

Penser l'autogestion : réflexions sur le fonctionnement de l'équipe de la Maison St-Jacques

Mariana Gil Rodriguez

Volume 31, Number 1, 2023

La Maison St-Jacques : 50 ans d'accueil et de liens

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1110168ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1110168ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Santé mentale et société

ISSN

1192-1412 (print)

1911-4656 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Rodriguez, M. G. (2023). Penser l'autogestion : réflexions sur le fonctionnement de l'équipe de la Maison St-Jacques. *Filigrane*, 31(1), 155–162.
<https://doi.org/10.7202/1110168ar>

Article abstract

In recent years, a generational shift within the team at the Maison St-Jacques has led to a reflection on the organization's self-managed operations. Beyond the ideal of egalitarian power, the existence of rivalries, asymmetries and ambiguities in the decision-making process have been recognized. Based on the experience of the Maison St-Jacques, this text presents some of the challenges inherent to self-management as an organizational practice. The illusion of egalitarianism, on which the self-management project rests, will be articulated with a psychoanalytic perspective of fraternal links. By examining the inherent psychic issues of the individual-group relationship, the author will highlight some challenges of self-management, emphasizing its paradoxes and potential abuses.



Penser l'autogestion : réflexions sur le fonctionnement de l'équipe de la Maison St-Jacques

Mariana Gil Rodriguez

Résumé : Au cours des dernières années, un changement de génération au sein de l'équipe de la Maison St-Jacques a favorisé une réflexion par rapport au fonctionnement autogestionnaire de l'organisme. Au-delà de l'utopie du pouvoir égalitaire, les enjeux de rivalité, asymétries et ambiguïtés dans le processus de prise de décision ont été reconnus. À partir de l'expérience de la Maison St-Jacques, ce texte présente quelques enjeux inhérents à l'autogestion en tant que pratique organisationnelle. L'illusion du pouvoir égalitaire sur laquelle repose le projet autogestionnaire sera articulée avec une perspective psychanalytique des liens fraternels. Par l'exploration des enjeux psychiques inhérents au rapport individu-groupe, les défis du fonctionnement de l'autogestion seront dégagés pour en faire ressortir ses paradoxes et potentielles dérives.

Mots clés : autogestion ; pratiques organisationnelles ; liens fraternels ; rapport individu-groupe ; groupe de travail

Abstract: In recent years, a generational shift within the team at the Maison St-Jacques has led to a reflection on the organization's self-managed operations. Beyond the ideal of egalitarian power, the existence of rivalries, asymmetries and ambiguities in the decision-making process have been recognized. Based on the experience of the Maison St-Jacques, this text presents some of the challenges inherent to self-management as an organizational practice. The illusion of egalitarianism, on which the self-management project rests, will be articulated with a psychoanalytic perspective of fraternal links. By examining the inherent psychic issues of the individual-group relationship, the author will highlight some challenges of self-management, emphasizing its paradoxes and potential abuses.

Keywords: self-management; organizational practices; fraternal links; individual-group relationship; work group

L'autogestion n'est ni une recette ni une magie ni un mot d'ordre simple à appliquer, c'est une voie à frayer, quelque chose qui se trouve devant nous et qui doit être développé, c'est un terrain de luttes. (Henri Lefebvre, 1979)

Au moment où nous soulignons le jubilé de la Maison St-Jacques, l'équipe se retrouve à réfléchir à l'héritage que les générations passées ont laissé, à ce qui perdure et se transforme. Le fonctionnement autogestionnaire de l'équipe de travail fait partie de cet héritage que nous cherchons à nous approprier et à faire perdurer, comme en témoigne la décision de consacrer deux réunions par année à réfléchir à l'autogestion. Nous avons commencé à tenir ces réunions à l'été 2018, à la suite d'une période de tensions concernant l'embauche d'un nouveau psychothérapeute, moment marqué par un changement de génération au sein de l'équipe. Ce remue-ménage a mis en évidence des enjeux de rivalité et de pouvoir, ainsi que des ambiguïtés dans nos procédures.

En partant des discussions de l'équipe, ce texte vise à dégager quelques enjeux inhérents à la pratique de l'autogestion. Dans un premier temps, nous proposons de démontrer comment le modèle autogestionnaire s'inscrit dans le projet initial de la Maison St-Jacques, et ce, tout en décrivant brièvement le fonctionnement de l'équipe. Ensuite, en considérant les enjeux psychiques inhérents au rapport individu-groupe, nous allons discuter des obstacles au fonctionnement de l'autogestion pour en faire ressortir ses contradictions et potentielles dérives.

L'autogestion à l'origine

Les mouvements ouvriers de la fin du ^{xix}^e siècle, ainsi que les premiers moments des révolutions russe et espagnole au ^{xx}^e siècle, nous offrent de nombreux exemples d'expériences et de tentatives dites « autogestionnaires » (Châteauvert et al., 2020). Ces expériences d'autogestion incarnent les remises en question du rapport entre l'individu et l'État provoquées par des périodes de crise où l'on peut observer une certaine vacuité du pouvoir centralisé. Il y a dans ces tentatives d'autogestion une volonté de servir d'exemple, de créer un modèle d'organisation qui se démarque du modèle d'organisation sociale le plus courant (UNESCO, 1981).

Malgré l'existence d'expériences autogestionnaires bien avant les années cinquante, le terme « autogestion » a d'abord été utilisé pour qualifier le système yougoslave de gestion des entreprises. Par la suite, et surtout après 1968, il est devenu un mot clef du vocabulaire des milieux de gauche, utilisé pour qualifier tout un ensemble de mouvements sociaux et politiques (Rosanvallon, 1976). C'est dans ces mêmes années, sous l'impulsion de la Révolution tranquille au Québec, que la Maison St-Jacques ouvrit ses portes pour accueillir, héberger et nourrir des jeunes aux prises avec des difficultés

personnelles et à risque de décrochage scolaire. Comme beaucoup d'autres ressources communautaires de l'époque, la Maison St-Jacques naît d'un désir de transformation sociale et de la lutte pour une société plus juste, libre et égalitaire. L'adoption d'un fonctionnement autogestionnaire à la Maison St-Jacques s'inscrit dans l'esprit des revendications et luttes sociales de l'époque qui visent à redonner aux individus leur pouvoir d'agir.

Le pouvoir décisionnel à la Maison St-Jacques

Les pratiques organisationnelles de la Maison St-Jacques ont connu plusieurs changements au fil des années. L'essentiel de son fonctionnement autogestionnaire demeure que tous les travailleurs, quels que soient leur poste et leur fonction, participent aux prises de décisions concernant les objectifs, la programmation, l'orientation, la gestion et le développement de l'organisme. La plupart des décisions se prennent par consensus lors des réunions hebdomadaires de gestion. La directrice s'occupe de la préparation de l'ordre du jour et préside les réunions. Toutefois, tous les membres sont invités à soulever des points à discuter et chacun est responsable de sa participation aux discussions et aux prises de décisions. Le mandat confié à la direction en est un de coordination et de représentation; malgré son titre, la directrice n'a pas plus de pouvoir décisionnel que le reste des membres de l'équipe.

Si la Maison St-Jacques adopte une pratique autogestionnaire à l'intérieur de l'équipe, le fonctionnement de l'organisme demeure, dans une certaine mesure, hétéronome. L'équipe autogestionnaire est redevable au conseil d'administration de l'organisme, composé en majorité de représentants des utilisateurs des services et de la communauté desservie. L'organisme doit également rendre des comptes à son bailleur de fonds, soit le ministère de la Santé et des Services sociaux, par le biais du Programme de soutien aux organismes communautaires.

L'illusion de l'amour fraternel et du pouvoir égalitaire

Le projet autogestionnaire revendique une organisation horizontale basée sur la fraternité, l'entraide, la coopération et la solidarité. Il repose, nous rappelle Enriquez, sur l'illusion de la création d'une société « où les conflits trouveraient toujours une solution, où la bonne volonté, l'enthousiasme et l'amour [...] permettraient à eux seuls de vaincre les obstacles » (1983, p. 394). Une forme de pouvoir partagé et d'amour mutuel permettant la réalisation d'un projet décidé en commun serait à l'œuvre. Si, dans des

moments de lutte, le groupe peut maintenir sa cohésion et extérioriser ses pulsions agressives en combattant ses adversaires, à la longue, la violence inhérente aux rapports humains finit par trouver son expression à l'intérieur du groupe.

L'illusion de l'amour fraternel et du pouvoir égalitaire, sur laquelle l'autogestion repose, cherche à évacuer cette violence présente dans les liens fraternels et hiérarchiques. En contraste, les écrits psychanalytiques, en commençant par ceux de Freud, insistent sur le fait que la haine et la rivalité sont premières dans les liens fraternels et que nous ne pouvons pas en faire abstraction. Pour Freud, la rivalité, la jalousie et le retournement de la haine en tendresse constituent des éléments essentiels de l'expérience psychique dans le lien fraternel. L'autre semblable est avant tout un rival pour le sein de la mère et l'amour des parents. La mise en acte de l'hostilité contre ce rival ne pouvant pas être accomplie sans dommage, il se produit une identification avec l'objet précédemment haï. Selon Freud, les sentiments sociaux émergent de ce retournement de la haine en tendresse : « Sont d'abord présentes des motions jalouses et hostiles qui ne peuvent parvenir à la satisfaction, et les sentiments d'identification, aussi bien tendres que sociaux, apparaissent comme formations réactionnelles contre les impulsions d'agression refoulées. » (1921, p. 96)

Kaës (2008) affirme que le fraternel ne peut se définir comme un « en-soi », il doit se penser en rapport avec ce qui le constitue. Il conclut :

L'avènement d'une société dans laquelle les valeurs de fraternité seraient affirmées ne peut pas être fondé sur le rêve d'une société sans pères, ou sans parents. Ce fut et c'est encore un rêve, et il est au cœur de toutes les crises entre générations, de tous les conflits de transmission des héritages. Ce rêve qui nourrit l'utopie des rapports strictement horizontaux est soutenu par un évitement des enjeux conflictuels et des renoncements qu'impose la double reconnaissance du triangle rivalitaire fraternel et du triangle œdipien. L'utopie fraternelle, lorsqu'elle se réalise comme cet évitement, contient toujours un surcroît d'aliénation, et l'on voit apparaître régulièrement, dans ces utopies, la substitution d'un *Big Brother* en lieu et place du *Urvater* cruel et persécuteur. (p. 219)

La pensée de Kaës rejoint les observations mises de l'avant par Gulli (2015), selon qui le mythe de l'extinction de l'État qu'accompagne l'institution du projet autogestionnaire empêche de penser les enjeux de pouvoir

et la nécessité de contre-pouvoirs à l'intérieur du groupe autogestionnaire lui-même. La structure hiérarchique étant évacuée de l'idéal du pouvoir égalitaire, elle devient difficile à repérer et à penser à l'intérieur du groupe autogestionnaire et constitue une partie du « négatif du groupe »¹, passée sous silence et risquant toujours de faire irruption.

Le problème de la démobilisation

La remise en cause de l'organisation hiérarchique présuppose qu'un groupe a l'aptitude de s'organiser collectivement. Cette organisation requiert toutefois une grande participation des individus qui sont alors amenés à s'impliquer intellectuellement et affectivement dans des discussions approfondies et à prendre le risque de partager leur point de vue lors des moments de divergence et de désaccord. Le problème reste, comme le souligne Gulli (2015), que « si ce désir [de participation] existe indéniablement dans l'effervescence du conflit social, il est cependant illusoire d'en faire une disposition permanente de l'individu » (p. 166). Le modèle autogestionnaire présuppose en tout individu un désir politique, mais l'autogestion n'est pas à l'abri de rencontrer les mêmes problèmes que d'autres instances démocratiques : la monopolisation du pouvoir par une petite minorité, qui se trouve *de facto* à prendre des décisions pour une majorité passive qui délègue son pouvoir ou s'abstient. Une majorité qui cherche à être dirigée, car le désir de participation est toujours ambivalent de par l'effort que cela demande.

Selon Enriquez (1983), cette « minorité qui décide » pourrait à la longue, si elle est efficace, devenir un nouvel « appareil bureaucratique » ; et l'autogestion pourrait alors finir par se transformer en ce contre quoi elle a été fondée. Si la Maison St-Jacques a jusqu'à présent échappé à ce scénario, nous pouvons quand même croire qu'il reste toujours à l'horizon. Il arrive que des décisions se prennent sans discussion, comme si elles allaient de soi. Contrairement à ce que laisse croire la maxime « qui ne dit mot consent », le silence parle souvent de la difficulté à nommer la divergence et de la peur de se trouver seul dans son camp. L'après-coup permet de constater que plusieurs décisions prises sans objection n'ont pas reçu l'adhésion de l'ensemble de l'équipe.

Si dans l'équipe nous insistons sur l'importance de nommer les choses au fur et à mesure, il n'en reste pas moins qu'un groupe ne peut pas s'alimenter que de frustrations et de différences. La cohésion et la survie du groupe s'appuient sur une idéologie ou un imaginaire commun, sur un sentiment de constituer un corps unifié. Le besoin de se relier est aussi important que

la reconnaissance des différences et des désaccords. Nous nous trouvons devant un des paradoxes de l'autogestion : pour que le pouvoir se partage, chacun doit exister comme sujet différencié qui pense par lui-même et partage le produit de cette pensée. Pour paraphraser Khalil Gibran, les piliers du temple ont besoin d'être à distance pour laisser passer l'air et permettre du mouvement. En même temps, l'incapacité à se relier autour d'une décision, à l'instar de piliers trop distants, mène à l'impasse, au clivage et, potentiellement, à l'effondrement du groupe.

L'autonomie au travail

Dans sa critique, Gulli (2015) souligne que l'autogestion, en se focalisant sur l'autonomie collective, néglige l'autonomie individuelle au travail. Dans l'autogestion, l'autonomie se situe dans la discussion préalable au travail et non dans l'exécution de celui-ci. Le pouvoir décisionnel demeure centralisé ; c'est l'équipe autogestionnaire dans son ensemble qui prend les décisions. La nécessité de toujours passer par l'équipe et d'arriver à un consensus rend le processus décisionnel parfois lourd, lent et frustrant.

Dans le contexte de la Maison St-Jacques, le passage de la milieu-thérapie à un modèle psychanalytique de groupe dans les années 90 a donné à l'équipe clinique une plus grande autonomie au moment de l'exécution du travail thérapeutique. Dans l'ancien cadre de travail, les thérapeutes devaient faire des comptes-rendus à la fin de chaque séance et suivre un plan de travail préétabli en équipe. Avec le cadre actuel, chaque thérapeute ou couple de thérapeutes prend la responsabilité de ses groupes sans avoir à rendre compte du travail fait au quotidien. Cette autonomie s'inscrit toutefois à l'intérieur d'un cadre thérapeutique auquel tous les thérapeutes adhèrent et qui sert de base à la formation des nouveaux thérapeutes, qui sont formés par le travail en co-thérapie avec un thérapeute qui a déjà quelques années d'expérience dans l'équipe.

Si l'équipe prend moins de place dans le travail clinique au quotidien, elle participe toutefois aux décisions de planification clinique (démarrage des nouveaux groupes, horaires, jumelage des psychothérapeutes). La question de l'autonomie au travail se pose aussi pour des décisions non cliniques et particulièrement pour les dépenses : quelles dépenses doivent être discutées en équipe ? Quelle est la marge de manœuvre pour des initiatives individuelles ? Ce sont des questions qui pointent des asymétries à l'intérieur de l'équipe et font ressortir l'existence de deux sous-groupes : l'équipe clinique, composée de psychothérapeutes, et l'équipe administrative, composée de la

directrice et de l'adjointe administrative. La professionnalisation des activités thérapeutiques a contribué à accentuer la distinction entre l'équipe clinique et l'équipe administrative au fil des années. Cette professionnalisation a introduit au sein de l'équipe des différences sur le plan de la rémunération et de la répartition du travail, et se démarque du fonctionnement antérieur où tous les travailleurs recevaient la même rémunération et où l'on favorisait une rotation dans la prise en charge des tâches.

La direction, par exemple, qui a pendant de nombreuses années été élue au sein de l'équipe d'intervenants est, depuis 2016, assurée par une personne embauchée pour son expérience en représentation et concertation dans le milieu communautaire. Certes, ces changements dans l'organisation à la Maison St-Jacques témoignent d'une plus grande reconnaissance et d'une meilleure tolérance aux écarts d'expérience et de formation au sein de l'équipe. Nous pouvons penser que ces changements marquent une plus grande maturité de l'équipe. Il n'en reste pas moins que l'introduction de ces différences pose un problème théorique pour l'autogestion, qui repose sur la prémisse de l'égalité, car nous ne sommes pas tous égaux face aux décisions et nous ne disposons pas tous de la même marge de manœuvre. Par exemple, l'expérience clinique des psychothérapeutes leur donne une certaine autorité face à des questions cliniques, tandis que l'équipe administrative peut prendre des initiatives du point de vue des dépenses sans consulter l'équipe. Chaque position vient donc avec ses privilèges et frustrations.

Conclusion

L'autogestion repose sur les principes d'autonomie et d'égalité dans la prise des décisions et dans l'organisation du travail. Comme tout processus démocratique, l'autogestion est fragile et à risque de devenir ce contre quoi elle a été fondée. Toujours est-il que l'autogestion s'est révélée une pratique organisationnelle viable et durable dans notre organisme. Si le projet autogestionnaire de la Maison St-Jacques a perduré depuis déjà cinquante ans, c'est sûrement parce que l'équipe a réussi à reconnaître suffisamment les asymétries et les inégalités qui l'habitent et à favoriser la circulation de la parole. Cela ne s'est pas fait sans moments de crise, de conflit, de rupture, de clivage, tant d'épreuves inévitables si nous considérons cette idée d'Enriquez : « quoi que nous accomplissions et quelque analyse (aussi poussée soit-elle) puissions-nous faire de nos actions, celles-ci nous laisseront toujours rompus ou déçus » (1983, p. 395).

La pratique de l'autogestion à la Maison St-Jacques perdure peut-être aussi parce que ce mode de fonctionnement est conséquent avec la philosophie de l'organisme et notre cadre théorico-clinique qui fait du groupe le terrain de jeu du travail psychique². Tout comme les participants de nos groupes de thérapie, nous éprouvons la groupalité de façon immersive. Nous sommes les sujets de notre propre *recherche-action*³, une expérience qui nous rend humbles, car elle nous rappelle constamment que nous ne sommes pas maîtres chez nous étant donné l'effet des alliances, pactes et contrats inconscients qui nous relient aux autres.

Mariana Gil Rodriguez
mariana.gilrodriguez@gmail.com

Note

1. Nous entendons par le « négatif du groupe » les éléments refoulés, rejetés ou déniés, se rassemblant comme objets du pacte dénégatif (Kaës, 2014).
2. Voir le texte de Geneviève Morency dans le même numéro.
3. La recherche-action est une démarche « qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances [...] et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain » (Roy et Prévost, 2013).

Références

- Châteauevert, J., Dufort, P., Durand Folco, J., Morales Hudon, A., Stanbouli, J., Tremblay-Pepin, S. et Wilson, A. (2020). *Manuel pour changer le monde*. Lux.
- Enriquez, E. (1983). *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*. Gallimard.
- Freud, S. (1921). De quelques mécanismes névrotiques dans la jalousie, la paranoïa et l'homosexualité. Dans *Œuvres complètes XVI* (p. 85-97). Presses universitaires de France, 1991.
- Gulli, F. (2015). Que faire de l'autogestion ? *Mouvements*, 84 (4), 163-174.
- Kaës, R. (2008). *Le complexe fraternel*. Dunod.
- Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. Dunod.
- Lefebvre, H. (1979, mars). *Colloque: Le nouvel ordre intérieur* [vidéo]. Université Paris 8. <https://www.archives-video.univ-paris8.fr/video.php?recordID=109>
- Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Seuil.
- Roy, M. et Prévost, P. (2013). La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, 32 (2), 129-151.
- UNESCO (1981). *L'autogestion dans les systèmes éducatifs*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000134063>