

Article paru initialement dans  
"Le monde libertaire"



# Cecosolesa ou l'autogestion totale

*La coopérative vénézuélienne Cecosolesa montre un exemple à grande échelle d'utopie autogestionnaire au quotidien. De la cantine du supermarché à l'hôpital communautaire, chaque action participe à construire une société différente.*

Barquisimeto, feria centrale de la coopérative Cecosolesa. Un vendredi matin. Il est 5h45. Les portes du supermarché social de la coopérative vont bientôt s'ouvrir, tout le monde est à un poste. Maria et Noel, deux jeunes qui travaillent dans une des coopératives d'épargne et de crédit pendant la semaine, sont là en renfort. Felipe, voyant que les toilettes ne sont pas propres et qu'il y a déjà quelqu'un à toutes les caisses, va les nettoyer. Hernan, 72 ans, est aux légumes. En caisse principale, les douze travailleurs du moment vérifient la caisse. S'il manque de l'argent à la fin du week-end, ils en seront responsables et assumeront la perte. La feria est une fourmilière, et la communauté qui fait la file aux portes pour venir faire ses courses n'est même pas encore rentrée. En attendant 6h, les travailleurs de Cecosolesa s'activent, se saluent, s'échangent les dernières informations. Au même moment, ailleurs dans Barquisimeto, d'autres travailleurs de la coopérative s'agitent dans les deux autres ferias. Au total, environ 400 travailleurs et des dizaines de milliers de familles approvisionnées. Les prix sont solidaires et les légumes produits par des coopératives partenaires. Mais les ferias de Cecosolesa sont bien plus que des marchés bon marché. C'est la pointe d'un iceberg... surprenant. Pour le nouveau venu, la feria est une oasis pour le portefeuille. La ménagère habituée y retrouve, derrière les caisses et entre les rayons, une communauté. Quant au visiteur attentif, il peut y voir les signes d'un fonctionnement bien différent. Une caisse est vide et les files s'allongent, ni une ni deux, un travailleur qui chargeait les rayons s'y assied et l'ouvre. Il ne demande d'autorisation à personne et aucun superviseur ne vient lui ouvrir la caisse. Le jeune au rayon

boucherie est le même qui s'occupait des massages au centre de santé de la coopérative cette semaine. La voix dans les hauts parleurs informe, explique et propose des activités. Et pour Cecosolesa, la semaine ne fait que commencer.

## **Aucune hiérarchie**

Sur un des murs de l'entrepôt de la feria centrale, on peut voir deux pins, l'emblème du coopérativisme au Venezuela, souriants et pêchant ensemble. Un dicton de Cecosolesa nous éclaire: «On dit souvent qu'on ne veut pas recevoir du poisson ni apprendre à pêcher. Ce qu'on veut, c'est pêcher ensemble». D'une coopérative de transport en 1967, Cecosolesa est aujourd'hui devenue une coopérative regroupant plus de 50 organisations communautaires, 1200 travailleurs et 20 000 membres. Au fil des années et des difficultés, la coopérative a grandi, au propre et au figuré. Au propre, elle est passée d'un service de bus à un ensemble de coopératives aux activités variées. Parmi celles-ci, les ferias, un centre de santé, un service funéraire, un réseau de production agricole, un service de crédit et d'épargne... Au figuré, d'un fonctionnement coopératif classique (avec une direction et un conseil d'administration), elle s'est transformée en une coopérative entièrement autogérée. A l'heure actuelle, il n'y a pas de fonction hiérarchique à Cecosolesa. Aucune. Ni gérant, ni conseil d'administration, ni équipe de coordination. Seulement des travailleurs librement associés... qui pêchent ensemble. Le même week-end, le dimanche soir, le grand entrepôt de la feria centrale est allumé. A l'intérieur, quatre jeunes qui rangent des palettes d'aliments. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils font là si tard, ils répondent avec enthousiasme:

ni équipe de coordination. Seulement des travailleurs librement associés... qui pêchent ensemble. Le même week-end, le dimanche soir, le grand entrepôt de la feria centrale est allumé. A l'intérieur, quatre jeunes qui rangent des palettes d'aliments. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils font là si tard, ils répondent avec enthousiasme : *"On s'avance dans notre travail, parce que cette nuit on part à la plage pour quelques jours"*. Devant notre perplexité, ils expliquent. Le week-end, lorsque la feria ouvre, ils sont en caisse principale, la caisse où sont regroupées les recettes de toutes les caisses. Le voyage qu'ils organisent cette semaine va servir à rembourser le trou actuel dans la caisse. Ils l'ont proposé à tous les travailleurs, et ils sont une quarantaine à partir cette nuit. De plus en plus surpris, on leur demande à qui ils ont du demander pour pouvoir anticiper leur travail et manquer un jour. La réponse de Junior, 19 ans, est limpide : *"A personne! On a organisé le voyage, on l'a présenté en réunion et on l'a proposé à qui voulait. D'autres vont bientôt nous rejoindre pour avancer le boulot de la semaine, on part à 2h du matin"*. Deux jours après, lorsqu'on racontera cette anecdote de notre premier jour à Cecosesola à Gustavo, l'un des plus anciens de la coopérative, il nous dira : *"Au tout début de Cecosesola, quand on est passé de 12 à 300 travailleurs, on s'est dit qu'on allait fonctionner de manière participative, que la direction ne comptait pas et qu'on prendrait les décisions tous ensemble. Mais ce qu'ont fait les travailleurs, c'est demander. De doubler leur salaire, des uniformes, etc. Pour les gens, participer, c'est demander. Sans qu'on voie l'autre partie, le fait que participer implique d'assumer des responsabilités. Ce sont les deux faces d'une même pièce. Parce que je participe en proposant et en donnant mon avis, mais aussi en étant responsable."*

### 3000 réunions par an

Si la coopérative fonctionne sans aucune structure hiérarchique et de domination, c'est grâce aux réunions. Sur la semaine, un travailleur de Cecosesola peut participer à quatre, cinq, six réunions. C'est-à-dire en moyenne y consacrer 20 % de son temps de travail. Parmi celles-ci, les plus importantes sont celles de secteur (celui de la feria centrale par exemple, dont la réunion hebdomadaire rassemble jusqu'à 200 personnes dans la cour) et surtout celles de gestion. Les réunions de gestion sont ouvertes à tous les travailleurs associés de l'ensemble des organisations qui font partie de Cecosesola. Dans les faits s'y retrouvent essentiellement les quelques 550 travailleurs de la coopérative Cecosesola elle-même. Y viennent donc les travailleurs du centre de santé, des ferias, du funérarium, les producteurs quand ils ont l'occasion... Il y a trois réunions de gestion par semaine. Chaque travailleur de Cecosesola, quel que soit le secteur où il travaille, doit venir à au moins une d'entre elles. Maria, une des jeunes de la feria centrale rencontrés le premier soir, résume l'idée : *"ce n'est pas obligatoire, c'est nécessaire. Aux réunions, on apprend. La feria est une école. Si on ne va pas aux réunions, on ne se nourrit de rien et on n'apprend rien"*. Junior ajoute : *"Des réunions dépendent le fait qu'on soit tous connectés"*. Les réunions de gestion servent à discuter. D'une part, les

travailleurs présents abordent les actualités et les problèmes des différents secteurs. D'autre part, ils réfléchissent collectivement sur le fonctionnement de la coopérative, sur les relations entre eux, sur les changements... Il n'y a ni modérateur, ni ordre du jour. Eduardo, 25 ans, à Cecosesola depuis ses 12 ans, explique : *"On réfléchit sur ce qu'il se passe au quotidien. On part des activités de la semaine, la réunion se déroule spontanément, et on réfléchit sur les sujets qui sortent. Le but est d'apprendre ensemble. Quand un problème surgit, on s'en sert pour avancer"*. Les réunions sont unanimement considérées comme une part essentielle du processus éducatif qu'est aussi Cecosesola.

### Un pouvoir collectif

Les réunions de gestion ne servent pas à l'organisation du travail quotidien. Celle-ci se fait plutôt en réunions de secteurs. Elles ne servent pas non plus à prendre des décisions. N'importe quel travailleur, même seul, peut prendre une décision. Grâce aux critères, discutés en réunions, cette décision sera consensuelle. Les critères ne sont pas des règles, ils ne sont d'ailleurs pas écrits pour ne pas se figer. Ils peuvent aller de comment accepter les légumes au fait que chaque travailleur doit assister à au moins une réunion de gestion par semaine. Ils sont la base de l'agir en commun de Cecosesola. Chaque travailleur assistant et participant aux réunions, qui elles-mêmes brassent l'ensemble des travailleurs et des secteurs, chacun à Cecosesola détient l'information et les connaissances. Par conséquent, personne n'est indispensable : ce n'est pas parce que quelqu'un est absent que la feria ne tournera pas. De plus, la rotation des travailleurs est centrale dans la dynamique de la coopérative. Tous les postes tournent. Eduardo s'occupe de l'achat des légumes depuis un an. Avant il était à la feria centrale. Dans un an, il changera peut-être à nouveau. *"La rotation des rôles te donne la possibilité d'apprendre beaucoup de choses et ne de pas rester statique"*, explique-t-il. Ricardo est passé récemment au centre de santé. Le week-end, il vient en renfort à la feria. Et ainsi de suite.



Les supermarchés sociaux de Cecosesola proposent des produits locaux à prix solidaires. Tout le monde y gagne, du producteur au consommateur.

Dans la même optique, chacun a un poste principal, mais tous participent aux autres tâches. Ainsi, chacun à son tour fait la cuisine, nettoie les toilettes... Tout le monde est sur le même pied. Ni fonctions, ni privilèges. *«Ce n'est pas parce que j'ai un diplôme que je ne vais pas devoir nettoyer les toilettes»*, résume Darwin, 26 ans. Les travailleurs de Cecosesola sont multifonctionnels. Ils partagent tous les mêmes fonctions, les mêmes connaissances et une vision globale et intégrée de leur coopérative.

### **Pour vivre tranquilles, vivre autonomes**

Depuis 2009, Cecosesola comprend un hôpital, le centre intégral coopératif de santé. Comme les autres composantes de la coopérative, sa création est partie d'une nécessité pour la communauté. Et comme à chaque étape de leur histoire, les membres de Cecosesola ont trouvé le moyen de faire de la nécessité une réalité. La ligne de conduite de la coopérative est de s'autofinancer jusqu'au dernier centime de bolivar. Par conséquent, trouver l'argent nécessaire à la construction d'un hôpital n'était pas une mince affaire. Pourtant, ils y sont parvenus. *« Les excédents produits par les différentes coopératives ont été consacrés à ça, tous les travailleurs nous mettions une contribution hebdomadaire, on a organisé des tombolas... »*, explique Denyer, qui s'occupe des appareils électroniques à l'hôpital. Chacun peut expliquer comment l'argent a pu être rassemblé. *« Dans chaque feria, il y avait une tirelire à toutes les caisses, ou les gens de la communauté pouvaient participer, et à la sortie on vendait du chororo ! »*, raconte Luisamar, la cuisinière actuelle de la boisson typique, qu'ils ont continué à vendre. Ricardo complète : *« Comme il manquait de l'argent, on a demandé un crédit bancaire, qui nous a été refusé. Et tant mieux ! Parce que ça nous a donné l'idée de mettre en commun tout l'argent que nous, les différentes coopératives, avions en banque »*. Au final, la construction de l'hôpital, commencée en 2004, n'a jamais été interrompue. Si Cecosesola refuse tout financement externe, c'est parce que ils ne veulent ni dépendre de l'Etat, ni du capitalisme. Ses membres sont conscients des dégâts que cette dépendance peut créer. Ainsi, Gustavo peut citer de nombreux exemples de coopératives qui ont perdu leur flamme en acceptant des subventions. Quand il les explique en réunion, Théophile, un autre ancien de Cecosesola, rappelle à propos : *« Si tu veux couler une organisation communautaire, le meilleur moyen est de lui donner plein d'argent »*. Pour les travailleurs de Cecosesola, l'autogestion consiste aussi à se baser avant tout sur leurs propres ressources collectives. Et cela fonctionne. Chaque année, la coopérative réalise 1% de bénéfices, qui sont réinvestis dans les différentes activités de la coopérative. Si la marge n'est pas plus grande, c'est parce qu'ils l'ont décidé et qu'ils n'ont pas besoin de plus.

### **Un prétexte économique pour une utopie quotidienne**

Cecosesola est bien plus qu'une activité économique qui marche. Pour Eduardo, c'est *« une famille, une école, un espace où on comprend qu'il existe d'autres manières de s'organiser, de voir les choses »*. Pour Ricardo, c'est un processus humain.

Pour tous, c'est une manière de fonctionner au quotidien différente, avec des valeurs souvent minoritaires dans la société. Ainsi l'idée de confiance revient beaucoup. Dans les ferias, pas de caméras pour surveiller que personne ne vole. A la comptabilité, des travailleurs qui n'ont même pas de diplôme. Mais qui ont voulu apprendre, et qui apprennent. Le chemin ne manque pas d'obstacles. Face à ceux-ci, les travailleurs ont une arme: la réflexion collective. Ils s'auto-analysent pour débloquer ou faire évoluer une situation. Cette semaine, la même réflexion a été lancée aux trois réunions de gestion. C'est Gustavo qui l'introduisait en proposant un texte de réflexion, intitulé *« la passion part-elle en fumée ? »*, et élaboré par l'école de formation de Cecosesola. *« On a beaucoup réfléchi sur comment le système se glisse en nous sans qu'on s'en rende compte, que ce soit à travers du financement externe ou à travers la bureaucratisation, la technologie. Chaque fois qu'on va adopter un mécanisme technologique ou issu du monde des entreprises, on vérifie d'abord si ça peut fonctionner pour nous, ou si ça va nous dévier de notre chemin, nous bureaucratiser, nous institutionnaliser »*. A force d'en discuter, la question est présente dans tous les esprits. Dans les moments en sous-groupes des trois réunions de gestion, des exemples ont fusé. Une travailleuse rappelle un cas : *« quand le gouvernement nous a obligé à installer des caisses enregistreuses, on a réfléchi pendant plus d'un an sur comment faire pour que ces caisses enregistreuses ne changent pas notre manière de travailler sur base de la confiance. Parce que les caisses enregistreuses sont la manière pour le patron de contrôler le caissier »*. La conclusion est collective : *il s'agit d'être vigilants à ces signaux et de sans cesse se remettre en question, pour éviter « de perdre l'essence de ce que nous sommes »*. Cecosesola est un projet de longue haleine. Plus qu'une coopérative, c'est une communauté, qui soigne ses relations humaines et ses valeurs avant toute chose. Ainsi, il existe un atelier à destination des nouveaux travailleurs. Pendant dix mercredi, Gustavo – qui pour l'instant fait partie de l'équipe de l'école – raconte, explique, pour que chacun comprenne ce qu'est vraiment Cecosesola, et pour que chacun sache s'il a envie de continuer l'aventure. Il ne s'agit pas seulement de saisir les principes concrets, de rotation, de l'importance des réunions... Il s'agit de partager une culture commune différente. Gustavo le résume : *« Il y a beaucoup de détails qui sont apparus au fil du temps et qui font que ça fonctionne. Mais le fondamental est le processus éducatif et formatif permanent de construire des relations de confiance, de transparence, de respect, de responsabilité »*. Leur activité économique, au final, n'est qu'un prétexte... pour une transformation personnelle, collective et sociale.

Johan Verhoeven et Edith Wustefeld  
Article paru initialement dans "Le monde libertaire"