-exploitation librement consentie

Selon Albert Meister, la pratique de l'autogestion passe souvent par « un don total de soi », et Gabriel Gagnon, sociologue québécois, constate une « auto-exploitation des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie au travail ».

Ces analyses ont été confirmées par l'une des membres de la première coopérative autogérée que j'ai étudiée en France, en 2005 : « *En autogestion, on s'auto-exploite mais c'est consenti. Pour un libéral pur et dur, nous on est au top, on est au top de la flexibilité. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur.* » Paradoxalement, être son propre patron fait courir le risque de devenir son propre esclave, loin de l'idéal de liberté et d'émancipation promu par l'utopie de l'autogestion.

Au sein de Koumbit, cette auto-exploitation sacrificielle se manifeste, tout d'abord, par une surcharge de travail, générée à la fois par la déstructuration organisationnelle et l'éparpillement des tâches, mais aussi par la nécessité d'assurer le fonctionnement en autogestion à travers de nombreuses réunions et négociations, ce qui demande un surinvestissement en temps et en énergie.

L'auto-exploitation se traduit aussi par la place accordée au bénévolat, en particulier lors de la création de la structure. Entre 2003 et 2004, quatre personnes ont consacré bénévolement une grande partie de leur temps à jeter les fondations de l'association, comme l'expliquait l'une d'elles : « *Mon salaire actuel étant de 40 000 dollars par an, on peut considérer que j'ai donné 80 000 dollars à l'association.* » Ce genre de constat conduit Albert Meister à affirmer que « L'autogestion est une autre forme d'accumulation capitaliste. »

La place du bénévolat a diminué au fil du temps, lorsque les travailleurs ont acquis le statut de pigistes, puis de salariés. Elle perdure cependant sous la forme d'une autodiscipline consistant à s'abstenir de déclarer des heures de travail lorsqu'elles sont jugées insuffisamment productives pour préserver la bonne santé financière de l'organisation.

Leur abnégation est d'autant plus importante qu'elle est idéologiquement motivée. Le double objectif d'expérimenter l'autogestion et d'œuvrer en faveur d'organismes militants recoupe parfaitement l'idéal socio-politique des membres de Koumbit, qui s'y investissent corps et âme. L'un de mes interlocuteurs me précisait ainsi « *Il y a des heures que je ne compte pas, mais pour moi, ce n'est pas du bénévolat. C'est de la militance.* »

L'auto-exploitation n'est pas le propre de l'autogestion. On la trouve également chez les passionnés des NTIC, prêts à passer de longues heures devant leur ordinateur pour mener à bien un programme. Beaucoup de travailleurs de Koumbit cumulent les deux formes de surinvestissement... Ceci crée une porosité entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, et leur laisse peu de temps pour d'autres activités. Certains rapportent régulièrement des préoccupations organisationnelles à la maison. Parfois aussi, les collègues se transforment en amis, voire en amants, au point que l'entreprise devient la seule source de vie sociale pour les membres les plus investis.

Cette situation n'est cependant pas généralisée et il existe, au sein de Koumbit, une vraie tolérance pour ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas s'investir autant dans l'organisation, en particulier ceux qui ont des enfants. Albert Meister observait à cet égard que la famille est le principal « *garde-fou* » contre l'auto-exploitation autogestionnaire ».

Une inéluctable dégénérescence ?

Selon ce sociologue, les structures autogérées sont vouées à dégénérer vers des formes organisationnelles totalement inverses de celles qu'elles prônent, c'est-à-dire marquées par la hiérarchie, l'inégalité et l'auto-exploitation. Cette assertion aussi catégorique que pessimiste n'est pas forcément confirmée par l'observation. Parmi les quatre structures autogérées que j'ai étudiées de près, une seule a effectivement suivi cette trajectoire.

La parthénogénèse

Une autre a décidé, au bout de dix ans, de se scinder en trois entités géographiques et juridiques différentes, afin de mettre un terme à des dissensions interpersonnelles devenues trop envahissantes. Grâce au partage des actifs de l'entreprise, cette décision a permis à tous ses membres de continuer à expérimenter l'autogestion, éventuellement sous de nouvelles formes. Selon Albert Meister, la structure organisationnelle ne perdure qu'au détriment de la culture autogestionnaire mais, en l'occurrence, c'est la structure organisationnelle qui a pris fin au profit du maintien de l'expérimentation autogestionnaire.

L'autodissolution volontaire

Le sociologue René Lourau, qui défend une perspective contre-institutionnelle, en appelle à « l'autodissolution volontaire des expérimentations autogérées » et considère leur obsolescence et leur relative brièveté comme un signe et une condition de la vitalité de l'expérience.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



On peut citer à cet égard Cornelius Castoriadis, pour qui la démocratie est « le seul régime politique qui 'risque', qui affronte ouvertement la possibilité de son autodestruction. »

Le mouvement perpétuel

Dans le cas de Koumbit, le caractère expérimental perdurait grâce à un mouvement perpétuel, mais au prix d'un chaos organisationnel épuisant. Selon l'une des personnes interrogées, « *C'est un travail sur soi d'être à Koumbit, dans le sens où on est toujours en train de réinventer ci, de réinventer ça. (...) Il n'y a pas de repères fixes, on construit le bateau pendant qu'il est en mer.* »

Le départ des fondateurs

En 2011, l'association envisageait, elle aussi, de se scinder en plusieurs équipes autonomes de façon à alléger les prises de décision collégiales tout en répondant de manière collégiale aux divergences de vue. Certains voulaient aller jusqu'à la création de nouvelles structures juridiques, et d'autres imaginaient même intensifier le processus en faisant de Koumbit une sorte de "couveuse" à projets alternatifs.

Dix ans plus tard, le site Internet de Koumbit atteste que l'association existe toujours et il ne semble pas qu'elle ait enfanté de nouvelles structures. Le temps qu'elle a mis à valider collectivement la monographie figurant sur le site de la chaire ARO (trois mois pour relire cinquante pages...) semble témoigner que ses membres sont restés fidèles à la philosophie autogestionnaire, caractérisée, entre autres, par la longueur des prises de décision.

En revanche, l'ensemble de l'équipe a changé, ce qui laisse entendre que la structure et la culture autogestionnaire ont survécu au départ des fondateurs, contrairement à ce que l'on observe souvent dans les entreprises libérées.

Le renouvellement par le turnover

Dans une troisième structure que j'ai étudiée, c'est également le mouvement perpétuel qui a empêché la dégénérescence, mais sous une toute forme qu'au sein de Koumbit.

Ce café coopératif proposait, à côté de la vente de boissons et de la restauration, toutes sortes d'activités culturelles, sociales ou politiques, au gré des envies et de l'imagination de ses membres. Certains organisaient, par exemple, des pièces de théâtre, ou des festivals de contes, ou des soirées électro, ou encore s'appuyaient sur cette structure pour développer le militantisme LGBT dans leur quartier. Il en résultait une organisation à géométrie variable, évoluant en fonction de l'équipe en place, celle-ci se renouvelant continuellement du fait du taux élevé de turnover qui caractérise le monde de la restauration. La plasticité de l'organisation, tant au niveau de sa composition que de ses activités, semblait à même de déjouer la loi dégénérative énoncée par Albert Meister.

DÉBAT

La composition du Comité de Travail

Un intervenant : *Le Comité de Travail de Koumbit comprenait bien l'ensemble des travailleurs, salariés et pigistes, sans aucune forme de représentation ?*

Suzy Canivenc : En effet. C'est le principe des structures autogérées. Les autres organisations que j'ai étudiées pouvaient présenter une structuration un peu différente mais accordaient toutes une place centrale à l'organe réunissant l'ensemble des travailleurs.

La place des subventions

Int. : *Quel rôle jouaient les subventions dans l'économie de Koumbit ? Le gouvernement contrôlait-il l'usage qui en était fait ?*

S. C. : En 2010, les subventions représentaient 13 % des revenus de l'association, contre 68 % pour le développement des sites Internet destinés aux clients. Leur contribution à l'économie de Koumbit n'était donc pas négligeable, mais pas non plus essentielle.

La subvention PAPSI a représenté une vraie bouffée d'oxygène car elle est arrivée juste après la crise de 2008-2009. Le fait de remporter l'appel d'offres était aussi une forme de reconnaissance du travail accompli et des compétences réunies au sein de Koumbit.

La subvention a servi à développer des outils numériques complexes comme Kproject, un outil intégré permettant aux structures clientes d'assurer à la fois leur gestion financière, leur gestion de projet, la coordination interne, ou encore la communication client, sur le modèle des CRM (*Customer Relationship Management*). Koumbit réunissait des informaticiens vraiment brillants, et ce n'est pas par hasard qu'ils ont remporté cet appel d'offres.

L'association devait présenter chaque mois à sa tutelle un rapport sur l'usage qui était fait de l'argent.

Le turn-over

Int. : *Quel était le taux de turnover ?*

S. C. : Ce taux ne faisait pas l'objet d'une comptabilité particulière. Chaque réunion mensuelle commençait par le pointage des travailleurs qui ne s'étaient pas présentés depuis quatre semaines, ce qui constituait un motif de renvoi admis par tout le monde. Compte tenu de cette fluidité, il est difficile d'évaluer combien de personnes sont passées par cette structure.

La non-application des décisions

Int. : *Le stress lié à l'absence d'impact des décisions prises sur la réalité n'a-t-il pas conduit, au moins après quelques années, à un effort de codification des règles ?*

S. C. : En 2010, Koumbit a fait appel à une coopérative de conseil spécialisée dans les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) afin d'établir un diagnostic sur ses dysfonctionnements.

Pour réduire la durée des réunions tout en respectant l'esprit autogestionnaire de Koumbit, les consultants ont suggéré de mettre en place des équipes d'animation composées d'un animateur, d'un secrétaire et d'un coordinateur et de les renouveler toutes les quatre semaines. Ce système n'a pas

très bien fonctionné et quelqu'un a signalé qu'un mode d'organisation similaire avait déjà été entériné par le passé mais n'avait jamais été mis en œuvre...

Pour moi, la non-application des décisions venait simplement d'un défaut de structuration du système d'information. Les comptes rendus de réunion étant des procès-verbaux exhaustifs, une réunion de deux heures trente donnait lieu à un document de vingt pages. Celui-ci était archivé tel quel dans le Wiki, de même que toutes les contributions spontanées des uns et des autres, et personne ne s'occupait d'assurer la cohérence de l'ensemble en synthétisant les informations, en les mettant à jour, en fusionnant les pages redondantes, en construisant une arborescence pour structurer l'ensemble. Comment retrouver une décision dans ce chaos ?

Une page censée récapituler toutes les décisions avait bien été créée, mais celles-ci étaient consignées dans un ordre chronologique et non thématique, et personne ne prenait le temps d'en synthétiser les points clés pour formaliser des procédures précises.

De même, compte tenu du nombre d'outils numériques à maîtriser pour travailler chez Koumbit, un petit *Guide du nouveau travailleur* était destiné à aider les nouveaux venus à se former. Mais cet ouvrage n'ayant jamais été mis à jour, il est devenu rapidement obsolète.

Int. : *Le fait de prendre des décisions que l'on n'applique pas est un trait commun à nombre d'organisations, et pas seulement des organisations alternatives... Pour m'être intéressé aux processus de négociation collective, j'ai toujours été étonné par l'énergie que les partenaires sociaux pouvaient consacrer à obtenir une décision qui était ensuite mise de côté et complètement oubliée. Mon hypothèse est que le fait de négocier pour aboutir à une décision est, fondamentalement, un opérateur de sociabilité : le moyen est en réalité une fin en soi et, dans le fond, peu importe ce que l'on décide.*

S. C. : Vous avez raison. Quand on discute, c'est aussi pour être ensemble, pour faire du lien social, pour faire corps. Je regrette de ne pas avoir pu faire part de cette analyse, à l'époque, aux membres de Koumbit. Cela les aurait sans doute rassurés et je suis sûre que beaucoup auraient abondé dans ce sens.

Le comité Femmes

Int. : *Pouvez-vous nous en dire davantage sur la création du comité Femmes ?*

S. C. : En 2011, les femmes représentaient environ 17 % de l'effectif de Koumbit. C'était un peu moins que la moyenne observée dans les entreprises de nouvelles technologies à la même époque (20 %) mais beaucoup plus que dans les communautés de logiciels libres (1 à 2 %). Le profil le plus répandu parmi les travailleurs était celui d'hommes blancs de 30 à 40 ans, avec un caractère extraverti et endurci, donc assez "masculins" du point de vue des stéréotypes de genre.

Malgré ce déséquilibre démographique, les difficultés d'intégration semblaient toutefois moins importantes pour les femmes que pour les non-geek. Cela dit, certaines d'entre elles étaient aussi des non-geek et, dans ce cas, subissaient une double pression normative.

Pour autant, l'initiative de ce comité Femmes ne vient pas des intéressées mais d'un travailleur, qui a reproché de façon assez agressive au collectif d'être sexiste, ce qui a été source de tensions au sein de l'entreprise. Certains partageaient son avis (« C'est vrai qu'on est censé être un organisme inclusif et qu'on ne fait pas beaucoup d'efforts ») et d'autres ne comprenaient pas ces critiques : « Il y a un problème de sexisme dans la société, et entre autres dans le secteur des nouvelles technologies, mais chez Koumbit, je ne vois pas en quoi on serait sexistes. »

Les femmes se sont alors emparées du sujet et ont décidé de créer un comité pour, dans un premier temps, se donner un espace de parole protégé et réfléchir au fait de savoir s'il existait effectivement un problème de sexisme et d'intégration chez Koumbit et, dans un deuxième temps, élargir la réflexion aux questions ethniques et d'orientation sexuelle, sachant que la diversité dans ces deux domaines n'était pas du tout représentée au sein de Koumbit. Je n'ai pu assister qu'à la première réunion de ce comité.

Le profil des travailleurs

Int. : *Quel était le niveau d'étude des travailleurs ?*

S. C. : Sur les quinze travailleurs interrogés, huit avaient un niveau Bac+3, trois avaient passé une maîtrise et un possédait un diplôme d'ingénieur. La moitié de ceux qui avaient fait des études étaient spécialisés en informatique et les autres en sciences humaines et sociales (anthropologie, linguistique, philosophie, littérature...). Ils venaient, généralement, de milieux techniques et/ou de milieux militants.

La gestion des conflits

Int. : *Comment les conflits étaient-ils gérés ?*

S. C. : Il existait de violents conflits idéologiques au sein de Koumbit. Tous les travailleurs étaient de gauche, mais environ la moitié étaient des modérés, progressistes et généralement peu militants, et l'autre moitié étaient des radicaux, avec diverses étiquettes (anarcho-socialistes, anarcho-syndicalistes, anarcho-pacifistes, anarcho-taoïstes ou encore communistes libertaires). Les conflits portaient, par exemple, sur le fait de savoir s'il fallait soutenir Wikileaks ou non. A ceci s'ajoutaient des conflits personnels. Les années de préparation du projet, entre 2001 et 2004, avaient été marquées par des "engueulades" à répétition, pour décider des orientations à donner au projet. Celles-ci se sont un peu atténuées avec l'embauche de personnes au tempérament plus modéré et constructif. Les relations de couples pouvaient aussi donner lieu à des tensions.

Le comité Embauche, transformé en comité Ressources humaines, s'est vu confier la mission de réfléchir à la mise en place d'une procédure de gestion des conflits, ouvrant notamment une plus grande diversité d'espaces d'expression (les réunions n'étant pas le format le plus propice pour les « timides »). Je ne sais pas si la procédure, une fois définie, a été respectée ou non. Quelqu'un avait retrouvé dans le Wiki une procédure de ce type qui avait déjà été adoptée, quelque temps auparavant, et n'avait jamais été mise en application... Toujours la même histoire !

La construction de la stratégie

Int. : *Je n'ai pas vu de comité stratégique. Qui définissait la stratégie ?*

S. C. : Il n'y avait pas vraiment de stratégie globale, en dehors des deux missions initiales (« Créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des NTIC engagés socialement dans leur milieu » et « Favoriser l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois »).

Un comité Planification stratégique a été créé au moment de mon départ, en 2011, pour coordonner une réflexion collective autour de la croissance de l'entreprise. Une journée de réflexion a été entièrement consacrée à la refondation de Koumbit autour des trois principes que j'ai évoqués

(autogestion, ouverture et solidarité), et à l'hypothèse de scinder Koumbit en quatre, ou d'en faire une fédération ou une "couveuse".

Ce comité n'avait pas vocation, en revanche, à réfléchir à la stratégie économique de l'organisme qui, du reste, fonctionnait parfaitement. Toute nouvelle association, coopérative de travail, structure de l'ESS qui se créait à Montréal s'adressait directement à Koumbit pour ses outils numériques internes et externes.

Cette réflexion sur la stratégie de Koumbit aurait pu ou dû être menée par le Comité de Travail, mais celui-ci était tellement débordé qu'il n'avait jamais l'occasion de prendre un peu de recul, en dehors des journées de réflexion annuelles.

Pourtant, certains s'interrogeaient, par exemple, sur la deuxième mission de Koumbit : « *En quoi contribuons-nous à l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois, puisqu'ils nous paient pour gérer leurs outils numériques ?* » Beaucoup de sujets de ce type étaient mis "sous le tapis" de peur de provoquer de nouveaux conflits idéologiques, voire l'éclatement de la structure.

La culture du logiciel libre

Int. : *Qu'est-ce qu'un logiciel libre et quel lien faites-vous entre logiciel libre et autogestion ?*

S. C. : On appelle logiciel libre un logiciel dont le code source est accessible à tous, de sorte que chacun puisse participer à son développement et lui apporter des améliorations. De même, dans l'autogestion, tout le monde participe aux prises de décisions et peut ainsi contribuer à faire évoluer l'organisation.

Int. : *Les gros logiciels libres se dotent de "censeurs" ou de "nettoyeurs" chargés de faire le tri parmi les contributions spontanées et de décider de ce qui va effectivement être intégré ou non. Chez Wikipédia également, une armée de réviseurs s'efforce de maintenir la cohérence et la qualité de l'ensemble. Tel n'est pas le cas dans les collectifs autogérés...*

S. C. : En général, quand on crée un logiciel libre, c'est sous la forme d'une structure autogérée, d'autant que 90 % des initiatives de logiciel libre sont portées par une seule personne.

En ce qui concerne Wikipédia, on considère généralement que 1 % des utilisateurs font l'essentiel du travail, 10 % se chargent des corrections orthographiques et que les autres n'apportent jamais de contribution. En autogestion, c'est un peu pareil. Quelques personnes sont extrêmement impliquées, d'autres un peu moins et les autres se contentent de suivre le mouvement. Les dynamiques de groupe dans les initiatives de type wiki et dans les structures autogérées sont donc assez proches.

En sachant que l'absence de structure évolue souvent en une tyrannie dans le sens où ce sont les "grandes gueules" qui prennent le pouvoir, il serait intéressant de pousser la comparaison entre ces trois modèles (logiciel libre, wiki et autogestion), pour voir comment le collectif se structure soit en réussissant à faire perdurer l'idéal autogestionnaire, soit en l'abandonnant.

On dit que, dans les débuts, Wikipédia était une sorte d'éden anarchiste composé essentiellement d'enseignants-chercheurs américains et qu'il a ensuite été débordé par son succès, avec l'arrivée de hordes barbares qui contribuaient n'importe comment, ce qui a nécessité de créer un corps policier et un corps judiciaire pour mettre un peu d'ordre...

La qualité des services proposés

Int. : *La multiplication des comités n'avait-elle pas pour but inavoué de diluer les responsabilités ?*

S. C. : Je ne pense pas que ce soit de cette façon qu'il faille l'interpréter, dans la mesure où toutes les décisions importantes étaient prises par le Comité de Travail. On peut parler au contraire d'une forte concentration des pouvoirs.

Par ailleurs, à partir de 2010, la gestion financière a été assurée par deux personnes qualifiées, recrutées spécifiquement pour cette fonction, ce qui était indispensable pour gérer le budget PAPSI, notamment.

Int. : *Qu'en était-il de la qualité des produits et services offerts aux clients ?*

S. C. : Koumbit comptait parmi ses clients les Caisses Desjardins (première banque du Québec, dotée d'un statut coopératif) ou encore le festival Juste pour rire (le plus grand festival d'humoristes du monde). J'imagine qu'elle n'aurait pas réussi à attirer de tels clients si la qualité de ses produits et services n'était pas de très bon niveau.

L'autogestion est-elle plus ou moins efficace que la gestion classique ?

Int. : *Dans le cadre de l'incubateur des Bernardins, j'ai discuté avec le responsable d'une équipe de 400 programmeurs et j'ai mesuré que c'est sans doute dans la nature même de ce genre d'activité de donner une impression de totale désorganisation. Que l'entreprise soit classique ou alternative, le problème est le même.*

Ceci m'amène à me demander si, en définitive, le modèle autogestionnaire ne pourrait pas être éventuellement plus efficace qu'une organisation classique, en tout cas dans le secteur du logiciel. Peut-être la militance compense-t-elle la désorganisation ? Le coût très élevé de régulations où personne n'a le pouvoir de trancher ne serait-il pas, paradoxalement, moins élevé que celui de la bureaucratie qui se met en place dans certaines organisations classiques ?

S. C. : Effectivement, je ne pense pas que Koumbit soit beaucoup plus désorganisée qu'une entreprise classique du même secteur d'activité. Je vois même un avantage dans le fait que les travailleurs prennent à bras le corps des problèmes qui, ailleurs, sont gérés par la structure hiérarchique et bureaucratique et dont les salariés ne se préoccupent guère. La militance, qu'elle concerne l'autogestion ou le logiciel libre, offre un avantage énorme, l'implication des gens dans leur activité. Ce n'est pas à négliger à une époque où l'on entend régulièrement déplorer le désengagement des salariés, voire leur désengagement actif. J'imagine qu'un groupe comme Orange apprécierait beaucoup que ses collaborateurs ne comptent pas non plus leurs heures de travail lorsqu'ils n'auraient pas été assez productifs...

L'efficacité économique

Int. : *Avez-vous pu mesurer concrètement l'efficacité du modèle sur le plan économique, au sens où un logiciel créé par cette entreprise reviendrait moins cher que s'il était créé par une entreprise classique ?*

S. C. : Mon approche étant plutôt sociale, psychologique et organisationnelle qu'économique ou financière, je n'ai pas étudié ce point. On pourrait cependant tenter l'exercice, dans la mesure où chaque travailleur remplit des "feuilles de temps" en précisant combien d'heures il a consacrées à tel ou tel projet. Le fait que les gens ne comptent pas toutes leurs heures rendrait cependant délicate la comparaison avec le coût de production d'une entreprise classique.

Int. : *Dans la mesure où Koumbit compte des entreprises privées parmi ses clients, les montants facturés ne doivent pas être totalement déconnectés du marché.*

S. C. : Les entreprises privées ne représentent qu'une toute petite minorité de la clientèle, et les clients bénéficient de tarifs différents suivant leur statut, la taille de leur structure ou leur engagement militant.

Int. : *La participation aux réunions du Comité de travail fait-elle partie des heures de travail déclarées ou non ? Si elle est bénévole, cela conduirait à comparer les coûts de revient d'une organisation classique, dans laquelle le travail administratif est facturé aux clients, à ceux d'une organisation militante dans laquelle le temps de gouvernance et de coordination n'est pas facturé.*

S. C. : J'ai calculé que les travailleurs de Koumbit passaient en moyenne 20 % de leur temps en réunion, ce qui n'est pas excessif : c'est à peu près la même chose que pour les employés de bureaux et, chez les cadres, cette proportion est beaucoup plus importante.

Les heures passées en réunion étaient comptabilisées comme des heures de travail, avec une différence entre salariés et pigistes. Pour ces derniers, la participation aux réunions comptabilisées en heures de travail ne pouvait pas excéder 10 % du temps de travail total. En conséquence, les pigistes s'investissaient moins dans les comités que les salariés.

Les différents statuts

Int. : *Il existait donc des "différences de classes" au sein de Koumbit ?*

S. C. : Effectivement, il y avait trois catégories. Les salariés devaient travailler à 100 % de leur temps et n'avaient pas le droit d'accepter des commandes à l'extérieur. Les pigistes "permanents" bénéficiaient d'une certaine stabilité dans le volume de travail qui leur était proposé. En 2011, les salariés représentaient les trois quarts de l'effectif, le dernier quart se répartissant entre pigistes permanents et non permanents.

Les salariés bénéficiaient également de certains avantages sociaux, en particulier des congés payés plus importants. Au Canada, ceux-ci n'excèdent pas, en général, 10 jours par an. Chez Koumbit, ils étaient de 12 jours pour les salariés à partir d'un an d'ancienneté, et pouvaient aller jusqu'à 8 semaines pour une ancienneté de 15 ans ou davantage.

Le niveau de salaire

Int. : *L'efficacité économique peut aussi être fonction du niveau de salaire. Celui des travailleurs de Koumbit correspondait-il aux pratiques du marché ?*

S. C. : Chez Koumbit, le salaire horaire est passé de 21,5 dollars en 2004 à 23 dollars en 2011, soit une progression de 7 %, sur une période où celle des salaires québécois était de 14 %. A la même époque, le salaire moyen dans les nouvelles technologies était de 24 dollars.

Beaucoup de critiques exprimées par les travailleurs portaient sur le fait que les apprentis et stagiaires étaient payés au même taux horaire que les travailleurs expérimentés, ce qui posait un double problème de reconnaissance des compétences des salariés, et de pression exercée sur les apprentis pour qu'ils soient aussi performants que les personnes expérimentées.

Le particularisme québécois

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

Int. : *Existe-t-il des différences entre la culture autogestionnaire québécoise et celle que vous avez pu observer en France ?*

S. C. : Ce n'est pas par hasard que j'ai choisi le Québec pour mon stage post-doctoral. J'étais convaincue que l'autogestion devait avoir meilleure presse là-bas qu'en France, et je ne me trompais pas. Ici, quand j'énonçais mon sujet de thèse, les gens me regardaient avec de grands yeux en se demandant à quoi cela servait d'étudier des pratiques aussi marquées idéologiquement, comme si on ne pouvait les aborder en tant que sociologue.

Au Québec, les gens sont beaucoup plus ouverts sur ce genre de question, à la fois en raison du rôle considérable joué par l'économie sociale et solidaire, et d'une très forte culture indépendantiste, s'affirmant aussi bien par rapport aux relations historiques avec la couronne d'Angleterre que par rapport au grand voisin américain. Alors que le terme *anarchiste* est considéré comme une sorte de gros mot en France, on le voit partout au Québec : on y trouve des cafés anarchistes, des librairies anarchistes, des salons du livre anarchistes, etc. Cette culture très forte d'indépendance et d'autonomie rejaillit sur la pratique de l'autogestion, qui est plus répandue, moins corsetée et moins souvent considérée comme une expérimentation sociale un peu "déviant" qu'en France.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

PRÉSENTATION des intervenants

Suzy Canivenc est enseignante-chercheuse en communication et management spécialisée dans les innovations organisationnelles, chercheuse associée à la Chaire FIT² et formatrice en écoles de commerce.

PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr