

La récupération d'entreprise en Argentine et en Uruguay

Syndicats et coopératives face à de nouveaux défis

Employee rescue buyouts in Argentina and Uruguay

New challenges for unions and cooperatives

Juan Pablo Martí

Numéro 305, juillet 2007

Défis pour les coopératives au Nord et au Sud
Challenges for cooperatives in the North and the South

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1021511ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1021511ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

0035-2020 (imprimé)
2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Martí, J. P. (2007). La récupération d'entreprise en Argentine et en Uruguay : syndicats et coopératives face à de nouveaux défis. *Revue internationale de l'économie sociale*, (305), 61–71. <https://doi.org/10.7202/1021511ar>

Résumé de l'article

Cet article s'intéresse au processus de récupération d'une entreprise par ses salariés sous la forme d'une coopérative de travail. Confrontés à la faillite de nombreuses entreprises dans un contexte de crise économique et sociale, l'Argentine et l'Uruguay ont vu se développer le phénomène, particulièrement à la fin des années 90. Si les travailleurs cherchent à sauver leur emploi, la nouvelle organisation implique pour eux de nouvelles responsabilités. Quant au mouvement syndical, sa position peut se révéler très différente d'un pays à l'autre. Basés sur une étude de cas et le recueil de témoignages, les résultats présentés ici montrent des situations contrastées entre l'Argentine et l'Uruguay. Entre défiance et soutien actif, dans le processus de récupération lui-même, puis dans la gestion de la coopérative, le rôle des syndicats fait l'objet d'une analyse approfondie. Si le succès de la récupération d'entreprise reste une gageure, il repose en partie sur une évolution des représentations individuelles et collectives des relations sociales.

LA RÉCUPÉRATION D'ENTREPRISE EN ARGENTINE ET EN URUGUAY

Syndicats et coopératives face à de nouveaux défis

par Juan Pablo Martí (*)

Cet article s'intéresse au processus de récupération d'une entreprise par ses salariés sous la forme d'une coopérative de travail. Confrontés à la faillite de nombreuses entreprises dans un contexte de crise économique et sociale, l'Argentine et l'Uruguay ont vu se développer le phénomène, particulièrement à la fin des années 90. Si les travailleurs cherchent à sauver leur emploi, la nouvelle organisation implique pour eux de nouvelles responsabilités. Quant au mouvement syndical, sa position peut se révéler très différente d'un pays à l'autre. Basés sur une étude de cas et le recueil de témoignages, les résultats présentés ici montrent des situations contrastées entre l'Argentine et l'Uruguay. Entre défiance et soutien actif, dans le processus de récupération lui-même, puis dans la gestion de la coopérative, le rôle des syndicats fait l'objet d'une analyse approfondie. Si le succès de la récupération d'entreprise reste une gageure, il repose en partie sur une évolution des représentations individuelles et collectives des relations sociales.

(*) Professeur, programme d'histoire économique et sociale de la faculté de sciences sociales, université de la République, Uruguay, jpmarti@fcsu.edy.u.

(1) Le terme espagnol *recuperación* a été traduit par « récupération » plutôt que par « reprise ». En effet, *recuperación* attire l'attention sur le fait de revenir à la situation normale antérieure à la crise. Il s'agissait aussi de mettre en avant l'idée de « porter secours » qui, dans le contexte de l'article, prime celle d'« entrer en possession ». Les travailleurs portent secours à leur entreprise et à leur emploi.

(2) Le réseau UniRcoop comprend plus de vingt universités d'Amérique du Sud, d'Amérique centrale et d'Amérique du Nord, qui conduisent des études sur les coopératives et les associations. Les recherches conduites de 2003 à 2005 ont impliqué l'université de la République de l'Uruguay, l'université du Chili et l'université nationale de La Plata en Argentine (cf. Martí, 2004, 2005; Camilletti, 2005).

Ce texte cherche à analyser l'un des aspects les plus polémiques du processus de récupération d'entreprises de la part des travailleurs : la relation entre les entreprises récupérées et le mouvement syndical⁽¹⁾. La récupération d'entreprise place les différents acteurs face à de nouveaux défis. Les mouvements syndicaux d'Uruguay et d'Argentine n'ont pas pu rester passifs face à cette question. Quel a été leur rôle ? Qu'implique l'apparition d'une nouvelle logique d'action sociale, basée sur une nouvelle identité et une nouvelle autonomie des travailleurs ?

L'analyse s'inscrit dans un travail plus large, conduit au sein du réseau UniRcoop⁽²⁾ de 2003 à 2005 et visant à créer des modèles de gestion adaptés aux coopératives de travail⁽³⁾.

La méthodologie appliquée est essentiellement qualitative, car centrée sur l'étude de cas qui ne prétendent pas à la représentativité statistique, mais doivent permettre de mieux comprendre les relations entre entreprises récupérées et mouvement syndical. Des entretiens ont été conduits auprès des travailleurs pour recueillir leurs témoignages, en particulier à l'occasion d'un séminaire international⁽⁴⁾.

La récupération d'entreprise sous la forme de coopérative de travail

(3) Pour pallier le problème du chômage, créer des coopératives de travail ne suffit pas ; celles-ci doivent être compétitives sur le marché, sans perdre de vue leurs principes et leurs valeurs. Les coopératives de travail doivent répondre à des problèmes d'organisation, de capitalisation et de gestion. Cela demande l'élaboration de stratégies et l'utilisation d'outils, qui supposent l'existence de cadres conceptuels pour décrire et déployer l'expérience coopérative (Battaglia, 2004).

(4) Séminaire international « Empresas recuperadas. Entre la reflexión y la práctica », Montevideo, 14 au 16 septembre 2004. Les conclusions du séminaire ont été publiées dans Guerra (2005).

Dans un contexte de crise économique et sociale, l'Argentine et l'Uruguay ont vu la faillite de nombreuses entreprises et l'apparition du phénomène de récupération d'entreprises de la part des travailleurs. S'il présente une certaine constance historique dans ces pays (Terra, 1986 ; Guerra, 1997), le processus s'accélère à la fin des années 90 pour atteindre son apogée en 2000. Des travailleurs maintiennent leur emploi en reprenant leur usine sous la forme d'une coopérative de travail. En Argentine (Deledicque, 2005 ; Mantegani, 2003 ; Rezzónico, 2002 ; Fajn, 2003) comme en Uruguay (Martí, 2004 ; Udelar, 2004 ; Plá, 2005 ; Torrelli, 2005), ce phénomène a fait l'objet de nombreuses études. En Argentine, en 2005, on estime à 161 le nombre d'entreprises récupérées, regroupant environ 9 100 travailleurs (Ruggieri, 2005). En Uruguay, sur une échelle différente, l'ampleur est moindre : environ vingt entreprises récupérées selon des analyses récentes (Martí, 2004). Au-delà des données quantitatives, l'originalité du phénomène, sa capacité à apporter une réponse au chômage et à conférer une nouvelle identité aux travailleurs lui donnent une dimension particulière. La récupération d'entreprise est une des modalités de création des coopératives de travail. Différents auteurs y font référence lorsqu'ils analysent l'origine des organisations coopératives (J. Vanek, 1985 ; Terra, 1986). Vanek (1985) reconnaît cinq démarches fondatrices :

- la faillite, quand les travailleurs reprennent la gestion de l'entreprise capitaliste ruinée ;
- la réorganisation à l'amiable ou très à l'amiable, quand une entreprise traditionnelle, qui fonctionne bien, se réorganise sous forme coopérative avec l'accord de toutes les parties, parfois à l'initiative du propriétaire ;
- la réorganisation agressive, quand les travailleurs imposent l'autogestion au moyen de grèves et d'actions hostiles ;
- la formation spontanée d'une nouvelle coopérative qui naît sans expérience préalable ;
- la création impulsée de l'extérieur, quand l'entreprise est créée avec l'appui d'institutions ou d'organisations externes, qui ne font pas partie de la coopérative.

Terra (1986) propose de distinguer les coopératives de production selon diverses origines :

- la coopérative issue du transfert de travailleurs d'entreprises déficitaires, publiques ou privées. C'est le cas des entreprises récupérées. Terra affirme cependant que les organisations qui naissent dans ce contexte sont plus difficilement viables, malgré des aides importantes, soit de ceux qui souhaitent s'en dégager, soit du gouvernement qui cherche à éviter les problèmes politiques et sociaux liés à une fermeture, soit d'autres organisations sociales ;
- la coopérative née de la propre initiative des associés, qui cherchent à changer les modèles de production capitaliste et à obtenir une nouvelle forme de relation sociale et productive ;

- la coopérative créée par une organisation externe, non coopérative elle-même, mais très motivée et fortement compétente, qui lui transmet une efficacité de gestion et l'oriente vers l'autogestion, une fois l'étape de création passée et la consolidation obtenue. C'est le cas typique de formation de coopératives à travers les ONG ou l'action d'universités.

Etant donné la réalité des pays d'Amérique latine, on aurait pu identifier également les coopératives promues par l'Etat. En effet, on observe fréquemment des politiques publiques qui poussent à la formation de coopératives. Cependant, cette modalité n'obéit pas à la logique de l'incubation, mais plutôt à des objectifs de politique publique.

Le concept d'entreprise récupérée génère débats et discussions. En effet, ce qui apparaît simple sur le principe, à savoir le fait qu'un ensemble de travailleurs réactivent une unité productive qui était préalablement dirigée conventionnellement, devient complexe au fur et à mesure que l'on analyse les expériences. Le démarrage de l'entreprise peut englober des situations différentes, de la suite du groupe originel à la conservation de la figure juridique ou des machines, jusqu'à la récupération d'un ensemble de savoirs acquis⁽⁵⁾.

(5) Cf. Marti, 2005, pour approfondir ces différents cas de figure.

Nous suivons Ruggieri (2005), qui considère l'entreprise récupérée comme « un processus social et économique qui présuppose l'existence d'une entreprise fonctionnant sur le modèle d'une entreprise capitaliste traditionnelle, dont la faillite, la banqueroute ou la non-viabilité a mené ses travailleurs à une lutte pour sa reprise sous des formes d'autogestion⁽⁶⁾ ».

(6) Ruggieri, 2005, p. 23.

Les études montrent que ce sont les travailleurs qui, face à une situation limite comme la clôture de l'entreprise, cherchent une solution évitant la perte de leur emploi dans un contexte récessif et sur un marché du travail saturé. Dans un grand nombre de cas, de nouvelles responsabilités doivent être assumées en sus des tâches qui concourent à la production : tâches administratives, nettoyage et maintien de l'usine. Parfois, il faut redémarrer une usine non seulement abandonnée, mais démantelée⁽⁷⁾. Les premiers mois sont particulièrement difficiles, car les sociétaires de la coopérative ne touchent que le strict nécessaire (dans certains cas, ils ne touchent rien) et les recettes de la coopérative sont utilisées pour le maintien et le fonctionnement.

(7) Dans le cas argentin, la récupération d'usine a connu un effet « contagion », avec une forte diffusion de la lutte des travailleurs sur le territoire et une modélisation des expériences (Fajn, 2003, 42).

Le rôle du mouvement syndical dans la récupération d'entreprise

L'émergence d'entreprises récupérées exige une prise de position de la part des acteurs sociaux et politiques. Si les travailleurs sont dans tous les cas les protagonistes de la récupération, d'autres acteurs participent sous diverses formes : l'Etat, les partis politiques, les organisations sociales, la communauté locale et les mouvements syndicaux. Bien que l'Argentine et l'Uruguay aient subi des crises comparables donnant naissance à ces entreprises, les appuis apportés aux coopératives diffèrent essentiellement pour des raisons culturelles. En particulier, la position du mouvement syndical par rapport à la récupération d'entreprise varie profondément de l'un à l'autre pays.

Le processus de récupération des entreprises

En Argentine, le mouvement syndical va manifester des craintes envers le processus de récupération d'entreprise, même s'il le soutient dans certains cas. En Uruguay, par contre, les syndicats vont offrir un appui explicite aux travailleurs qui veulent récupérer leur entreprise.

Sur le cas argentin, il faut d'abord signaler que les syndicats ont subi dernièrement des pertes de pouvoir et se sont affaiblis. Au cours des années 90, en échange d'un appui au gouvernement pour la mise en œuvre de sa politique néolibérale, la Confédération générale du travail (CGT) argentine⁽⁸⁾ a obtenu la confirmation d'une grande partie de ses prérogatives corporatives : maintien du monopole de la représentation syndicale, contrôle des fonds des œuvres sociales, etc. Les privatisations d'entreprises publiques, la réforme prévisionnelle et les réformes de l'assurance sur les accidents du travail lui ont permis d'intervenir activement dans le domaine des entreprises. Cette situation a donné lieu à quelques dissidences au sein du mouvement syndical. Parmi elles, le Mouvement des travailleurs argentins (MTA) a représenté la branche dissidente de ceux qui luttaient pour faire revivre un modèle syndical associé à la politique de substitution aux importations et à un Etat fort. Le MTA n'ayant jamais rompu définitivement avec la CGT, il en devient le leader en 2003, sous le gouvernement Kirchner. En dehors de la CGT apparaissent également de nouvelles alternatives : la Centrale des travailleurs argentins (CTA) et le Courant classiciste et combatif (CCC). Ces deux organisations ont pris la tête de l'opposition au modèle néolibéral en multipliant les formes de protestations : marches fédérales, barrages sur les routes, revendications, et en constituant de grandes sections multisectorielles pour défendre les intérêts de différents secteurs lésés par les réformes structurelles (Svampa, 2005).

Le rôle de la CGT est depuis longtemps mis en cause du fait de sa logique corporative et, dans certains cas, de pratiques de corruption ; elle a même été accusée de participer à des manœuvres frauduleuses de chefs d'entreprise visant à démanteler l'usine. Au début, la CGT voyait la récupération d'entreprises comme un phénomène gênant, car les travailleurs désormais autonomes n'avaient plus affaire avec le syndicat et rompaient ainsi le paradigme de la lutte syndicale. Dans les entretiens, on fait mention de situations où le syndicat s'est opposé à la récupération de l'entreprise. Dans d'autres cas, comme celui de l'Union du papier du Plata, c'est le syndicat qui a demandé la fermeture de l'usine et mis des obstacles à la naissance de la coopérative : « *En 2001, le pays était en faillite complète, tant économique que morale. En un an, il y a eu trois présidents de la République. Le commerce ne marchait pas et il n'y avait pas de projets de travail. En juin, comme par hasard le jour même de la journée de l'ouvrier de l'industrie du papier, on décrète la faillite de l'entreprise à la demande du syndicat. La raison invoquée était la dette des cotisations sociales. En fait, nous n'avions pas les moyens d'influencer le syndicat qui nous représentait. Nous avons la culture du travail, nous avons toujours parié sur le travail et nous avons commencé à récupérer les machines obsolètes et abandonnées* » (coopérative Union du Papier du Plata, Argentine).

(8) Centrale syndicale historique de l'Argentine, la CGT a été fondée en 1930. A partir de 1945, elle a montré une claire orientation péroniste, qu'elle a conservée jusqu'à nos jours tout en participant aussi aux listes du Parti justicialista.

Au-delà de la corruption du mouvement syndical argentin, l'opposition des syndicats à la récupération d'entreprise s'explique aussi par la généralisation de la sous-traitance en Argentine, sous forme de prétendues coopératives, qui ne sont qu'une forme d'externalisation classique. Il est de plus difficile de parler des syndicats argentins en général, tant les comportements sont disparates, y compris au sein d'une même centrale syndicale. Certaines branches, issues de la CTA essentiellement, ont livré une auto-critique, assumant comme une erreur le manque de contrôle dans les usines. Par ailleurs, la prolifération d'entreprises récupérées a conduit quelques branches syndicales à envisager la lutte coopérative comme une suite de la lutte syndicale – quand l'instance de la revendication s'épuise, on commence la conquête de la source de travail. Le phénomène est tel que beaucoup de syndicats aujourd'hui, devant une crise, pensent à former une coopérative. « *Au début [les syndicats] nous ont combattus, puis après quelque temps (à cause de l'espace donné à ces usines dans les médias), il y a eu un rapprochement, et maintenant il y a des syndicats qui nous aident, par exemple l'Union ouvrière métallurgique* » (José Caro, dirigeant du Mouvement d'usines récupérées en Argentine).

L'Union ouvrière métallurgique (UOM) illustre la crise du syndicalisme traditionnel. Ce syndicat, qui a été l'incarnation la plus ferme des relations de travail traditionnelles, englobe une grande variété d'activités et regroupe des sections qui travaillent sans grande coordination. Certaines d'entre elles, comme celle de Quilmes, se sont compromises dans la formation de coopératives.

A la différence de l'Argentine, il existe en Uruguay une centrale unique, le PIT-CNT. Elle provient de l'unification de l'ancienne Convention nationale des travailleurs (CNT)⁽⁹⁾ et du Comité⁽¹⁰⁾ intersyndical des travailleurs (PIT)⁽¹¹⁾. Le mouvement syndical uruguayen a également subi une diminution du nombre d'affiliés, même s'il conserve une forte légitimité. Son rôle dans la récupération d'entreprise se démarque clairement du cas argentin. Au même titre que le mouvement coopératif, les syndicats uruguayens vont participer très activement au processus de récupération d'entreprise. Les entretiens réalisés montrent que la participation syndicale va de la proposition de récupération jusqu'à une aide à la concrétisation. Dans certains cas, c'est le syndicat qui crée la coopérative : « *Les camarades du syndicat ont jeté la première pierre pour tenter de s'organiser comme coopérative. Ils ont été les premiers et ont essayé de convaincre les autres. Le rôle de l'UNTMRA⁽¹²⁾ a été très important, elle a apporté un soutien sans faille depuis l'occupation de l'entreprise jusqu'à maintenant* » (coopérative Nibo Plast, Uruguay).

Lorsqu'une expérience syndicale existe déjà dans l'entreprise, le syndicat constitue un acteur essentiel dans le processus de récupération. Lorsque ce n'est pas le cas, les syndicats de la même branche d'activité interviennent⁽¹³⁾. De l'aval donné à la création de la coopérative à la mise à disposition de local pour le fonctionnement, l'octroi de conseils ou de prêts, les modalités de soutien sont diverses. « [Les syndicats de] *différentes entreprises de boissons nous*

(9) La CNT prend naissance en 1964, quand une assemblée réunit les syndicats affiliés à la Centrale des travailleurs de l'Uruguay (CTU) et les syndicats non affiliés. En 1966, elle s'unifie en formant la CNT.

(10) *Plenario en español (Note de la traduction.)*

(11) Après le coup d'Etat du 27 juin 1973, la CNT devient illégale et ses dirigeants sont poursuivis. C'est à partir de 1982, dans un pays encore en dictature, que commence la réorganisation du mouvement syndical au moyen du Plenario intersindical de trabajadores (PIT). Le retour à la démocratie voit la fusion du PIT et de la CNT, pour former le PIT-CNT.

(12) Unión nacional de trabajadores metalúrgicos y ramas afines (UNTMRA).

(13) Le cas de la coopérative Ucool est intéressant : dans l'entreprise capitaliste – Brill SARL –, il n'existait pas de syndicat jusqu'au moment de la faillite et de la liquidation de l'entreprise. La création de la coopérative Ucool se fera grâce à l'appui du syndicat des travailleurs du port – lieu où la coopérative offre ses services –, qui lui accorde un prêt pour démarrer et pour payer des experts-comptables, des avocats et des notaires.

ont aidés quand nous en avons eu besoin. La lutte que nous avions dans le syndicat, aujourd'hui nous l'avons transmise aux objectifs de la coopérative. Cela nous maintient unis » (Osiris Fernández, dirigeant de Cofuesa, Uruguay). Malgré le rôle primordial joué par le mouvement syndical uruguayen dans la récupération d'entreprise, les travailleurs concernés affirment : « *Notre mouvement syndical est, dans le meilleur des cas, relativement préparé pour défendre les intérêts des travailleurs en activité (salaires, conditions de travail, etc.), mais il n'a pas incorporé un "savoir-faire", une capacité de gestion, qui lui permette d'agir efficacement au moment d'impulser, auprès des travailleurs, des processus de récupération d'unités productives fermées* » (conclusions de la 1^{re} Réunion sur la récupération d'unités productives, 31 juillet et 1^{er} août 2003, PIT-CNT, Cudecoop, Udelar, Uruguay).

En fait, la réalité syndicale n'est pas la même selon que l'on considère la capitale ou l'intérieur du pays. À l'intérieur du pays, la présence de la centrale syndicale est plus faible et les soutiens se trouvent davantage dans la communauté locale que dans l'organisation syndicale : « *Le syndicat fonctionnait seulement pour fêter le 1^{er} Mai et de manière conjoncturelle. Mais le PIT-CNT n'existe pas vraiment à l'intérieur. Lorsque nous avons eu des problèmes, jamais un dirigeant du PIT-CNT n'est venu et ils ne peuvent pas dire qu'ils n'en ont rien su. Quand en 2002 s'est produite l'occupation [...], le bureau intersyndical du département de Lavalleja ne s'est pas présenté. Or toutes les forces sociales, la communauté, les églises, la presse, tous les quartiers de la ville de Minas y étaient* » (coopérative La Serrana, Uruguay).

Nouvelles coopératives et mouvement syndical

Certaines différences sont là aussi notables entre les deux pays, spécialement en ce qui concerne l'origine des dirigeants de coopérative. Il y a aussi des points communs : tant en Argentine qu'en Uruguay, le passage d'une logique de travail salarié à l'autogestion a été parsemé de difficultés.

Sur les coopératives uruguayennes, il est intéressant de signaler en premier lieu la permanence des dirigeants syndicaux comme dirigeants de la coopérative. À ce niveau se présentent deux situations. Quand il existe un syndicat dans l'entreprise d'origine, ses dirigeants ou ses militants occupent souvent des postes de direction dans l'entreprise récupérée⁽¹⁴⁾. En revanche, quand le syndicat n'existe pas ou apparaît très fragile, les postes de direction sont occupés par ceux qui ont joué un rôle important dans le processus de formation de la coopérative. Le leadership, les capacités sociales en général (capacités d'initiative, de communication), le niveau de formation sont aussi des éléments déterminants. En Argentine, au contraire, dans les coopératives analysées, le conseil d'administration est généralement constitué des travailleurs qui se sont montrés leaders dans le processus de récupération de l'entreprise ; dans des cas très isolés, ce sont les dirigeants syndicaux. En Uruguay, les sociétaires continuent à participer au syndicat ou prétendent en faire partie après la formation de la coopérative, ce qui reflète l'importance accordée par les travailleurs au syndicat⁽¹⁵⁾ : « *Nous continuons à être affiliés au syndicat, nous respectons les grèves, quoique nous soyons en*

(14) Par exemple, dans les coopératives Cofuesa, Nibo Plast, etc.

(15) « *Nous voulons appartenir à un mouvement syndical de la santé, tout comme les coopératives de transport sont incluses dans l'Unot (Unión nacional de obreros del transporte)... Le candidat à associer doit être un travailleur de la santé, par exemple travailleur de Midu, d'autres mutuelles fermées ou de la santé en général. Cela a été voté par l'assemblée* » (coopérative Caminos, services de santé, Uruguay).

désaccord avec les résolutions, mais si nous devons arrêter, nous arrêtons... Nous sommes dirigeants d'ici (Centrale syndicale des ouvriers et des fonctionnaires municipaux), *annexe Florida* » (coopérative Baldosera de Florida, Uruguay). Les sociétaires ne renient pas cette identification de classe et demeurent en rapport avec leur syndicat. Le cas des travailleurs de Funsa (Usine uruguayenne de pneumatiques société anonyme) – la plus grande usine du pays pendant des années – en est le meilleur exemple: « *La coopérative s'appelle 7 septembre-Funsa Coop. C'est la date de fondation du syndicat, en 1952. Pour continuer l'œuvre des dirigeants de notre organisation syndicale qui ne sont plus là aujourd'hui, nous essayons de poursuivre cette histoire, parce que nous sommes compromis avec une société qui nous a beaucoup aidés et a cru en nous* » (Luis Romero, dirigeant de Funsa Coop, Uruguay). Malgré cette identification, la coopérative formée par les travailleurs et un groupe investisseur a créé une société anonyme. Ce choix réalisé par les travailleurs de Funsa pour récupérer l'usine a généré des résistances parmi la direction du mouvement syndical. Les travailleurs de Funsa ont voulu donner la priorité à un projet viable, crédible, susceptible d'inspirer confiance, tout en dépassant les barrières entre capitalistes et travailleurs: « *Nous voulons montrer que dans ce pays les syndicats ne sont pas maudits, que les travailleurs ne sont pas une plaie et que les investisseurs ne sont pas tous pareils. Ça, on l'obtient quand il y a des esprits ouverts et une volonté politique, et quand on pense aux gens. Si les investisseurs pensent seulement à eux et nous à nous, nous continuerons à nous confronter* » (Luis Romero, dirigeant de Funsa Coop, Uruguay).

En Argentine, à la différence de l'Uruguay, où le mouvement coopératif et les syndicats affichent une cohésion, et face aussi au nombre d'entreprises récupérées, apparaissent des organisations qui les fédèrent. Elles apportent des conseils sur les formes de récupération d'entreprise et sur la gestion de la coopérative. Les deux organisations les plus importantes sont le Mouvement national d'entreprises récupérées (MNER) et le Mouvement national d'usines récupérées (MNFR), qui présentent néanmoins de profondes différences d'approche et de fonctionnement. Ces deux mouvements sont en relation avec certains secteurs syndicaux avec lesquels ils coordonnent des actions: « *Nous travaillons aussi avec le mouvement "pique-tero", avec les syndicats combattifs et les assemblées de quartier* » (Eduardo Murúa, dirigeant du MNER, Argentine). Ces coordinations se mettent en place essentiellement avec les centrales syndicales alternatives, la Centrale des travailleurs argentins (CTA) et le Courant classiciste et combattif (CCC). La CTA se constitue comme centrale syndicale en 1997 et regroupe des corporations d'enseignants, certains syndicats dissidents comme l'UOM de Villa Constitución et la corporation des fonctionnaires de justice. Dès le début, l'objectif de la CTA a été de construire un mouvement social et politique qui soit un outil de changement social, et elle a été parmi les premières à percevoir la potentialité d'organisation de travailleurs dans les entreprises récupérées. Le CCC, de son côté, est lié au Parti communiste révolutionnaire (PCR), à tendance maoïste, et il comporte trois branches: syndicale, de retraités et de chômeurs. Le CCC n'est pas une centrale

syndicale au sens strict ; il se présente, au contraire, comme un courant politico-syndical, qui travaille avec un programme propre au sein des différentes corporations et centrales (Svampa, 2005).

Outre les différences dans les relations avec le mouvement syndical, on relève, d'un pays à l'autre, des points communs ayant trait à la subjectivité des travailleurs : contradictions internes, tensions et survivances de la logique salariale, qui ont, dans certains cas, été minimisés par l'apprentissage et qui, dans d'autres cas, demeurent une importante source de conflits. Dans la presque totalité des expériences, d'importantes difficultés ont été rencontrées lorsqu'il a fallu rompre la logique des relations employé-patron et assumer la condition d'associé et les responsabilités que cela implique au niveau de la gestion : « *Des camarades venaient nous interroger sur le versement du salaire, alors que tous avaient eu l'information* » (un associé, Ucool). La logique de dépendance du patron et le manque d'autonomie des travailleurs créent des routines et des représentations qui ne se transforment pas mécaniquement lors du changement des relations sociales : « *Certains sont préoccupés du développement du projet de la coopérative, alors que d'autres pensent : "Je travaille le double et je gagne la moitié" ; tous ne prennent pas conscience du changement. On a aussi connu l'étape : "Je suis le propriétaire et je fais ce que je veux" Ces étapes sont maintenant derrière nous avec les conflits* » (coopérative San Remo, Argentina).

Souvent, la direction est assurée par un groupe qui prend les décisions importantes et qui n'a pas de contreponds ni de contrôle au sein de l'organisation. Le pouvoir de décision, de négociation, de relation avec l'environnement et les clients est concentré en ce groupe. Il remplace ainsi l'ancien patron, non seulement à travers le rôle qu'il joue, mais également dans les représentations des membres de l'organisation : « *Avant nous étions payés à la date prévue, et nous étions meilleurs camarades. On gagnait davantage, chacun touchait ce qu'il valait, alors que maintenant on gagne tous la même somme, celui qui travaille et le fainéant. Ceux du bureau se comportent en patrons et te tombent dessus comme sur un domestique : ils te suspendent et te sanctionnent quand ils veulent* » (coopérative Coopdy, Uruguay). Le fait que certains assument le rôle de patrons implique que d'autres assument celui d'employés. Ce comportement obéit à la règle suivante : on fait la seule chose que l'on sait faire. L'expérience précédente est le seul modèle connu et détermine les formes d'action. Face à des difficultés, on répond avec les outils propres à l'expérience syndicale préalable : une grève pour protester contre le retard d'un paiement ou une manifestation devant la maison d'un des directeurs, par exemple (Udelar, 2004)⁽¹⁶⁾.

Pour beaucoup de travailleurs auparavant salariés, le fait d'accéder au contrôle de la propriété des moyens matériels et financiers d'une entreprise implique d'entrer dans un processus psychologique, culturel et social complexe, pour s'approprier le projet de l'organisation, veiller sur son patrimoine et le défendre, connaître son fonctionnement et contrôler ses opérations. Tout cela implique une évolution de la représentation collective et individuelle de son rapport à l'entreprise (Razeto, 1988). Passer du travail salarié au

(16) Dans ce sens, les cas de Nibo Plast et Coopdy en sont un très bon exemple.

travail autonome est une démarche qui s'inscrit dans le temps et qui exige le développement de capacités de gestion d'entreprise de la part des travailleurs. L'existence d'entreprises récupérées sous forme de coopératives de travail démontre qu'il est possible de changer sa façon de travailler.

Les entreprises récupérées apparaissent souvent dans le cadre d'une lutte syndicale, mais elles supposent une transformation du répertoire classique de l'action collective des ouvriers. Elles vont au-delà du conflit et des revendications pour de meilleurs salaires et mettent en jeu la construction de l'autonomie et de l'identité au travail. L'identité est la conscience d'être un sujet différencié avec des objectifs propres. L'autonomie est un pas en avant. Elle signifie avoir les moyens nécessaires pour agir et tenter d'atteindre ses objectifs sans compter sur des facteurs externes ou l'aide d'autrui. C'est accéder à l'autocontrôle de ses propres actions et décisions : le référent n'est plus « l'autre » comme dans la situation d'antagonisme, mais soi-même (Razeto, 1988).

Conclusion

Outre les difficultés provoquées par les processus de désindustrialisation et de dérégulation croissante des relations du travail, ainsi que par les changements technologiques et organisationnels associés, le mouvement syndical doit affronter un autre défi. Il s'agit de conduire un changement structurel, en ce qu'il touche profondément la structure sociale et l'organisation de la « société de travail » industrielle – et par conséquent les syndicats (Heinze *et al.*, 1992).

Face à l'impuissance et au manque de perspectives imposés par le chômage, une réponse collective se présente. Mais la conviction sur laquelle se fonde l'action syndicale – l'unité réelle et la communauté d'intérêts de tous les hommes qui, privés de la propriété, vendent leur travail et dépendent matériellement du salaire qu'ils reçoivent en échange – est en même temps questionnée. La tendance à la polarisation et à la rupture du marché de travail conduit à un affrontement entre les intérêts des différents groupes de travailleurs et ces contradictions pénètrent jusque dans l'organisation syndicale. Les syndicats représentent de plus en plus les intérêts des groupes qui travaillent et laissent de côté une part chaque jour croissante de la population, qui reste en dehors du marché de travail.

Les syndicats peuvent-ils assumer avec conscience et d'une manière prioritaire la représentation des intérêts des salariés exclus, temporairement ou sur une longue durée, du marché de travail ? La collaboration avec d'autres formes d'organisation, à travers notamment la formation de coopératives qui donnent la possibilité aux gens de continuer de travailler, pourrait y contribuer (Heinze *et al.*, 1992). Cela suppose sans doute pour le mouvement syndical de relever un défi : accepter le débat et dépasser la peur de ces formes d'action collective. A ce sujet, un ancien leader syndical s'exprime : « *Não vamos ter medo do novo. Cooperativa, trabalho de qualidade, economia*

(17) « Nous n'allons pas avoir peur de la nouveauté. Coopérative, travail de qualité, économie solidaire, rien de cela n'est antagonique avec le mouvement syndical, rien de cela ne se substitue aux entités ».

solidária, nada disso é antagonico ao movimento sindical, nada disso substitui as entidades sindicais. Ao contrário, complementa a atividade sindical ⁽¹⁷⁾ » (Luis Inácio Lula da Silva, 2000).

Enfin, et pour éviter que les expériences présentées ne soient idéalisées, les travailleurs doivent se souvenir qu'il existe une limite importante à la formation de coopératives de travail. Si une communauté de travailleurs assure l'autogestion d'une entreprise capitaliste qui n'a pas bien marché ou qui a fait faillite, ce poids d'origine hypothèque les chances de viabilité et de succès (Vanek, 1993). ●

Bibliographie

Battaglia, F., *L'organizzazione nelle cooperative*, Roma, Edizioni Pirego, 2004.

Camilletti, A. et al., « *Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión* », Revista UniRcoop, Sherbrooke, Canada, volume 3, n° 1, octobre 2005.

Da Silva, L.-I.-L., « *O papel do sindicalismo diante das novas formas de trabalho* », Sindicalismo e Economia solidária. Debate internacional, Agencia de desenvolvimento solidário-CUT, 2000, p. 7-12.

Deledicque, L., Melina, M. F., y Moser, J., « *Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina* », Ciriec España, Revista de Economía pública, social y cooperativa, n° 51, abril 2005, p. 51-76.

Fajn, G. (coord.), *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Centro cultural de la cooperación, Buenos Aires, 2003.

Guerra, P., « *Crisis y empresas alternativas en Uruguay. El caso de las cooperativas de producción como emergentes de un sector solidario de la economía* », document de travail du département de sociologie de la faculté de sciences sociales, n° 30, 1997, Montevideo.

Guerra, P., Martí, J.-P., y Amorín, C., *Empresas recuperadas: entre la reflexión y la práctica*, Nordan-Instituto Goethe-Red UITA, Montevideo, 2005.

Heinze, R. G., Hinrichs, K., Offe, C., y Olk, T., « *Diferenciación de intereses y unidad sindical. Las discontinuidades en el seno de la clase trabajadora como desafío para la política sindical* », in Offe, C., *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid, Alianza Universidad, 1992, p. 134-157.

Mantegani, E., *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina*, Buenos Aires, ed. Prometeo Libros, 2003.

Martí, J.-P., « *Transformaciones en el mundo del trabajo y recuperación de empresas* », communication présentée dans le cadre du séminaire « El mundo del trabajo en Uruguay: ayer y hoy », organisé par la faculté de sciences sociales et la faculté de sciences de l'éducation de l'université de la République, Montevideo, Uruguay, 2005.

Martí, J.-P., et al., « *Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa* », Revista UniRcoop, Sherbrooke, Canada, vol. 2, n° 1, 2004, p. 80-105.

Martí, J.-P., et al., « *Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa* », *Estudios Cooperativos*, n° 1, año 10, université de la République, Montevideo, 2005.

PIT-CNT, Cudcoop, Udelar, « *Conclusiones del 1° Encuentro sobre recuperación de unidades productivas* », 31 juillet et 1^{er} août 2003.

Plá, M. J., « Estrategias de defensa de los puestos de trabajo. Caso de la cooperativa Molino Santa Rosa y análisis del artículo 6 de la ley 17.794 », exposé présenté aux II^{es} Journées universitaires de coopératisme, « Economie solidaire et processus associatifs », Udelar, novembre 2005.

Razeto Migliaro, L., *Economía de solidaridad y mercado democrático*, libro III, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET), Academia de Humanismo Cristiano, 1988.

Rezzónico, A., *Empresas recuperadas: aspectos doctrinarios, económicos y legales*, Argentina, Edición del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2002.

Ruggeri, A., *Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa*, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Seube, Universidad de Buenos Aires, 2005.

Svampa, M., *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*,

Buenos Aires, Editorial Taurus, 2005.
Terra, J.-P., *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*, Montevideo, Arca, Cepal, Ebo 1986.

Torrelli, M., « Cooperativas de producción. Una mirada a su viabilidad desde la teoría de los incentivos. Estudio de caso : cooperativa Nibo Plast », exposé présenté aux II^{es} Journées universitaires de coopératisme, économie solidaire et processus associatifs, Udelar, novembre, 2005.

Udelar, Unidad de relaciones y cooperación con el sector productivo, *Coopdy: algunos elementos de diagnóstico*, rapport, Montevideo, 2004.

Vanek J., *Imprese senza padrone nelle economie di mercato* (a cura di B. Giuliani), Edizioni Lavoro, Roma, 1985.

Vanek, J., « Una nueva estrategia para la autogestión en América Latina », in Antonio Colomer, *Sociedad solidaria y desarrollo alternativo*, p. 257-278, Madrid, Fondo de cultura económica, 1993.