

Une utopie ouvrière à l'aube de la société post-industrielle. Le « Balai libéré » et les expériences d'autogestion en Belgique

Nicolas Verschueren

L'auteur

Nicolas Verschueren est professeur d'histoire contemporaine et directeur de l'Institut d'études européennes à l'Université libre de Bruxelles où il enseigne l'histoire du travail et l'histoire de la construction européenne. Ses recherches se concentrent principalement sur l'histoire sociale de l'Europe après 1945 et les processus de restructurations industrielles. Il termine en ce moment un ouvrage consacré à l'histoire de l'autogestion en Belgique.

Résumé

L'histoire de l'autogestion en Belgique a été très peu étudiée. Or, il ne s'agit nullement d'un sujet marginal ou d'un événement éphémère. Cette histoire est parsemée d'expériences d'une ampleur et d'une durée de vie hors du commun. Alors que le thème autogestionnaire s'érode rapidement à la fin des années 1970, les expériences belges se poursuivent jusqu'à la fin de la décennie suivante. L'histoire du « Balai libéré » est représentative des particularités de l'autogestion belge. Le récit d'une trentaine de femmes de ménage qui licencient leur patron pour lancer leur autogestion en compagnie de militants de la démocratie chrétienne est devenu l'un des emblèmes souvent cités mais jamais étudiés de l'histoire politique et sociale belge.

Mots clés : autogestion ; restructuration industrielle ; actions collectives ; classe ouvrière ; syndicats.

Abstract

The history of workers' self-management in Belgium has been little studied. Yet this is neither a minor subject nor mere ephemera. This history is scattered with experiments that stand apart for their scale and persistence. While the theme of self-management began to rapidly lose ground starting in the late 1970s, the Belgian experiments continued through to the end of the following decade. The history of Balai libéré exemplifies the particularities of Belgian self-management. The account of thirty cleaning women who sacked their boss to embark on workers' self-management with the support of Christian democratic activists has become an oft-cited but never studied symbol of Belgian social and political history.

Keywords: Workers' self-management; industrial restructuring; collective action; working class; trade unions.

Pour citer cet article : Nicolas Verschueren, «Une utopie ouvrière à l'aube de la société post-industrielle. Le « Balai libéré » et les expériences d'autogestion en Belgique », *Histoire@Politique*, n° 42, septembre-décembre 2020 [en ligne : www.histoire-politique.fr]

« Plus de contremaître, plus de brigadier
Pour faire leur travail, elles vont s'organiser
Pour faire leur travail, elles vont s'autogérer
Et aucune d'entre elles ne sera licenciée »

Cet extrait provient d'une chanson écrite pour des femmes de ménage qui ont lancé une des plus étonnantes autogestions de l'histoire contemporaine. Sur l'air du « Petit Âne gris » d'Hugues Aufray, ce chant conte le récit d'une trentaine de travailleuses qui ont symboliquement licencié leur patron en 1975 et entamé une expérience autogestionnaire inédite. Cette autogestion au nom évocateur de « Balai libéré » est soutenue par des militants de la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) et du Mouvement ouvrier chrétien (MOC). Sa durée de vie est remarquable puisqu'elle fonctionna pendant quinze années entre 1975 et 1989, passant de quarante travailleuses à plus d'une centaine au début des années 1980. Au-delà de cette longévité, d'autres spécificités ont contribué à son exceptionnalité. Outre quelques laveurs de vitres, cette autogestion était principalement composée de femmes au métier déprécié. Par ailleurs, cette expérience se déroulait au sein de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve (UCL), leur insubordination était décrite comme dirigée contre un patronat autoritaire mais également comme le résultat d'une nouvelle radicalité au sein de l'aile gauche chrétienne s'opposant au conservatisme des organisations politiques et syndicales chrétiennes traditionnelles.

Le « Balai libéré » ne constitue alors que la partie émergée d'une conflictualité ouvrière beaucoup plus large dans les années 1970 et l'exemple le plus emblématique de multiples expériences autogestionnaires belges. Cet article a donc pour ambition de souligner les caractéristiques de l'autogestion belge à partir de sources jusqu'ici inexplorées. Outre la récolte d'une trentaine de témoignages de militants et d'ouvriers de l'autogestion, cette recherche se base sur des archives inédites en provenance de personnalités proches de ce mouvement¹. L'article se divise en trois parties. La première partie décrit les origines et les acteurs de l'autogestion belge. La deuxième établit une typologie des différentes autogestions belges avec un focus particulier sur le « Balai libéré ». La dernière partie analyse les tentatives de structuration institutionnelle de l'autogestion belge avant de conclure par une réflexion ouverte sur ces expériences dans un processus de déclin industriel engagé depuis la fin des années 1950.

Origines et acteurs de l'autogestion belge

L'histoire de l'autogestion en Belgique est largement méconnue tant dans l'historiographie nationale qu'europpéenne. La seule véritable étude sur le sujet a été effectuée par l'historien Patrick Pasture dans laquelle il analyse l'apparition de la référence autogestionnaire dans le monde syndical belge². À bien des égards, les transformations sociales et politiques qui secouent la France à cette époque sont très

¹ Parmi celles-ci, les archives de Marc Vandermosten et Gilberte Tordoir, permanents syndicaux de la Confédération chrétienne des syndicats et surtout les archives de la Fondation André Oleffe que nous aborderons plus loin.

² Patrick Pasture, « Histoire et représentation d'une utopie : l'idée autogestionnaire en Belgique », dans Frank Georgi (dir.), *Autogestion : la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, p. 143-156.

similaires à celles du plat pays. En effet, on retrouve une même quête d'une nouvelle radicalité ouvrière, une intrusion de militants extérieurs au monde ouvrier, une critique de l'institutionnalisation des organisations syndicales, l'apparition de nouvelles formes de l'action collective et des prises de parole des jeunes ouvriers, des ouvriers immigrés et des ouvrières³.

Depuis les années 1950, les deux principaux syndicats belges que sont la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) de tendance socialiste et la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) doivent faire face aux impasses de la concertation sociale belge qui se rapprocherait toujours davantage d'une cogestion économique et politique. À la fin des années 1960, les notions de « contrôle ouvrier » et d'autogestion sont alors mobilisées pour répondre aux critiques relatives à leur institutionnalisation croissante et à leur manque de démocratie interne. En quête de démocratie économique et de renouvellement de l'activisme militant, la FGTB axe son discours autour de la notion de « contrôle ouvrier » qui devrait permettre aux travailleurs d'exercer à tous les niveaux un contrôle sur la situation financière, économique et sociale. De son côté, la CSC et plus encore le Mouvement ouvrier chrétien voient dans l'autogestion une possibilité de renouvellement de la démocratie économique mais également du syndicalisme chrétien⁴. Mais, pour reprendre l'expression de Patrick Pasture, ces deux référentiels idéologiques avaient pour principale fonction de « cultiver les différences⁵ ». Au cours de l'année 1971, tant le syndicat socialiste que le syndicat chrétien ont puisé dans la référence autogestionnaire. La Fondation André Renard, proche de la FGTB, organisa un colloque intitulé « Du contrôle ouvrier à l'autogestion » pour identifier les possibilités de la mise en œuvre de l'autogestion pendant que le syndicat chrétien s'inspirait du modèle autogestionnaire pour formuler des propositions de démocratisation de l'entreprise⁶.

L'autogestion est donc bien présente au tournant des années 1960-1970 dans l'univers politique et syndical belge mais son utilisation politique n'a jamais été aussi présente qu'en France⁷. Si la référence plane tel un spectre dans les débats des congrès syndicaux de l'époque, elle ne forme pas un point de fixation idéologique clair. La FGTB campe sur la notion de « contrôle ouvrier » pendant que les positions au sein de la CSC oscillent entre la cogestion et l'autogestion en passant également par le « contrôle ouvrier ».

L'utopie autogestionnaire obtient un accueil favorable au sein des militants de base du monde ouvrier chrétien. Celui-ci est traversé par des lignes de fractures relativement similaires à celles de la CFTC avant 1964⁸. Les tensions à l'intérieur du

³ Staf Hellemans et Marc Hooghe, « Veel volk, niet zo veel macht. Nieuw sociale bewegingen en de transformatie van de Belgische politiek », dans *Idem* (dir.), *Van « Mei '68 » tot « Hand in Hand » Nieuwe sociale bewegingen in België 1965-1995*, Louvain, Garant, 1995, p. 9-29. Rick Hemmerijckx, « In de geest van Mei 68. Arbeidersprotest en radicaal militantisme in België », *Cahiers d'histoire du temps présent*, n° 18, 2007, p. 163-182.

⁴ Voir à ce sujet les débats lors de la 56^e semaine sociale wallonne organisée par le MOC en avril 1974.

⁵ Patrick Pasture, « Histoire et représentation d'une utopie... », *op. cit.*, p. 147.

⁶ Fondation André Renard, *Du contrôle ouvrier à l'autogestion*, Liège, FAR, 1972. Confédération des syndicats chrétiens, *Démocratisation de l'entreprise*, 1971.

⁷ Serge Berstein, « Les usages politiques de l'autogestion », dans Frank Georgi (dir.), *Autogestion...*, *op. cit.*, p. 157-172.

⁸ Franck Georgi, *L'Invention de la CFDT, 1957-1970*, Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 1995.

pilier⁹ chrétien ne cessent de s'intensifier pendant cette période en lien avec la convergence des forces progressistes dans la partie francophone¹⁰. Le militantisme désormais très à gauche de la Jeunesse ouvrière chrétienne, la participation de prêtres ouvriers aux luttes sociales ou encore les appels à la création d'une démocratie chrétienne belge attestent d'une fragmentation en provenance de la gauche du monde chrétien militant¹¹. Le parcours d'André Oleffe illustre très bien cette transformation. Né en 1914, cet homme politique démocrate-chrétien a fait ses études à l'école de Commerce Solvay à l'Université libre de Bruxelles et occupa plusieurs hautes fonctions administratives avant de devenir ministre des Affaires économiques à la fin de sa vie¹². Président pendant vingt ans du Mouvement ouvrier chrétien, il apporta son soutien aux premières expériences autogestionnaires dont celle du « Balai libéré ».

Si le thème autogestionnaire intègre le syndicat chrétien, il est loin de faire l'unanimité en son sein. Jef Houthuys, président de la CSC à l'époque, n'approuvait que modérément les expériences autogestionnaires même si elles ont été au cœur des rhétoriques syndicales dans la seconde moitié des années 1970 en vue des élections sociales¹³. Par conséquent, l'autogestion se construit par l'intermédiaire des militants de base, pour la plupart jeunes et peu intégrés aux organes de décision du syndicat chrétien, à l'instar de Marc Vandermosten. En effet, ce syndicaliste du Brabant wallon, permanent de la Centrale nationale des employés, incarne le nouveau militantisme autogestionnaire et cherche à en définir les contours idéologiques et théoriques.

Néanmoins, ses réflexions cherchent rapidement à analyser les caractéristiques pratiques de l'autogestion, la question est moins de définir théoriquement l'autogestion que de déterminer les moyens de faire vivre les expériences autogestionnaires. Comme il l'écrivait alors : « définir l'autogestion est non seulement inutile car restrictif mais aussi impossible dans la mesure où il ne s'agit pas d'un système rigide mais au contraire, qui consacre la créativité et l'initiative des individus et de la collectivité¹⁴ ». Ses études cherchent donc à identifier le cadre légal permettant leurs réalisations, à cibler la structure financière la plus adaptée¹⁵... Ce

⁹ En Belgique, la notion de « pilier » fait référence à l'ensemble des organisations qui ont une idéologie commune et qui veillent à son influence dans l'organisation de la société, accompagnant la vie du citoyen belge du berceau à la tombe : <http://www.voculairepolitique.be/pilier/>. (page consultée le 9 décembre 2020).

¹⁰ Patrick Pasture, « L'État-providence (1960-1973) », dans Emmanuel Gérard et Paul Wynants (dir.), *Histoire du mouvement ouvrier chrétien en Belgique*, tome 1, Louvain, Leuven University Press, 1994, p. 341.

¹¹ Denis Pelletier et Jean-Louis Schlegel (dir.), *À la gauche du Christ : Les chrétiens de gauche en France de 1945 à nos jours*, Paris, Points, 2015. Paul Wynants, « De l'action catholique spécialisée à l'utopie politique. Le changement de cap de la JOC francophone (1969-1974) », *Cahiers d'histoire du temps présent*, n° 11, 2003, p. 101-117.

¹² Pierre Tilly, *André Oleffe, un homme d'influence*, Bruxelles, Le Cri, 2009.

¹³ Pour une analyse plus approfondie des transformations politiques au sein des organisations chrétiennes voir : Patrick Pasture, *Kerk, politiek en sociale actie ; De unieke positie van de christelijke arbeidersbeweging in België, 1944-1972*, Louvain, Garant, 1992.

¹⁴ Centre d'animation et de recherche en histoire ouvrière et populaire (Carhop), Archives Marc Vandermosten, farde 1, « une alternative au pouvoir patronal : l'autogestion ».

¹⁵ Il est symptomatique de voir que les trois principales expériences autogestionnaires belges ont opté pour trois configurations différentes. Les travailleurs des Textiles d'Ere ont choisi la formule de la société anonyme, ceux du « Balai libéré » de l'association sans but lucratif avant de se convertir en société coopérative comme l'ont fait dès l'origine les ouvriers des Sablières Marchand.

pragmatisme est sans nul doute une des marques de fabrique de l'autogestion belge expliquant probablement la longévité de certaines expériences. Cette quête de la légalité tire son origine de la grande institutionnalisation des organisations syndicales et des pressions hiérarchiques guère enthousiastes devant cette nouvelle radicalité militante et ouvrière. À ce titre, il est remarquable d'observer comment les militants de la CSC autour du « Balai libéré » parviennent à obtenir le soutien des autorités de l'UCL en présentant l'autogestion des femmes de ménage comme un laboratoire pouvant servir d'analyse aux chercheurs en sciences sociales de l'Université. C'est ainsi que l'on retrouve dans les archives de l'Université, une lettre de Jaroslav Vanek, ancien professeur invité, économiste et penseur de l'autogestion, dans laquelle il encourage les autorités à soutenir le « Balai libéré » en tant qu'expérience scientifique à part entière¹⁶. Cette quête de la légalité de l'autogestion trouve également son origine dans plusieurs conflits juridiques liés à des occupations d'usine et des appropriations des outils de productions par les ouvriers et des militants de l'autogestion. Il en est ressorti une véritable préoccupation sur la légalité des premières autogestions ainsi que sur la définition de leur statut juridique (coopérative, société anonyme...)¹⁷.

Les multiples visages de l'autogestion belge

Panorama des expériences autogestionnaires

Les événements chez Lip à Besançon ont clairement constitué un catalyseur des expériences autogestionnaires en Belgique¹⁸. Se déplacer chez Lip était faire œuvre de pèlerinage, un rite de passage pour le militant des années 1970. La vente de montres Lip autoproduites en Belgique ou les récits épiques sur le passage de la frontière avec une voiture pleine de marchandises sont dans la bouche des militants belges une référence à un imaginaire issu de la Résistance. Ces transferts entre les autogestions belges et Lip se matérialisent par une tentative éphémère d'autoproduction commune entre les Capsuleries de Chaudfontaine en autogestion en 1977 et Lip. D'après le syndicaliste chrétien Raymond Coumont, un des principaux boutefeux de l'agitation sociale, le Premier ministre, Léo Tindemans, craignait de voir apparaître à tout moment un « Lip » belge¹⁹.

Si le Mai 68 belge est relativement calme, les années qui suivent sont marquées par une intensification de la conflictualité sociale²⁰. L'émergence de nouveaux acteurs à gauche du spectre politique, tel que le Groupement politique des travailleurs chrétiens (GPTC) ou le Mouvement pour l'Autogestion socialiste, et l'effervescence sociale dans les entreprises ont dynamisé les appels à l'autogestion. Occupations

¹⁶ Archives de l'Université catholique de Louvain, CADG, n° 1637, farde 1, Lettre de Janek à Woitrin, 3 juin 1975.

¹⁷ Le plus illustratif est très certainement la décision du tribunal de commerce de Nivelles en décembre 1975 reconnaissant le bien-fondé de l'appropriation des outils de productions par les ouvriers des Sablières Marchand alors en faillite. Marc Vandermosten consacra à ce sujet plusieurs articles et études intitulées : « Les lois belges permettent-elles l'autogestion », *La Cité*, 20 janvier 1976, p 4.

¹⁸ Donald Reid, *Opening the Gates : The Lip Affair, 1968-1981*, New York, Verso, 2018.

¹⁹ Témoignage de Raymond Coumont, ancien secrétaire fédéral de la CSC Brabant wallon et acteur central des premières autogestions en Belgique, témoignage recueilli par l'auteur le 5 janvier 2010.

²⁰ Gerd-Rainer Horn, « The Belgian Contribution to Global 1968 », *Revue belge d'histoire contemporaine*, vol. 35, n° 4, 2005, p. 597-635.

d'usines, productions culturelles, grève de la faim, séquestration ou constitutions de trésor de grève par appropriation du stock et des machines sont autant de nouvelles formes de protestation faisant écho aux transformations et aspirations de la classe ouvrière. Bien que ces mobilisations renvoient à des tentatives de nouvelles médiatisations de la lutte²¹, elles attestent également d'un regain de solidarité en dehors des structures syndicales traditionnelles. De très nombreux artistes et intellectuels se rapprochent du monde ouvrier donnant naissance à d'autres rencontres improbables et inédites. Dans ce contexte, les occupations d'usine deviennent des lieux d'expression culturelle de la conflictualité ouvrière et de nouvelles expériences de socialisation par le travail²².

La première tentative d'autogestion débute en 1974 au Grès de Bouffioulx près de Charleroi. Des dizaines de militants s'y déplacent pour découvrir cette première autogestion belge qui a eu comme conséquence d'initier l'autogestion comme forme d'action collective en Belgique mais également de lancer la production de chants de lutte ouvrière enregistrés sur 45 tours²³. Le slogan « on produit, on vend, on se paie » traverse la frontière franco-belge et rythme la conflictualité sociale belge de la seconde moitié des années 1970. Néanmoins, les expériences autogestionnaires sont multiformes, leur démarrage est souvent accidentel et il est bien difficile d'y voir une impulsion commune. Comme l'a mis en évidence Xavier Vigna, les particularités de chaque lutte contribuent à façonner une autogestion unique en soi rendant toute forme de systématisation difficile²⁴.

Il reste possible de diviser ces expériences en deux grandes catégories dont les frontières sont mouvantes au gré des histoires spécifiques à chaque conflit social. D'une part, les autogestions lancées à la suite de la faillite de l'entreprise et qui visent principalement à maintenir le collectif ouvrier, à préserver l'outil et les stocks dans l'attente d'un repreneur ou du soutien des pouvoirs publics. C'est ce qui se produit au Grès de Bouffioulx ainsi qu'à la célèbre verrerie du Val Saint Lambert en 1975, aux Poêleries Somy près de Couvin en 1976 ou aux Capsuleries de Chaudfontaine près de Liège en 1977. En somme, ces premières autogestions n'étaient qu'un type d'actions collectives parmi d'autres pour maintenir l'outil et ne représentaient pas un objectif politique en soi, à savoir la création d'entreprises autogérées. D'autre part, sont apparues des formes beaucoup plus élaborées d'autogestions profitant de conditions d'existence particulières.

Dans cette période d'engouement pour l'utopie autogestionnaire, un groupe de délégués et de militants syndicaux de la CSC développent une stratégie nouvelle et ambitieuse. Ce groupe a pu se consolider dans la région du Brabant wallon, au Sud de Bruxelles, où les traditions syndicales étaient récentes et dont les structures n'étaient pas aussi cadencées que dans les bassins industriels traditionnels. Ces syndicalistes et militants, dont le chef de file était Raymond Coumont, secrétaire fédéral de la CSC,

²¹ Ludo Bettens et Eric Geerkens, « Des occupations d'usine à la médiation culturelle », dans Nancy Delhalle et Jacques Dubois (dir.), *Le tournant des années 1970, Liège en effervescence*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles, 2010, p. 63-82. Christophe Granger, « Le match et la grève, ou l'usage militant de l'évènement (années 1970) », *Sociétés et représentations*, vol. 3, n° 2, 2011/2, p. 111-134.

²² Nicolas Verschueren, « Appréhender le travail des ouvrières par le chant », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 9, n° 2, 2015, p. 177-198.

²³ Nicolas Verschueren, « L'image au cœur de la mobilisation ouvrière dans les années 1970. Le cas des pochettes des disques 45 tours », dans Bénédicte Rochet et alii. (dir.), *Iconographie et mobilisation*, Namur Presse universitaire de Namur, 2016.

²⁴ Xavier Vigna, « Le mot de la lutte ? L'autogestion et les ouvrières de Pil à Cerizay en 1973 », dans Frank Georgi (dir.), *Autogestion...*, op. cit., p. 381-393.

utilisaient un registre d'actions collectives tout à fait impressionnant et inédit. Leur spécialité consistait à mener des actions coups de poing en rassemblant une centaine de militants pour poser des actes proches de l'illégalité : blocage du trafic ferroviaire, confiscation de la production, occupation d'usines, autoproduction... Une des actions les plus impressionnantes fut la destruction de la production du *Parisien libéré*. Cette célèbre grève de vingt-huit mois en France a eu des échos importants en Belgique. La direction imprimait le journal en Belgique pour contourner le blocage des grévistes français. Les militants de la CSC du Brabant wallon, soutenus par un abbé de la région, se sont rendus aux imprimeries Havaux à la fin du mois de mai 1975 pour empêcher la sortie des journaux, provoquant de violentes échauffourées avec la gendarmerie. Le procès qui s'en suivit scandalisa le clergé et les élites catholiques belges en découvrant qu'une eucharistie avait été donnée dans la salle des pas perdus du tribunal de Nivelles²⁵.

Ce groupe de militants est impliqué dans le fonctionnement de trois expériences autogestionnaires majeures de l'histoire belge, cherchant relais politiques et financiers pour maintenir à flot ces entreprises autogérées dans les périodes les plus difficiles. La première est l'ancienne fabrique de laine peignée, Daphica, dans la région de Tournai. L'entreprise avait été complètement modernisée au début des années 1970 et fabriquait des produits textiles mais le secteur connaissait une période de déclin structurel. En mars 1974, la société est placée en concordat judiciaire. Afin d'éviter la liquidation et le démantèlement de l'outil, 37 ouvriers et employés commencent une occupation de trois mois qui se transforme en autoproduction avec l'accord des pouvoirs publics et surtout le soutien du ministre André Oleffe. Commencée avec 14 ouvriers, l'entreprise autogérée passa à 130 emplois en 1978. Cette expérience s'est poursuivie jusqu'en 2002, survivant à la crise du secteur et à un incendie volontaire²⁶. Elle a surtout été portée par Denise Vincent, une ouvrière et déléguée syndicale de la CSC, qui a encadré cette autogestion avec une poigne de fer, refusant de lui donner une trop grande visibilité militante pour se concentrer sur la réussite économique et la sauvegarde de l'emploi. En somme, la viabilité de l'entreprise l'emportait sur les considérations démocratiques ou sur un idéal autogestionnaire dont ils avaient conscience du caractère utopique « dans un monde capitaliste²⁷ ». La deuxième expérience, les Sablières de Wauthier Braine, a également connu une très longue existence entre 1975 et 1990. Néanmoins, son étendue était limitée, le nombre d'emplois ne dépassant jamais plus de quinze personnes. Ce premier petit conflit social et son succès contribua à façonner un mouvement autogestionnaire dans la région qui allait donner naissance à une troisième autogestion florissante : le « Balai libéré ».

Le « Balai libéré »

Comme mentionné en préambule à cet article, l'histoire du « Balai libéré » ressemble à un conte de fée dans l'histoire des luttes sociales belges. Le succès de cette autogestion et le licenciement symbolique du patron ont participé à l'écriture d'un récit mythique. L'image était forte et séduisante. Que des femmes de ménage, souvent très mal considérées, licencient leur patron et façonnent une entreprise autogestionnaire dans une université catholique a clairement contribué à donner un

²⁵ *La Libre Belgique*, 19 juin 1976.

²⁶ Pierre Ballieux, *Textiles d'Ere : 15 années de fil à retordre*, Bruxelles, FAO-EVO, 1990.

²⁷ *Idem*, p. 179.

caractère émancipateur de la lutte autogestionnaire. Il convient néanmoins de rappeler l'implication très importante des militants de la CSC dans l'écriture de la fameuse lettre de licenciement et dans l'initiative autogestionnaire. La longévité de cette expérience et la conservation d'archives précieuses permettent de dévoiler l'histoire d'une autogestion dans la longue durée et de suivre son histoire depuis l'intérieur. Malheureusement, il ne sera possible que d'en esquisser les grandes lignes.

L'entreprise de nettoyage Anic s'est implantée à Louvain-La-Neuve en 1971, l'université était alors en pleine phase de construction. Le travail était difficile et les pressions psychologiques omniprésentes. Considérées comme des êtres inférieurs, des travailleurs de seconde zone, les femmes de ménage engagées chez Anic n'étaient ni autorisées à parler au personnel de l'université, ni à entrer dans les cafétérias. Si certains professeurs montraient de la sollicitude à leur rencontre, l'impression d'un mépris général semblait prédominer notamment auprès de certains étudiants se moquant des ouvrières célébrant les funérailles symboliques du patron²⁸. En outre, leur travail était continuellement surveillé par un contremaître autoritaire qu'elles dénommaient « l'hitlérien ». Agressif et irrespectueux, aboyant sur les femmes de ménage, il pouvait, selon certaines ouvrières, être terriblement sadique et grossier²⁹.



Figures 1 et 2 : Affiches de soutien à la lutte des travailleuses d'Anic, 1975. Archives CNE UCL. © DR

Le conflit social ne prit pas ses racines dans ces conditions de travail bien qu'elles concourent à une intensification des récriminations des femmes de ménage donnant naissance à un esprit de révolte chez certaines. En février 1975, le patron annonce son

²⁸ Témoignage de Paul Verjans, étudiant à l'Institut Cardijn à l'UCL au début du « Balai libéré », témoignage recueilli par l'auteur le 8 mai 2014.

²⁹ Témoignage d'Irène Brans, nettoyeuse chez Anic et puis au « Balai libéré », témoignage recueilli par l'auteur le 8 mai 2014.

intention de les envoyer travailler à l'usine L'Oréal à Recogne située à plus de 100 kilomètres. Informés de la situation, les militants de la CSC du Brabant wallon, dont il a été question plus haut, organisent une action coup de poing le lendemain pour soutenir les femmes de ménage : grève, manifestation, occupation de la caravane (visible sur la première affiche) qui fait office de bureau et destruction de la pointeuse. Le bras de fer entamé, il est désormais temps de formuler un cahier de revendications précis, des groupes de travail sont constitués pour réfléchir aux développements ultérieurs de la lutte. L'idée autogestionnaire est alors soumise au vote en assemblée générale et acceptée à l'unanimité même si le projet est encore totalement nébuleux tant pour les ouvrières que pour les militants de la CSC. Les deux affiches de soutien à la lutte démontrent, au-delà de leur dimension humoristique, les conditions de travail difficiles sur un campus universitaire en chantier permanent, mais également le renversement du rapport hiérarchique dans lequel les autorités universitaires et patronales sont confondues et comparées à de nuisibles cancrelats.

Néanmoins, les permanents de la CSC ont bien conscience que cette initiative et la radicalité de la mobilisation risquent d'heurter les autorités de l'UCL et tentent de justifier la légitimité et le sérieux de cette expérience. Ils écrivent à Michel Woitrin, administrateur général de l'université, que cette autogestion « ne constitue nullement une provocation gratuite envers qui que ce soit, encore moins un acte de vandalisme de gauchiste en mal de sensation. Il s'agit au contraire d'un acte politique murement réfléchi par des militants syndicaux qui n'ont pas pour habitude de se dérober à leur responsabilité³⁰ ». Les archives des militants et les témoignages des acteurs permettent de retracer de manière très précise les quinze années d'existence du « Balai libéré ». Mais plutôt que d'en tracer la chronique, il convient d'analyser le fonctionnement, les obstacles et les limites.

L'idée autogestionnaire est partagée dès le début par les travailleuses, même si l'impulsion provient de l'extérieur. Pour la plupart dépourvues d'un *ethos* ouvrier transmis par l'environnement familial ou socio-économique, elles ne bénéficient pas d'une culture ouvrière construite dans le militantisme, le syndicalisme ou la lutte sociale. L'opposition à l'autorité du garde-chiourme et aux décisions du patron constituent en soi une révolution totale. Si certaines expliquent fièrement leur combat et leur participation à une entreprise autogestionnaire, très nombreuses sont celles qui n'osent en parler autour d'elles par crainte d'être qualifiées de fainéantes ou de furies³¹. Faire vivre l'idéal autogestionnaire pendant une quinzaine d'années représente la plus grande difficulté pour les militants et les travailleuses de la première heure. Comment transmettre cet héritage aux nouvelles engagées qui ne perçoivent ni les singularités organisationnelles ni les avantages sociaux accordés par cette autogestion ?

Le fonctionnement de l'autogestion a évolué à plusieurs reprises durant ses quinze années d'existence. Néanmoins, l'organigramme se stabilise dans les années 1980. L'objectif principal de cette organisation est d'éviter la reconstitution de toute forme de hiérarchie et d'instaurer une tentative de rotation des fonctions dans l'autogestion. L'Assemblée générale est le lieu de discussion des grandes décisions et

³⁰ Archives de l'UCL, CADG, n° 1637, farde 1, Lettre des militants de la CSC du Brabant wallon à Woitrin, 6 mars 1975.

³¹ Parmi les vingt témoignages recueillis parmi des anciennes ouvrières du « Balai libéré », certaines ont effet expliqué qu'elles n'abordaient pas le sujet avec leur entourage par crainte d'être accusées d'être des femmes enfiévrées ou flemmardes car travaillant sans patron.

orientations de l'autogestion, le véritable lieu d'expression démocratique, même si la prise de parole reste le plus souvent l'apanage de quelques-unes. Deux sous-ensembles d'une vingtaine d'ouvriers chacun forment, d'une part, le comité de gestion chargé de la gestion journalière et qui se réunit en principe une fois par semaine et, d'autre part, l'équipe militante qui doit discuter des problèmes qui ne sont pas exprimés dans les équipes ou en assemblée générale. Le bureau est composé de deux nettoyeuses engagées à temps plein pour la gestion administrative et comptable du « Balai libéré », ainsi que de deux animatrices chargées de la coordination des différents groupes mais également de l'animation des réunions. La relation des ouvrières avec ces quatre « administratrices » pouvait s'avérer conflictuelle de par leur position de « pouvoir » et de gestion financière mais également du fait qu'elles ne nettoyaient plus. D'autres groupes existaient également comme celui des relations extérieures ou encore le comité d'embauche. Mais, c'est surtout les organisatrices du travail qui avaient un rôle essentiel dans cet organigramme. Ce n'est pas une coïncidence si cette position a longtemps été tenue par une des plus anciennes travailleuses du « Balai libéré », Julia Chaufoureau, figure tutélaire de l'autogestion. L'organisatrice du travail était la courroie de transmission entre le bureau et les équipes de travail, elle s'assurait que le cahier des charges soit bien rempli, gérait les absences ainsi que les relations avec l'Université et finalement distribuait les produits d'entretien.

La difficulté de faire vivre l'autogestion est accentuée par les spécificités dans l'organisation du travail. En effet, les nettoyeuses sont regroupées dans différentes équipes s'occupant d'un ou de plusieurs bâtiments. Il est alors presque impossible de constituer un collectif de travailleurs, celui-ci étant morcelé en autant d'équipes dont l'identité, la solidarité prend le pas sur l'ensemble. Les tentatives pour créer des rotations dans les équipes et entre les lieux de travail butent sur la résistance des nettoyeuses souhaitant une stabilité dans leur équipe et leur lieu de travail mais qui crée, en période de tension, un climat délétère au sein de l'autogestion. La démocratie directe et totale prônée par les animatrices de la CSC qui encadrent l'autogestion est court-circuitée par la formation de clans, de groupes ouvriers alimentant les commérages et brisant la perspective unitaire de l'autogestion³².

Le décalage entre les militants de l'autogestion, les travailleuses les plus impliquées et les autres forme la toile de fond sur laquelle les pérégrinations du « Balai libéré » se déploient ; les cancans détruisant les relations entre ouvrières, le manque de discipline menaçant la solidarité dans l'autogestion, le travail mal effectué et les dérapages budgétaires impliquant une possible rupture de contrat avec l'Université. Les comptes rendus de réunion répètent à l'envi les déceptions des plus motivées face au manque de discipline et d'investissement pour perpétuer l'énergie du début. Ainsi, Gilberte Tordoir, permanente interprofessionnelle de la CSC et cheville ouvrière du suivi syndical auprès du « Balai libéré », déclarait aux nettoyeuses en 1978 :

« On doit constater que vous n'avez pas mis à profit la chance que vous aviez de pouvoir inventer un nouveau type de relation de travail. En fait, vous avez tout juste trouvé le moyen de travailler le moins possible pour un salaire aussi élevé que possible. Alors cela devait arriver, on est au bord de la catastrophe. Certaines viennent presque se reposer au Balai. On reste pendant des heures dans son kot [local où le matériel de nettoyage est entreposé], on commence le travail à 9 h, on va faire ses

³² Le Carhop dispose des archives de Gilberte Tordoir qui contiennent des notes manuscrites de réunions où le découragement prend bien souvent le pas sur l'enthousiasme.

courses pendant le travail, etc. les laveurs de vitre s'en foutent de leur travail, ils jouent aux cartes dans leur kot³³. »

L'histoire de Monique Kerouaton est symptomatique de ce combat incessant. Titulaire d'un diplôme d'assistante sociale, elle s'est impliquée dès le début du « Balai libéré » pour vivre une expérience autogestionnaire. En 1977, soit après deux ans de fonctionnement, elle écrivait :

« Pour moi, notre expérience d'autogestion, c'est à une petite échelle, dans un endroit déterminé, ce que peut être une société socialiste. C'est dur, mais ça vaut le coup. On nous a tellement conditionné (sic) à ce que d'autres décident à notre place, aient le pouvoir, le savoir que nous doutons de nos possibilités. (...) nous sentons que nous sommes porteuses de tout un espoir de la classe ouvrière et nous prouvons chaque jour que cela est possible, que ça vaut le coup. Nous devenons des femmes responsables, des femmes libérées³⁴. »

Deux ans plus tard, elle décide de quitter le « Balai libéré » et écrit une lettre à ses collègues de travail dans laquelle l'espoir se mue en amertume. Elle pointe du doigt toutes les travailleuses qui ne veulent pas s'impliquer, qui refusent de prendre des responsabilités face à une douzaine de militantes essouffées, peu optimistes et découragées. De son point de vue, la majorité des travailleuses ne percevaient pas suffisamment que le « Balai libéré » était leur entreprise. Néanmoins, l'autogestion parvient à se stabiliser et à perdurer grâce aux soutiens des militants de la CSC de la première heure, s'assurant de l'équilibre budgétaire précaire et de rétablir les relations parfois très tendues avec l'Université. Si l'entreprise fonctionne toujours en autogestion et maintient une structure de fonctionnement démocratique, l'élan et l'enthousiasme du début s'émeuse tout au long de la décennie 1980.

En dépit de ces difficultés, l'expérience se poursuit jusqu'en 1989 lorsque l'UCL décida de lancer un appel d'offre afin de trouver une société proposant des coûts de nettoyage moins élevés. L'histoire du « Balai libéré » s'achève alors laissant un goût amer à de nombreux militants de la première heure mais également la fierté d'avoir lancé une des expériences les plus originales de l'histoire sociale belge qui se structura en une tentative d'incubateur à autogestions par l'entremise de la Fondation André Oleffe.

Des pratiques autogestionnaires à l'autogestion généralisée : la Fondation André Oleffe

Dès les premières initiatives autogestionnaires belges, deux tendances se dégagent clairement. D'une part, de nombreux militants et ouvriers voient dans l'autogestion une forme d'action collective temporaire qui vise à populariser la lutte et à obtenir de meilleurs accords sociaux et économiques, voire des perspectives de relance des activités par l'intermédiaire des pouvoirs publics. D'autre part, une partie des militants de la mouvance autogestionnaire proche de la CSC et du Mouvement ouvrier chrétien soutenus par des artistes et des intellectuels engagés considèrent ces expériences comme autant de micro-conflits générant une vague de fond plus large. Pour les premiers, l'autogestion généralisée n'est guère envisageable dans une société

³³ Carhop, Archives Gilberte Tordoir, farde 3, Assemblée générale au « Balai libéré », 24 octobre 1977.

³⁴ Monique Kerouaton, « La Longue marche vers l'autogestion », *Le Jeune chômeur, Journal de combat des sans-travail*, JOC :F, 1977, p. 3.

capitaliste qui ne tolèrera jamais l'existence de ce type d'entreprises. Les seconds font exactement le même constat mais décident de créer les conditions rendant possibles les autoproductions ouvrières. Avec l'appui financier des trois autogestions détaillées précédemment, ils fondent l'association sans but lucratif Fondation André Oleffe en 1978.

Cette fondation dont les membres actifs sont constitués des militants et ouvriers de certaines entreprises en autogestion mais également de permanents de la CSC, tels que Jean Devillé de la Centrale de l'alimentation et du textile, Marc Vandermosten ou encore Gilberte Tordoir. L'objectif de cette fondation est d'encourager et de soutenir par tous les moyens à sa disposition (logistique, juridique, financier, expériences personnelles...) de nouvelles autogestions et de créer des synergies. Mais avec l'approfondissement de la crise industrielle et le déclin du thème autogestionnaire, la force militante s'étiolé à la fin de la décennie pour laisser la place à une gestion du chômage de masse. La Fondation fait alors feu de tout bois essayant de transformer chaque faillite de petites ou moyennes entreprises en tentative de reclassement des travailleurs. Cette initiative arrive trop tardivement, le souffle de l'autogestion est retombé pendant que les luttes ouvrières vont de défaite en défaite. La Fondation André Oleffe continue malgré tout son action durant les années 1980 en essayant de maintenir quelques petites entreprises en activité grâce à la ténacité de quelques militants et au soutien financier des entreprises en autogestion évoquées. La Fondation se lance ainsi dans le soutien d'une galerie marchande à Namur, d'une carrière dans la région de Gembloux ou encore de la production de machines à cuisson sous vide à Nivelles. En quelques années, cette structure inédite de propagation de l'autogestion s'est muée en une cellule d'accompagnement pour des petites et moyennes entreprises en restructuration ou en situation de dépôt de bilan. La fondation stoppe ses activités en 1990 lorsque les principales autogestions s'arrêtent et après avoir essayé en vain d'être le principal organisme de concertation pour le développement de l'économie sociale alors émergente.

Cette fondation qui se voulait une plateforme belge de l'autogestion avait également pour objectif de créer des connexions avec d'autres expériences en Europe afin de tisser une toile d'autogestions se renforçant mutuellement grâce à un circuit commercial des productions autogérées. Cette ambition était matérialisée lors d'un séminaire à Alia en Sicile en 1980 où des travailleurs et des militants de l'autogestion se rencontrèrent pour partager leur vécu et leur stratégie. Force est cependant de constater que nombre des représentants sur place suivaient davantage l'idéal de retour à la ruralité coupée des circuits de la consommation de masse que l'utopie autogestionnaire. De Lip à Alia, les réseaux transnationaux de l'autogestion avaient fait long feu. Surtout, ils avaient été concurrencés par de nouvelles formes de solidarité internationale, par de nouvelles causes qui produisaient des communautés imaginées internationales telles que la lutte contre l'apartheid dans les années 1980³⁵. L'autogestion quant à elle quitte progressivement l'univers industriel pour investir les espaces socio-culturels et surtout l'économie sociale à l'image des maisons médicales.

Dans son livre consacré à la catastrophe de Liévin, Marion Fontaine citait une déclaration de Nicolas Hatzfeld en 2002 : « Si les ouvriers sont si peu intéressants

³⁵ Hakan Thorn, *Anti-Apartheid and the Emergence of a Global Civil Society*, Londres, Palgrave, 2006.

aujourd'hui, c'est qu'ils paient la note de n'avoir pas fait ce qu'on attendait d'eux dans les années 1970. Être une classe qui se bat. Ils nous ont déçus. Mais il n'y a aucune raison qu'ils payent quoi que ce soit³⁶. » En effet, cette période révèle un paradoxe où l'investissement d'intellectuels, d'artistes, de militants extérieurs au monde ouvrier ne s'est soldé que par des gains marginaux. À la question de comprendre pourquoi les chanteurs engagés avaient déserté les usines à la fin des années 1970, Michel Gilbert répondit : « parce que tous les combats, toutes les occupations d'usines, toutes les autogestions se soldaient par des défaites³⁷ ». Le ressenti des militants accompagnant l'expérience du « Balai libéré » illustre cette mise à distance progressive de l'idéal autogestionnaire et plus largement du monde ouvrier. En se situant dans le *continuum* de l'histoire d'après-guerre, la vingtaine d'expériences autogestionnaires et les nombreuses mobilisations pour préserver l'outil industriel peuvent être analysées comme l'expression d'une profonde insatisfaction de la classe ouvrière à l'égard de la concertation sociale belge. L'ensemble des luttes ouvrières dans les années 1970 pourrait être perçu comme autant de luttes pour l'emploi, faiblement connectées entre elles. Mais si l'on observe les occupations d'usines et les tentatives autogestionnaires comme autant de points sur un tableau impressionniste, l'image peinte donne à voir la dernière expression d'un monde ouvrier qui tente d'obtenir au niveau de l'entreprise ce qu'il n'a pu conquérir au niveau national en 1945 et en 1961 : la participation effective aux décisions économiques.

Cette conclusion ouverte est séduisante et est certainement applicable dans de nombreux conflits ouvriers lorsque les dispositifs de concertations se sont avérés inopérant en phase de restructuration industrielle. Néanmoins, il serait présomptueux d'appliquer cette grille d'analyse aux ouvrières du « Balai libéré ». Il est vrai que l'histoire des quatorze années de cette autogestion est en partie celle d'un renversement des rapports à l'autorité, qu'elle soit patronale, morale, maritale ou patriarcale. La dimension émancipatrice de cette expérience est indéniable. Mais ces quatorze années sont aussi l'illustration de la difficulté à prolonger cette émancipation dans l'entreprise et au-delà. Vu de l'extérieur, la longévité du « Balai libéré » semble attester de la réussite de l'expérience autogestionnaire. Vu de l'intérieur, c'est le sentiment de gâchis qui prédomine chez la plupart des acteurs les plus engagés. La réalité est peut-être à la frontière de ces deux impressions.

Les expériences autogestionnaires suscitent souvent des interrogations relatives aux causes de leur succès ou de leur échec. Ce bilan historique n'est pas essentiel à nos yeux car il sert souvent à démontrer le caractère réaliste ou utopiste de l'entreprise autogestionnaire. Néanmoins, il n'est pas possible de s'y soustraire complètement. Comme toute entreprise, le « Balai libéré » a connu des problèmes de gestion, de discipline et d'organisation du travail. Entre 1975 et 1980, le nombre de travailleuses a été multiplié par trois. Autant de personnes qui devaient prendre connaissance et conscience de l'expérience autogestionnaire, à un nouveau mode d'organisation démocratique du travail, inconnu pour toutes les nouvelles engagées. Dès lors, il semble que l'absence d'un véritable collectif ouvrier soudé autour du projet autogestionnaire ait été l'aspect le plus préjudiciable au « Balai libéré ». La spécificité du travail par équipe dans des bâtiments distincts fut l'un des principaux obstacles à

³⁶ Marion Fontaine, *Fin d'un monde ouvrier, Liévin, 1974*, Paris, EHESS, 2014 p. 225.

³⁷ Témoignage de Michel Gilbert 24 février 2015. Michel Gilbert est le chanteur-guitariste du Gam, groupe de musiciens engagés et omniprésents dans les luttes sociales belges dans les années 1970.

la cohésion des ouvrières. La méfiance et le cancan se substituaient à la solidarité et à la prise de parole en groupe ou en assemblée.

Une autre particularité du « Balai libéré » et de l'autogestion belge est d'avoir donné naissance à la Fondation André Oleffe, une association de militants visant à lancer et soutenir des projets autogestionnaires en Belgique et dont l'histoire est encore à écrire. Dans les années 1980, cette fondation est progressivement passée d'un activisme autogestionnaire à une cellule d'accompagnement des fermetures de petites entreprises témoignant de la rapidité des transformations socio-économiques de l'époque. La centralité ouvrière disparaît brutalement, la notion de classe comme catégorie d'analyse de nos sociétés s'efface pendant que l'émergence de la société post-industrielle tant prophétisée semble acter cette transition vers des formes de mobilisations où les combats paraissent pouvoir encore être gagnés. Pour les militants qui ont soutenu le « Balai libéré », l'heure n'est plus à l'autogestion mais à l'économie sociale. Une évolution qui mériterait une recherche historique à part entière.