



# Le Papier mâché

*Un restaurant-librairie autogéré  
1978-1985*



La collection **Pratiques utopiques** rassemble des livres qui ont l'ambition de montrer qu'il y a toujours place, ici et maintenant, comme hier et ailleurs, pour des réalisations qui se donnent d'autres priorités que le profit, la course à la consommation ou le tout à l'économie et qui inscrivent leur sens dans le concret de pratiques libres et solidaires.

Face au partage du travail, à la désertification des campagnes, à la déshumanisation dans les cités ou à l'exclusion, des entreprises, des groupes, des associations ou des individus apportent des réponses originales et adaptées à ces questions de société qui paraissent parfois insolubles.

Concrètement il s'agit de bâtir cet « autre monde possible » qui ne peut objectivement se décliner qu'au pluriel.

Exemples de démocratie économique, d'initiative citoyenne ou d'innovation sociale, elles bousculent également quelques sacro-saints principes de notre société marchande, démontrant au quotidien que l'association est plus enrichissante que la compétition, que la coopération vaut mieux que la concurrence ou que l'autogestion permet de reprendre le pouvoir sur sa vie.

**Pratiques utopiques** espère, par ce biais, encourager ceux qui sont insatisfaits du monde dans lequel ils vivent, à faire le pas vers d'autres possibles. L'utopie est à portée de main.

***Catalogue en fin d'ouvrage***

©Les Editions REPAS, 2016  
4, allée Séverine - 26000 Valence  
<http://editionsrepas.free.fr>

Couverture : Philippe Gady  
Mise en page : La Navette



Christian Vaillant

# Le Papier mâché

*Un restaurant-librairie autogéré  
1978-1985*



**éditions Repas**





## Sommaire

- Page 5**      **Introduction**
- Page 9**      **Le projet**  
Un collectif  
Un projet « post-militantisme »  
Un fonctionnement au consensus relatif  
Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- Page 17**     **La mise en œuvre**  
Le local et l'« affaire de l'escalier »  
Financement  
Trouver un statut juridique  
Ni l'économie sociale ni l'attente du Grand Soir  
Trouver un nom
- Page 31**     **Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire**  
Aux origines du PSU et de la CFDT des années 1970  
Quelques informations sur les groupuscules oubliés  
Atmosphère ! Atmosphère !  
Mouvement communautaire et anti-autoritaire  
La « libération sexuelle »  
Avant ou après le « Grand Soir » ?
- Page 43**     **Un projet politique**  
La crise du militantisme  
Le contexte niçois  
Un lieu politique  
Le cas du parti communiste  
Les « fachos »
- Page 53**     **La librairie**  
Librairie générale ou librairie militante ?  
Librairie populaire ou librairie élitiste ?  
Quelle organisation de la librairie ?

**Quelques-uns de nos best-sellers**  
**Fonctionnement**

**Page 61 Le restaurant**

**Organisation du restaurant**  
**Organisation du travail**  
**Le travail au quotidien**  
**Les plats**

**Page 71 ... et beaucoup d'autres choses**

**Un lieu de réunions**  
**Des spectacles**  
**Des expositions**  
**La vie des clients (l'avis des clients)**  
**La parenthèse enchantée**  
**Sécurité et liberté**  
**Librairies différentes et restaurants alternatifs**

**Page 93 Le collectif**

**Quelques chiffres**  
**Les réunions**  
**Les grands principes de notre fonctionnement**  
**La comptabilité**

**Page 113 La fin**

**Difficultés financières**  
**Conflits et départs**  
**Fermeture**  
**Le collectif toujours là**  
**Et après ?**

**Page 123 Quelques considérations complémentaires**

**La rigueur et les années Tapie**  
**Un « groupe en fusion »**  
**Un collectif « petit bourgeois »**  
**Non récupérables**

## Introduction

Ce livre raconte l'histoire d'un collectif créateur d'un lieu autogéré, d'activités multiples (librairie, restaurant, salle de réunions, cinéma, théâtre, lieu d'expositions...), à Nice de 1978 à 1985. L'essentiel du livre est consacré à la description de la naissance du projet et du collectif, aux activités qui ont été mises en œuvre pendant sept ans et au mode de fonctionnement du collectif. Il a paru important d'ajouter des éléments de contexte de la société française des années 1970, et aussi plus anciens, dont le Papier mâché paraît être à la fois la conséquence et l'illustration.

Ces années 1970 ont été la grande époque, et même la seule, de l'idée d'autogestion en France. Cette idée a très rapidement et complètement disparu dans la deuxième moitié des années 1980. Dans les très rares livres revenant sur la question de l'autogestion en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle (par exemple, *Autogestion – La dernière utopie*, sous la direction de Frank Georgi, *Autogestion – Hier, aujourd'hui, demain*, coordonné par le collectif Lucien Colonges, et même *Créateurs d'utopie* de Pierre Thomé), les pages consacrées aux années 1970 parlent essentiellement du PSU et de la CFDT (ce qui est légitime), du PS (ce qui l'est beaucoup moins) et de Lip et de quelques luttes autogérées. Mais ces livres ne parlent pratiquement pas du grand nombre de lieux de vie ou de lieux de travail autogérés qui se sont créés à cette époque. Ainsi, dans les seuls domaines d'activités principales du Papier

## Le papier mâché




mâché, celui-ci appartenait à deux réseaux, celui des librairies différentes et celui des restaurants alternatifs, qui témoignent des nombreuses initiatives autogérées à l'époque. Et la librairie et la restauration n'étaient évidemment pas les seuls secteurs où elles se développaient.

Il semble qu'aux yeux de nos penseurs actuels (mais c'était déjà le cas de ceux de l'époque), ces expériences aient été trop « micro ». Pourtant, ces expériences ont plus marqué, pour toute leur vie, ceux qui y ont participé que les écrits politiques ou syndicaux de l'époque. Il serait bienvenu qu'un universitaire se penche sur cette question et fasse travailler ses étudiants sur le rôle et l'importance de ces expériences et leur persistance, en dépit du reflux idéologique, jusqu'à aujourd'hui.

Ce livre n'est pas un travail de recherche en histoire ou en sociologie mais un témoignage. Son auteur a quelque légitimité à le donner ayant été l'un de ceux à l'origine de ce projet, le seul de ses salariés continûment de son ouverture à sa fermeture, l'un de ceux qui s'occupèrent des démarches postérieures et probablement l'un de ceux pour lesquels cette histoire fut déterminante. En effet, certains membres de ce collectif, dont l'auteur, après quelques années de salariat dans des entreprises « normales » (pas tant que cela d'ailleurs...), ont créé à nouveau des structures de travail autogérées fonctionnant sur les mêmes principes que le Papier mâché, même si c'était dans une activité différente.

Si quelques personnes ayant participé à ce collectif ont été consultées pour vérifier et compléter des souvenirs, aucun recueil exhaustif d'entretiens de tous les membres n'a été effectué. En termes d'archives, il ne reste que le registre du personnel, le livre de paye et les doubles des bulletins de salaire (conservation qui reflète bien le souci fondamental du collectif à l'égard de ses salariés), les documents officiels liés à la fermeture (rapport du conseil d'administration, pouvoirs, PV de l'assemblée générale, etc.) et un cahier





contenant des prises de notes de trois ans de réunions difficiles à déchiffrer.

Aucun nom propre des membres du collectif n'est mentionné. Commencer à le faire aurait nécessité de les citer tous, à quantité d'intervention égale. D'autre part, ne citer aucun nom a paru mieux rendre compte du caractère réellement collectif de ce projet. Espérons que l'utilisation de périphrases pour contourner l'obstacle de l'absence de noms propres ne gênera pas trop la lecture.

Depuis une dizaine d'années, les éditions Repas nous demandaient d'écrire l'histoire de la Péniche (notre scop du moment) mais aussi celle du Papier mâché dont nous avons parlé à de nombreuses reprises aux réunions du réseau Repas. C'est chose faite, du moins pour le Papier mâché, et pour ce qui est « ma part de vérité ».





## Chapitre 1

# Le projet

En 1976-1977, à Nice, deux personnes rêvent d'ouvrir ensemble une librairie tandis que deux autres rêvent d'ouvrir ensemble un restaurant. Dans les deux cas, il doit s'agir d'un lieu d'animation, de rencontres, d'échanges, de réflexion et de convivialité de toute la « mouvance d'extrême gauche » (pour dire vite), mais aussi de la population en général, conformément aux mythes militants de l'époque. Ces deux fois deux personnes se connaissent un peu de vue, mais ce sont des amis communs qui ont l'idée de les faire se rencontrer sur leur projet. Ces amis, intéressés, restent ; puis chacun prévient d'autres amis. L'histoire du Papier mâché commence. Les deux libraires potentiels se sont rencontrés en 1973. L'un, après quelques années passées à naviguer (au sens propre), s'inscrit en sociologie. L'autre, qui suit des études d'histoire en étant salarié à plein temps, accompagne un ami qui s'inscrit également en sociologie et rencontre le premier. Depuis, ils vivent ensemble. Ils ont d'abord créé, pour financer leurs études, une entreprise d'entretien et de réparation de bateaux, mais qui a mis la clef sous la porte fin 1975. Ils « bricolent » alors à droite à gauche. L'un a été au PSU (Parti socialiste unifié) jusqu'en 1974, l'autre aux communistes de conseil (une des multiples tendances libertaires de l'époque) et au FHAR (Front homosexuel d'action révolutionnaire) au tout début des années 1970. Les deux restaurateurs potentiels, anciens militants de la GP (Gauche prolétarienne), correspondant de *Libération* à Nice pour l'un et « établi » pour l'autre

## Le papier mâché

(voir chapitre « Aux origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire », paragraphe « L'autogestion mais pas seulement »), vivent en communauté sur une colline de Nice avec leurs conjointes féministes. Tous deux vivent alors de « petits boulots », l'un en maçonnerie, l'autre dans un restaurant bien connu à Nice à l'époque (Le Pot aux roses).

### Un collectif

Le bouche à oreille fonctionne très rapidement et en quelques semaines, nous sommes plus d'une vingtaine, puis une trentaine. Le groupe s'est étendu vers des personnes déjà plus engagées dans la vie active. Tout simplement d'abord parmi les étudiants, les chercheurs et les enseignants du laboratoire de sociologie de la faculté des lettres et sciences humaines où nos deux libraires potentiels sont inscrits. Et parmi certains habitués de ce Pot aux roses deve-



*Le collectif au travail ? En fait, c'est bien le collectif, mais ce n'est pas au début et c'est l'organisation d'un jeu dans la salle de spectacle, nettement plus tard.*

nus des proches d'un de nos restaurateurs potentiels. Mais, par proximités successives, c'est très rapidement d'autres femmes du groupe femmes auquel appartiennent certaines des premières membres et d'autres enseignants du primaire et du secondaire qui s'adjoignent, tandis qu'une assistante sociale en amène quelques autres. Enfin, conjoints aidant, nous voilà avec un médecin, un charpentier, un architecte, etc.

Tous sont anciens militants ou sympathisants des différentes composantes de l'extrême gauche, à l'exception des femmes (le collectif est strictement paritaire, sans que cela ait été recherché), elles toujours militantes féministes, pour la plupart dans la mouvance de la revue *Questions féministes*. Un débat a d'ailleurs lieu dans le groupe femmes : doivent-elles participer à ce projet mixte ou doivent-elles se lancer dans un projet de Maison des femmes, non-mixte ? La question de la non-mixité des groupes femmes et de leurs initiatives était alors d'autant plus vif qu'il était récent. Après une brève période où les femmes tentèrent de se faire entendre dans les organisations politiques traditionnelles ou nées de mai 1968, l'essentiel du mouvement des femmes s'est prononcé pour la création de groupes non-mixtes, seul moyen de permettre la parole autonome des femmes, et des analyses et des initiatives propres au mouvement. Cela donne lieu dans le groupe femmes à des discussions très animées entre deux groupes :

- Celles qui souhaitent rejoindre le projet car elles veulent confronter et réinvestir leurs acquis de réflexions féministes dans la société réelle donc mixte et ne pas s'enfermer dans une sorte de ghetto.
- Celles qui souhaitent utiliser leurs énergies pour faire une maison de femmes.

Les deux projets ne sont pas incompatibles, mais d'une part les femmes sont bien conscientes des limites des capacités d'investissement de chacune et d'autre part la légitimité même d'une participation à un projet non-mixte et d'un débat sur le sujet se pose. Ce n'est donc pas le groupe femmes en tant que tel qui finalement participe au projet, mais des femmes de ce groupe, mais on ne peut

## Le papier mâché

pas dire non plus que c'est à titre individuel tant la présence des femmes et du féminisme sera forte au Papier mâché comme on le verra tout au long de ce livre.

Cette constitution rapide d'un collectif large confirme et conforte que le projet, au-delà d'une simple librairie et d'un simple restaurant, est plus que jamais la création d'un lieu de rencontres et d'échanges sur tous les sujets qui avaient émergé depuis 1968.

### **Un projet « post-militantisme »**

Pendant un an, nous nous réunissons au moins une fois par mois, et de plus en plus souvent au fur et à mesure que le projet prend forme. Nous explorons différentes pistes dont la plus importante sera la rencontre avec la librairie Le Temps des cerises, librairie maoïste, proche de la faculté des lettres. La démarche nous paraît naturelle puisque cette librairie existe déjà et peut être intéressée par un développement de ses activités. Au terme de la réunion, nos interlocuteurs paraissent légèrement tendus et nous déclarent qu'ils nous feront part de leur décision après s'être réunis entre eux, ce qui est bien normal. Nous serons un peu stupéfaits, y compris les anciens maoïstes de notre groupe, de leur réponse : le projet n'est possible que si au fronton du lieu est mentionnée la référence à « la pensée Mao tsé toung ».

L'anecdote est significative de l'époque. Si les organisations d'extrême-gauche existaient encore presque toutes, elles étaient de plus en plus exsangues et peut-être de ce fait encore plus repliées sur des positions sectaires. En revanche, notre projet était bien le reflet de tous ceux qui avaient abandonnés ces structures sans rien perdre de l'essentiel de leurs convictions et qui cherchaient de nouveaux lieux et de nouvelles formes pour les mettre en œuvre.

Une des multiples réunions préparatoires est également significative de la nature du projet. Un soir d'été, sur la terrasse des deux

restaurateurs potentiels, se déroule une réunion assez tendue. Un nouveau venu, éducateur, souhaite que le projet ait une dimension très « éducation populaire », pour les travailleurs, voire les « masses populaires ». Nombre d'entre nous sont avant tout sur un projet impliquant avant tout ses membres et portant sur une mise en pratique, ici et maintenant, de modes de fonctionnement alternatifs à la société dominante. Et surtout, nous sommes là pour avoir du plaisir et plus pour se sacrifier pour un monde nouveau après le Grand Soir. Cet aspect du plaisir est renforcé par le contenu même des activités prévues : une librairie et un restaurant. La discussion devient de plus en plus tendue, peut-être en partie à cause de la personnalité du travailleur social et de celle de certains d'entre nous. Il est très critique sur notre mode de fonctionnement, nos palabres interminables, notre inefficacité, etc. À la fin, un silence pesant s'instaure et le travailleur social finit par dire « Donc je n'ai plus qu'à partir ». Et l'un d'entre nous répond assez sèchement « Oui ».

L'histoire est significative à plus d'un titre. D'abord, nous ne sommes pas des anges et dès le début des conflits vifs, voire violents, apparaissent. Il y en aura bien d'autres. Ensuite, nous nous situons résolument dans une perspective postmilitantisme, voire antimilitantisme. On instaure le bonheur ici et maintenant, certes de manière très limitée, fragile, expérimentale, mais tant pis ; il n'est vraiment plus question de se sacrifier pour un avenir hypothétique. De ce fait, il n'est plus guère question de s'interroger sur l'éventuelle nature de classe de notre projet. On verra plus loin que des débats subsisteront sur le contenu et les objectifs de la librairie par exemple, mais dès cette réunion, plusieurs mois avant l'ouverture, on peut voir que certains choix sont déjà faits. Nous reviendrons sur cette question dans le bilan de l'histoire du Papier mâché.

### **Un fonctionnement au consensus relatif**

Au cours des réunions, le projet s'affine. Les principes de fonctionnement sont adoptés facilement. Un collectif, *a priori* ouvert

## Le papier mâché

à toute personne intéressée, égalitaire et fonctionnant au maximum au consensus. Les quatre à l'initiative du projet ont vécu en communauté et y ont appris qu'en cas de désaccord, il vaut mieux continuer à discuter. Sans espérer arriver à un accord complet, il arrive un moment où certains disent « Je ne suis pas d'accord, mais ce n'est pas assez important pour moi pour que je ne me rallie pas à l'opinion majoritaire » ou « Je suis d'accord, mais c'est trop important pour X ou Y, et il est donc urgent de remettre à plus tard une décision ». Ce fonctionnement qui peut paraître intenable ne nous a pourtant jamais paralysé. Il est vrai que nous étions d'accord sur l'essentiel et que jamais personne ne l'a remis en cause : l'égalité des personnes dans les décisions, l'égalité des rémunérations, la rotation des tâches autant que faire se peut. Mais on verra que cela n'a pas empêché de belles empoignades.

### **Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?**

Les discussions vont bon train. Sur le type de livres dans la librairie, quels rayons, que mettre en valeur ; sur le type de plats dans le restaurant, les prix, le service. Nous commençons des listes, des calculs de prix, de quantités, de niveaux de rentabilité... Où chercher un local : près d'une faculté, pour la clientèle étudiante ? Dans la vieille ville, déjà lieu des loisirs nocturnes ? Dans un quartier populaire, pour l'agit-prop de la classe ouvrière ? Quels investissements nécessaires : si le mobilier d'une librairie paraît facile à évaluer même par des non professionnels (nous construisons nous mêmes le mobilier, il suffit donc d'évaluer la quantité de bois nécessaire et son prix), il n'en va pas de même de l'équipement d'une cuisine professionnelle : avec quel matériel démarrons-nous ? Ménager ou professionnel ? Neuf ou d'occasion ? Heureusement, celui qui travaille au restaurant Le Pot aux roses, outre ses connaissances pratiques, peut assez facilement obtenir des renseignements fiables. Quels seront les horaires d'ouverture ? Combien de couverts peut-on envisager par jour : 20, 40 ? Combien de salariés indispensables ? Et combien de bénévolat ? Et quelle forme juridique ?



## Chapitre 2

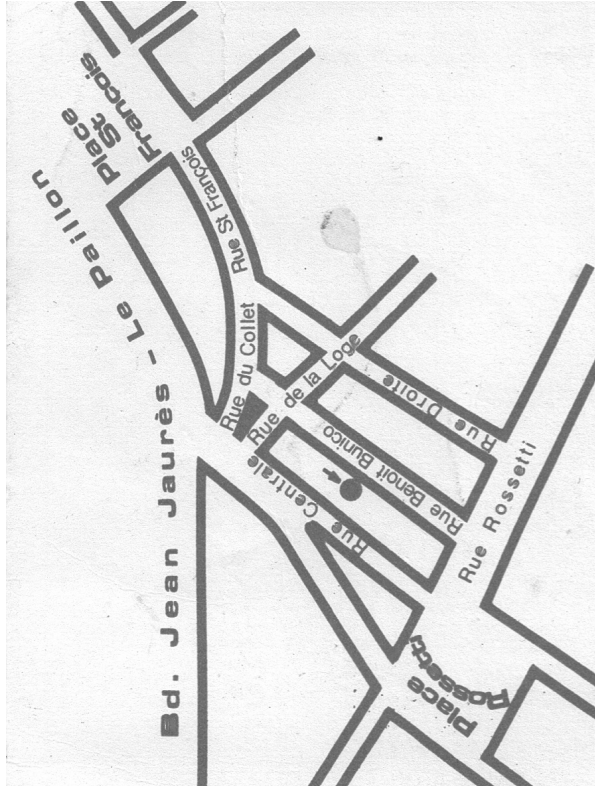
# La mise en œuvre

### Le local et « l'affaire de l'escalier »

Nous trouvons enfin un local dans le vieux Nice. Un encadreur qui s'en va et cède un local de 75 m<sup>2</sup> au rez-de-chaussée, plus la même surface au premier étage. Il faut évidemment revoir ou plutôt inventer l'aménagement. Il n'y a qu'une entrée, sur la rue Benoît-Bunico. Nous décidons assez facilement que si la librairie ne donne pas sur la rue, elle ne sera qu'une dépendance du restaurant, ce qui n'est pas le cas en sens inverse. En revanche, c'est sur la liaison entre le rez-de-chaussée et le premier étage que nous aurons l'un des débats les plus mémorables. Car il va éveiller une question de fond très présente à l'époque : faut-il se fier aux spécialistes ?

Nous avons en effet dans le collectif un excellent architecte. Il propose donc un escalier « monumental » dès l'entrée dans la librairie, la partie correspondante du premier étage (environ 30 m<sup>2</sup>) se réduisant à une sorte de galerie autour de cette large ouverture. Il plaide que, dès la rue, la vision de la totalité du lieu sera accessible, ou du moins appréhendable. « Projet "pharaonique" critique toute une partie du collectif. Il nécessite de beaucoup casser et reconstruire, coûtera très cher. Tout ça pour ce qui n'est qu'un peu d'esbroufe. Adaptons-nous au lieu et ne nous laissons pas influencer par des experts normatifs. La découverte progressive n'est pas moins intéressante que le "tout, tout de suite".»

## Le papier mâché



C'est cette dernière tendance qui l'emporte, et, avouons-le trente-cinq ans plus tard, peut-être seulement parce qu'elle est plus vindicative et que l'architecte ne fait que reculer en n'en pensant pas moins. Nous aurons donc un escalier tout au fond du local, presque dissimulé par un mur maître. Il est tout de même très beau car un des membres du collectif, très amateur de menuiserie et de charpente, y adjoint un toboggan qui nous vaudra pendant sept ans des séances de hurlements d'enfants bouleversés par la glissade vertigineuse.



*Quel chantier !*

La grandeur du local et sa séparation en deux niveaux nous donnent des idées. La pièce la plus isolée du premier nous servira de réserves, la pièce la plus accessible de salle de réunions et d'extension éventuelle du restaurant. Mais cette dernière grande pièce, si on y organisait des spectacles, un ciné-club ?...

## **Financement**

Nous en sommes à la réalisation concrète et il faut désormais établir des budgets et des plans de financement précis. Et réunir ces financements !... Tout le matériel du restaurant (piano, vitrine réfrigérée, tables, chaises, etc.) sera d'occasion et le mobilier de la librairie construit par nos soins. Le besoin en fonds de roulement est *a priori* négatif, les clients payant au comptant tandis que nous

## Le papier mâché



payons les fournisseurs de fin de mois à 60 jours. Et de toute façon, au démarrage, les 4 salariés prévus initialement se paieront seulement quand ce sera possible. En ajoutant le droit au bail, il nous faut environ 150 000 F, soit environ 23 000 € (mais il faut multiplier par environ 3,5 pour actualiser la somme à 2013, soit 75 000 à 80 000 € d'aujourd'hui). Nous arrivons à en réunir près de la moitié, soit en apports en capital soit en apports en compte courant.

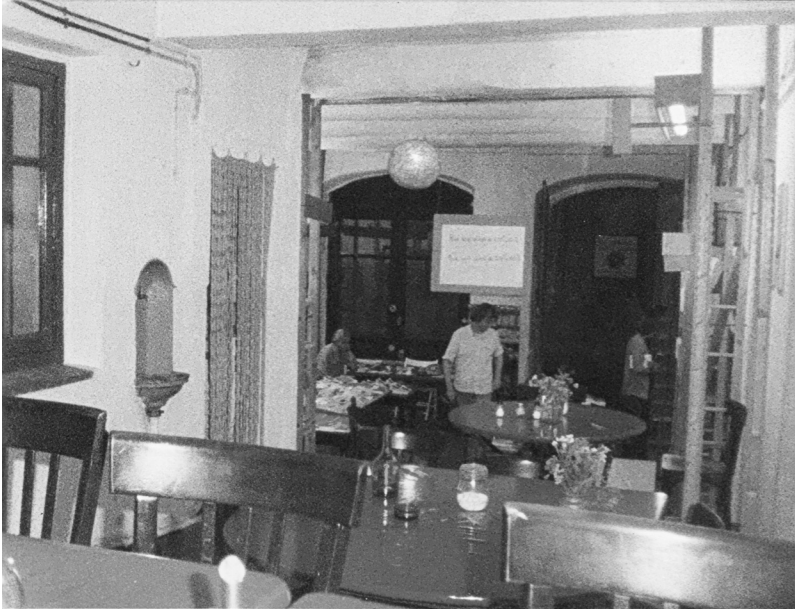
Reste l'emprunt bancaire. Très difficile de convaincre des banquiers sur un projet aussi farfelu et « engagé ». Coup de chance, le Crédit mutuel vient d'ouvrir sa première agence à Nice. C'est alors une banque pratiquement inconnue dans notre région. Mais un des enseignants du collectif était auparavant en Alsace (où le Crédit mutuel est né) et il connaît son action en faveur des structures d'économie sociale. Il tente donc un rendez-vous. Le directeur de cette première agence n'est pas un gauchiste (il s'avérera beaucoup



## La mise en œuvre



## Le papier mâché



plus tard RPR...), mais, est-ce le fait de la nouveauté de la banque dans la région ? de la caution apportée par quatre enseignants dont deux du supérieur ? du goût personnel du directeur d'agence pour un projet original, convivial et culturel ? Toujours est-il qu'il accorde le prêt sans difficulté. Après l'ouverture, nous demanderons à l'agence du Crédit lyonnais, à 100 mètres du local, une simple ouverture de compte pour pouvoir déposer facilement les recettes journalières ; elle nous la refusera !

Pour clore ce financement, nous signons tous, sous seing privé, une caution solidaire concernant aussi bien l'emprunt bancaire que les prêts en compte courant. L'acte a plus une valeur symbolique que juridique et n'aura jamais à être mis en œuvre. Sauf, d'une manière différente, pour la fermeture où un relais financier était nécessaire

avant la vente définitive. Tout le monde était là, quelles qu'aient été les évolutions de vie de chacun.

### **Trouver un statut juridique**

Nous ne sommes pas enclins au juridisme et pensons qu'on peut fonctionner selon nos critères dans n'importe quel cadre. De plus nous pensons que le projet est autant, sinon plus, dans le fonctionnement interne et la manière de travailler ensemble que dans l'activité que nous allons mener. Si nous devons un jour recourir aux règles de droit, c'est que notre fonctionnement autogestionnaire aura échoué et que le projet n'aura plus lieu d'être. Mais il faut choisir.

Nous avons rapidement éliminer la SCOP. Presque immédiatement, le projet est devenu celui d'un collectif large et égalitaire. Il est clair que seules quelques personnes seront salariées, mais que le projet est autant celui des autres membres du collectif. Qui plus est, les porteurs initiaux trouvent indispensable la présence de personnes non salariées, aussi bien pour l'appui matériel (financier et bénévole) que pour le regard extérieur (au salariat) porté sur le projet.

Le statut associatif pouvait correspondre au fonctionnement collectif et égalitaire. Mais le projet est fondamentalement économique. Certes, nous voulons créer un lieu de rencontres et d'échanges, mais aussi une entreprise autogérée totalement autonome financièrement. Si le statut associatif le permet, il ne nous paraît pas le mieux adapté. Comme il n'est pour nous pas question de solliciter des subventions et comme nous n'avons pas conscience que seul le statut associatif autorise le bénévolat (depuis, le statut de SCIC- société coopérative d'intérêt collectif – est venu combler ce manque à partir de 2002), nous abandonnons cette option.

Il reste le statut de société commerciale (SARL ou SA). Mais bien entendu, il ne satisfait pas beaucoup les gauchistes échevelés que nous sommes. Nous aimerions bien marquer, y compris juridiquement, notre originalité. Il se trouve que notre projet économique

## Le papier mâché

est fondamentalement un lieu de consommation et qu'un statut juridique correspond au fond à ce collectif égalitaire et ouvert : la coopérative de consommation à capital variable. Elle est parfaitement adaptée au projet économique et au projet collectif égalitaire puisque chaque sociétaire dispose d'une voix et une seule à l'assemblée générale. En outre, elle permet de faire entrer qui veut au capital de la société sans aucune formalité juridique.

### Qu'est-ce qu'une coopérative de consommation ?

C'est une entreprise qui fonctionne sur les principes de la coopération et, plus généralement, de ce qu'on appelle en France l'économie sociale (associations, coopératives et mutuelles), c'est-à-dire :

- l'objet est autre que de partager des bénéfices ;
- 1 personne = 1 voix dans les prises de décisions (dans les entreprises traditionnelles, 1 part sociale = 1 voix) ;
- la rémunération du capital est étroitement limitée, voire nulle, les excédents éventuels étant essentiellement affectés à la réalisation de l'objet et/ou à la constitution de réserves pour assurer la pérennité du projet ;
- les réserves et plus-values forment un patrimoine collectif que les membres de la coopérative ne peuvent se répartir en aucun cas. On n'emporte pas avec soi, en se retirant, un morceau de la coopérative.

Ce qui caractérise plus particulièrement la coopérative de consommation, c'est que :

- l'objet est de vendre des biens ou des services à un prix aussi voisin que possible du prix coûtant ;
- l'adhésion est ouverte à tout consommateur qui dispose alors d'une voix à l'assemblée générale quel que soit le capital qu'il détient ;
- le bénéfice est affecté essentiellement à la constitution des réserves nécessaires à la pérennisation ou au développe-



ment de l'entreprise et à une répartition entre les membres au prorata des achats effectués par eux ; l'éventuelle rémunération du capital est limitée par la loi, éventuellement renforcée par les statuts.

Une coopérative de consommation bien gérée voit normalement la part du bénéfice réparti entre les membres diminuer, car son objet même fait que l'année suivante elle doit réduire ses prix de vente d'autant pour faire bénéficier ses membres dès l'achat, et non de manière différée, de cette marge dégagée. En ce sens, la coopérative de consommation est très proche de ce qu'est une mutuelle santé ou d'assurance où il s'agit de fixer des cotisations le plus proche possible du coût de revient ; elle en diffère en revanche profondément en ce que la mutuelle repose sur la mutualisation du coût d'un risque (maladie ou accident).

Le projet du Papier mâché est loin de correspondre à ce modèle, mais le statut nous convient parce qu'il permet d'encadrer nos souhaits d'être « pas cher » (sans l'obsession d'être à prix coûtant), d'être ouverts à tout membre potentiel (et non réduits aux seuls salariés), et de consacrer les éventuels excédents à améliorer les conditions de travail (notamment les salaires !) et à développer de nouveaux projets.

Si nous avons formellement un statut juridique et le formalisme minimal qui y correspond, le fonctionnement réel n'est quant à lui jamais formalisé. Il y a un collectif qui se réunit périodiquement (très souvent au début, de manière plus épisodique ensuite). Y assiste qui veut. Il y a bien sûr une sorte de cooptation, mais qui elle-même n'est pas formelle. Nous parlons beaucoup, à tout le monde. Rapidement, quelqu'un qui est devenu un habitué a quelque chose à dire et est invité à le faire à une réunion du collectif. Et comme presque toujours, ce qui peut apparaître à première vue comme un « grand n'importe quoi » fonctionne très bien. Les êtres humains

## Le papier mâché

sont très raisonnables et très positifs parce qu'ils n'ont aucune raison de ne pas l'être et parce que c'est fatigant de ne pas l'être. Il faut donc des raisons précises et importantes pour que les choses ne se passent pas facilement. Il est toujours temps alors de les aborder. Nous décidons donc de ne pas nous organiser et de ne pas nous enfermer dans des procédures en fonction d'éventuelles difficultés. Nous nous en portons très bien. Simplement, les réunions ont une périodicité assez stricte (hebdomadaire au début) et sont annoncées suffisamment à l'avance et largement.

### **Ni l'économie sociale, ni l'attente du grand soir**

Si c'est exactement l'époque où certains pensent à relancer l'économie sociale (colloque du CLAMCA - Comité de liaison des activités mutualistes coopératives et associatives, réunion de dirigeants de l'économie sociale autour de Michel Rocard, rapport de Jacques Delors sur le troisième secteur...), nous l'ignorons totalement et ne nous situons guère dans cette perspective. Nous sommes uniquement dans une ligne autogestionnaire, toujours très présente à l'époque (elle venait même d'atteindre le parti communiste, jusque là extrêmement critique). Mais après tout, les courants de l'autogestion et de l'économie sociale ne sont pas si éloignés : PSU et CFDT en sont en grande partie à l'origine dans les deux cas, même si les chemins divergent à cette époque (Rocard au PS, « recentrage » de la CFDT).

Si nous sommes très radicaux dans notre projet autogestionnaire, nous ne sommes plus vraiment des révolutionnaires (certains ne l'ont d'ailleurs jamais été...) au sens de l'attente du « grand soir » qui seul peut entraîner de vrais changements. Nous pensons que nous pouvons, ici et maintenant, nous organiser comme il nous paraît bien de s'organiser. Que changer nos vies est à la fois une bonne chose pour nous personnellement et une bonne chose pour l'évolution ou la révolution de la société. Nous ne sommes pas tous d'accord sur l'analyse de la société, sur ce qu'il faut faire pour la changer, mais en tout état de cause, créer une structure autogé-

rée ne peut que constituer une bonne préparation. Nos origines, nos expériences et nos options du moment sont diverses ; certains ont milité activement dans des groupes d'extrême-gauche divers, d'autres non ; certains ont vécu en communauté, d'autre non ; certains sont influencés par la « psy », d'autres non ; certains sont fonctionnaires, d'autres ont des statuts très incertains. Mais, dans la grande crise du militantisme qui caractérise cette époque, nous pensons qu'il est possible de mettre en actes ici et maintenant nos choix et nos valeurs communs, en mettant de côté nos divergences qui ne mettent pas en cause ce que nous avons de commun.

### **Trouver un nom**

Trouver un nom est évidemment un exercice amusant qui nous animera périodiquement. Nous nous arrêtons un moment sur « La marmite infernale » et « Sous les pavots la page ». Deux noms qui nous paraissent assez dynamiques, percutants et adaptés à notre projet et notre activité.

Mais nos libraires rencontrent les diffuseurs de livres à Paris pour négocier les conditions d'ouverture de comptes. Le projet n'est déjà pas toujours facile à faire passer, mais lorsqu'on annonce les noms envisagés !... Le directeur du CDE, principal diffuseur de l'édition engagée (Maspéro, Minuit...), met les points sur les i : d'accord pour l'ouverture immédiate d'un compte avec paiement à soixante jours fin de mois, mais ni à la « Marmite infernale » ni à « Sous les pavots la page ». Peut-être plaisante-t-il en fait à moitié, mais nous ne nous en apercevons pas. De retour à Nice, nous décidons de contourner l'obstacle : pour l'enregistrement au registre du commerce et des sociétés, ce sera (difficile de trouver plus banal) Restolib. Nous verrons bien ensuite ce que nous mettrons sur la devanture.

Les discussions reprennent. Divers modes de comptage des préférences sont mis en œuvre, comme pour une élection : scrutin uninominal à un tour ; à deux tours en ne gardant que les deux

## La papier mâché



qui arrivent en tête ; établissement par chacun d'une liste de préférence décroissante ensuite comptabilisée en pondérant chaque rang... Les sociologues sont mis à contribution pour déterminer la manière la plus pertinente de connaître le vrai désir du groupe... Certains finissent par bousculer un peu le processus pour aboutir. L'accord se fait sur un nom, moins explosif que les précédents mais moins plat que celui du registre du commerce : le Papier mâché. Plus personne ne se souvient de qui l'a trouvé.

### Chapitre 3

# Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire

Il peut paraître prétentieux de situer ce micro-projet du Papier mâché dans une large perspective historique. C'est pourtant indispensable pour mieux le comprendre et, peut-être, mieux comprendre une époque. À aucun moment de l'histoire du mouvement ouvrier français l'autogestion n'est apparue un thème majeur comme elle l'a été durant la décennie qui suit Mai 68, au point de devenir hégémonique puisque l'autogestion devient le modèle de société à établir pour le PS puis pour le PC, pour une courte durée. On peut certes douter des convictions autogestionnaires du PS et du PC de l'époque ; il n'empêche que la reprise de ce thème, même sous forme de simple slogan, montre l'importance et la généralisation qu'il avait acquises dans le mouvement des idées. Cette importance, l'autogestion la doit à un parti et à un syndicat, le PSU (parti socialiste unifié) et la CFDT. Mais elle la doit aussi à une imprégnation de tous les mouvements de gauche et d'extrême-gauche qui les amène à une relecture du marxisme, alors hégémonique.

Pour les plus jeunes lecteurs, nous ne reviendrons pas sur les principaux groupes trotskistes, d'une part, et libertaires, d'autre part, de l'époque qui existent toujours aujourd'hui. Ils n'ont guère changé et, par exemple, le regard que l'on peut porter sur le NPA ne sera guère différent de celui porté sur la Ligue communiste des années 1970. De même pour Lutte ouvrière ou

## Le papier mâché

pour la Fédération anarchiste, ou la CNT, ou encore Alternatives libertaires.

### **Aux origines du PSU et de la CFDT des années 1970**

Dans les années 1970, l'autogestion est essentiellement portée (non comme un simple slogan mais comme un véritable projet concret) par le PSU et la CFDT. Pour comprendre pourquoi, il faut évoquer quelques profondes tendances qui ont marqué la société française, certaines expliquant plus les origines du PSU et de la CFDT, d'autres (mais quelquefois les mêmes) leur prise de position autogestionnaire des années 1970.

### **Coopérationnisme et mutualisme**

Simultanément à la mise en place de la société industrielle, avec pour principale caractéristique l'expropriation des travailleurs des moyens de production, naît la revendication par les travailleurs de la réappropriation de ces moyens de production et l'entraide mutuelle à réaliser tout de suite. Dès les années 1820-1830 apparaissent le coopérationnisme et le mutualisme, revendications et réalisations aussi bien des « penseurs » que des travailleurs eux-mêmes (voir l'excellent recueil *La parole ouvrière*, textes choisis et présentés par Alain Faure et Jacques Rancière, collection 10/18, Christian Bourgois, 1976 ; réédition La fabrique, 2007). Ce courant de pensée restera toujours présent jusqu'à nos jours, avec plus ou moins de force selon les tendances du mouvement ouvrier. C'est probablement la convergence dans les années 1960 de penseurs marxistes, chrétiens sociaux et libertaires sur cette thématique qui les amènera au PSU et à la CFDT pour la porter.

### **Christianisme social**

Simultanément aussi à la mise en place de la société industrielle, apparaît le catholicisme social, dans sa tendance progressiste,

## Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire

élargi ensuite au christianisme social par un fort apport des protestants. Il critique le libéralisme économique et souligne le manque de justice sociale, ce qui représente une critique indirecte de la charité. Il revendique un juste salaire, l'intervention nécessaire de l'État et l'utilité des syndicats (chrétiens) et obtient le vote des premières grandes lois de la III<sup>e</sup> République (Albert de Mun, Léon Harmel). Parallèlement, les protestants, au travers de Charles Gide et de l'École de Nîmes, « inventent » le « troisième secteur » (l'économie sociale), entre le secteur marchand et l'État (ou entre le capitalisme et le socialisme), et relance le mouvement coopératif (production et consommation).

Ce courant aussi perdure jusqu'à nos jours, notamment au travers des organisations centenaires que sont l'Action catholique (JAC – Jeunesse agricole chrétienne, aujourd'hui MRJC - , JEC – Jeunesse étudiante chrétienne, Joc – Jeunesse ouvrière chrétienne) et la Mission populaire évangélique. Il est évidemment à l'origine de la CFDT (transformation majoritaire en 1964 de la CFTC – confédération française des travailleurs chrétiens) et explique ses positions progressistes et sa recherche d'une « troisième voie » au travers de l'autogestion.

### « Moderniser la France »

Dans l'entre-deux-guerres apparaît un nouveau courant qui veut « moderniser la France », la « libérer » de ses « carcans », de son « archaïsme », de son « caporalisme ». Souvent « technicien », presque « neutre », il a pour base une catégorie sociale naissante et qui prend conscience d'elle-même : les cadres. Évidemment porté par les économistes et les journalistes, ce courant atteint son apogée dans les années 1950-1960 et se voit théorisé : le vrai pouvoir dans les entreprises et dans l'économie, ce sont ses dirigeants, ses managers, et non les actionnaires (en pleine période keynesienne, ces sortes de rentiers sont mal vus). Cette valorisation s'étend bien en dessous des seuls cadres dirigeants et touche toute la catégorie

## Le papier mâché

des cadres. Couplée à d'autres courants de pensée (progressisme, coopération, christianisme social, etc.), elle amènera bon nombre de cadres aussi bien à la CFDT qu'au PSU.

### IV<sup>e</sup> République et tiers-mondisme

Enfin, la faillite du socialisme sous la IV<sup>e</sup> République (la SFIO à l'époque, symbolisée par Guy Mollet) et la guerre d'Algérie amèneront bon nombre de socialistes à rompre avec la SFIO et à vouloir créer un nouveau parti. C'est là l'origine directe du PSU. Parallèlement, se développe la critique du « socialisme réel » et du stalinisme qui amène nombre de marxistes à rompre avec le parti communiste et, pour certains, à rejoindre ce nouveau parti qu'est le PSU.

Il faut ajouter, pour cette dernière époque, le tiers-mondisme. Parallèle ou accompagnant la critique du stalinisme, se développe un engouement pour les luttes du tiers-monde. Le soutien est réel (« porteurs de valise » par exemple). Et même s'il n'est quelquefois qu'un goût de l'exotisme, il popularise des mouvements qui ont tous à voir avec l'autogestion : Yougoslavie de Tito, début de l'indépendance algérienne, début de la révolution cubaine, communes populaires en Chine, etc. Quels que soient le manque d'informations réelles et les erreurs d'interprétation et d'évaluation, l'idée est là : le tiers-monde montre la voie et nous devons ici aussi prendre nous-mêmes nos affaires en main.

### L'autogestion, mais pas seulement

Mai 68 fait qu'une mayonnaise prend. Ce sera l'autogestion. Pendant une petite dizaine d'années. Difficile de dire pourquoi cette mayonnaise prend, puis tombe. Toutefois, on peut déjà voir que tous les grands courants évoqués ne se concentrent pas uniquement sur le PSU et la CFDT. Un simple exemple : la création de *l'Express* dans les années 1950 est l'exact reflet de la « modernisation de la France », de la critique de la SFIO, de celle de la guerre



## Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire

d'Algérie et de celle du stalinisme. Comme la création du PSU. Bon nombre de ses futurs membres étaient lecteurs de l'hebdomadaire, comme de *Témoignage chrétien* ou de *l'Observateur* qui soutenaient des positions analogues. Mais la vision technicienne de la modernisation de la France et l'anticommunisme, derrière la critique du stalinisme, l'emportent et, en même temps que l'autogestion est à son sommet au PSU dans les années 1970, Jean-Jacques Servan-Schreiber, fondateur de *l'Express*, crée le Mouvement réformateur, de centre droit, devient brièvement ministre de Giscard et participe activement à la fondation de l'UDE.

On peut voir les mêmes phénomènes dans le déclin du PSU et de la CFDT autogestionnaire : Michel Rocard quitte le PSU et rejoint le PS en 1974, y important le thème de l'autogestion mais largement édulcoré, un refus de l'alliance communiste au profit de l'alliance centriste et une option très sociale-démocrate, reflet du triomphe de l'option « moderniste » et « technicienne » ; la même interprétation peut être faite du « recentrage » de la CFDT en 1978 qui donnera de plus en plus l'image d'un syndicat de cadres, concurrençant la CFE-CGC (confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres) sur son terrain, et optera pour la négociation et le compromis.

### Quelques informations sur les « groupuscules » oubliés

Nous ne reviendrons pas sur les groupes trotskistes et les groupes libertaires qui n'ont guère changé depuis les années 1970, même si les libertaires ont toujours été autogestionnaires et même si la LCR (ancêtre du NPA) se ralliera quelque peu à l'idée autogestionnaire. Rappelons en revanche quelques éléments pour comprendre les mouvements maoïstes, aujourd'hui disparus et oubliés des plus jeunes, et notamment la Gauche prolétarienne.

Elle développe une théorie « spontanéiste » de la révolution selon laquelle la conscience politique et l'organisation naissent « sponta-

## Le papier mâché

nément » des luttes de masse, en dehors et même contre les organisations traditionnelles (syndicats et partis) du mouvement ouvrier. Elle développe également la pratique des « établis » : les militants, pour la plupart étudiants, vont travailler comme ouvriers non qualifiés dans les usines afin de « dépasser » leurs préjugés d'« intellectuels petit-bourgeois » et de propager la révolution. Créée en 1968, elle s'autodissout en 1973 dans l'impossibilité de résoudre les divergences entre les options très « libertaires » de certains militants et celles très « léninistes » et « clandestines » d'autres.

Si ils sont « maoïstes », c'est que cette théorie et cette pratique sont largement inspirées de la Révolution culturelle chinoise. Que cette inspiration ne corresponde en rien à la réalité de ce que fut la Révolution culturelle en Chine importe peu ici. Peu importe également l'évolution ultérieure des membres les plus connus de la GP : pour un Robert Linhart, combien de Serge July, de André Glucksmann, de Marin Karmitz, etc. Ce qui importe par rapport au Papier mâché, et ce pourquoi ils ont participé très nombreux à sa création, c'est l'option « spontanéiste », « basiste », très « pratique » (ce qui n'empêche pas la réflexion intellectuelle la plus poussée ; que l'on pense à Althusser, Sartre, Foucault...), expérimentale et auto-organisatrice qui les animait. Ils étaient bien entendu de la tendance « libertaire » de la GP.

Plus libertaires encore étaient les maoïstes de Vive la révolution (VLR) qui publiaient le journal *Tout*. Roland Castro, l'un de ses fondateurs, reconnaît que c'était un « futoir », avant même que le FHAR et le MLF s'emparent du journal. VLR s'autodissout en 1971 en même temps que *Tout* est interdit à la vente pour pornographie. Si nos maoïstes du Papier mâché ne se référaient guère à ce groupe, les homosexuels se souvenaient très bien de ce fameux numéro de *Tout* qui valut à Sartre, directeur du journal comme de tant d'autres pour les protéger, une inculpation d'outrage aux bonnes mœurs.

## Atmosphère ! Atmosphère !

C'est en fait une atmosphère générale qui a changé. Le marxisme, alors omniprésent dans la vie des idées, fait une critique radicale de l'État capitaliste. Mais, tout en partant de cette critique radicale, le mouvement ouvrier a su obtenir de cet État un grand nombre de compromis très avantageux, notamment le statut des salariés, accompagné d'un grand nombre de protections dont la généralisation de la Sécurité sociale et les Trente Glorieuses constituent l'apogée. Ces réussites (mais aussi l'Union soviétique) ont privilégié une lecture étatiste et centralisatrice du marxisme.

C'est cette lecture qui va être infléchie par le développement de l'idée autogestionnaire et influencer PS, PC et groupes d'extrême-gauche. Au Marx quelque peu centraliste et autoritaire, voire caporaliste, de la 1<sup>ère</sup> Internationale, on va préférer celui plus libertaire de *La guerre civile en France* sur la Commune de Paris. De même, au Lénine de *Que faire ?* qui développe une vision quasi policière de l'histoire nécessitant un parti hiérarchisé et centralisé, on va préférer celui quasi anarchiste de *L'État et la révolution*. La réalité de la Chine de Mao va également se réduire à l'idée que l'on se fait des communes populaires chinoises, etc. Ainsi, sans renier des références (Marx et Lénine) alors considérées comme obligatoires, des glissements dans le choix des œuvres vont permettre à beaucoup de rejoindre une critique de la hiérarchie et d'une vision centralisatrice de la société.

Cette atmosphère générale explique le soutien populaire et celui des organisations de gauche et d'extrême-gauche aux nombreuses luttes à caractère autogestionnaire des années 1970, dont Lip demeure le symbole. Il reste bien sûr que toutes les organisations de gauche et d'extrême-gauche reportent à après la prise du pouvoir toute réalisation autogestionnaire, à l'exception des embryons que constituent les luttes et grèves qui prennent une forme autogérée. Elles considèrent comme nulles, voire dangereuses, les

## Le papier mâché

expériences ici et maintenant dans un univers capitaliste. Nous y reviendrons.

Dernier élément de l'« atmosphère », et non des moindres, la diffusion des idées libertaires. On l'a dit, on ne reviendra pas sur les organisations anarchistes proprement dites. En revanche, la diffusion des idées libertaires joue un rôle essentiel. Les libertaires sont les premiers et longtemps les seuls (et aujourd'hui à nouveau pratiquement les seuls) à être partisans de l'autogestion, à critiquer la sexualité, la famille et l'éducation à partir d'une grille antiautoritaire. Ajoutons que leur théorie de l'« action directe » inclut la mise en place de communautés, ici et maintenant, et mettant en œuvre de nouveaux modes de vie, de nouvelles méthodes d'éducation, etc. Ce type de communautés émaille l'histoire du mouvement libertaire depuis le XIX<sup>e</sup> siècle.

Ces idées de longue date du mouvement libertaire se diffusent dans les années 1960-1970 dans l'ensemble des mouvements de l'époque et, on peut peut-être le dire, dans l'ensemble de la société, sans qu'on en reconnaisse forcément la provenance (ce qui fait que cette diffusion profitera très peu aux organisations anarchistes). On l'a vu pour l'autogestion au PSU et à la CFDT, pour le spontanéisme des maoïstes ; on va le voir avec le mouvement communautaire et antiautoritaire et la « libération sexuelle ». Les idées libertaires sont partout.

### **Mouvement communautaire et antiautoritaire**

Si la remise en cause de l'autorité, de la famille, de l'éducation, de la sexualité, etc. est ancienne dans les milieux libertaires, la problématique est entièrement réactualisée et renouvelée dans les années 1960-1970. Ces problématiques vont irriguer toute la société, mais elles vont particulièrement s'exprimer dans le courant « communautaire », à la fin des années 1960 et au début des années 1970, on voit fleurir un grand nombre de communautés. Si bon nombre d'entre elles se créent dans le cadre d'un retour à la terre, ce qui

## Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire

les rend souvent plus « spectaculaires », bon nombre également se créent dans le cadre urbain.

Ces communautés remettent en cause l'idée d'autorité, et en premier lieu l'autorité parentale, et tout ce qui en découle : toute domination de l'un sur l'autre. Cherchant à établir d'autres rapports avec leurs propres enfants, elles adoptent les pédagogies antiautoritaires ; dans les communautés naissent des « écoles sauvages » ou « écoles parallèles ». Bien que très critiques, les communautés n'ont pas le désir de contrôler la société, leur mot d'ordre étant plutôt « faites ce que vous voulez faire et ne vous préoccupez pas de ce que les autres en pensent ». La révolution de la vie privée passe avant la lutte pour la réforme de la société.

Confrontées aux problèmes de subsistance et aux difficultés d'une vie commune basée sur de nouvelles relations interpersonnelles, la plupart des communautés eurent une durée d'existence assez brève. Mais, la remise en cause de l'autorité faisait d'elles des lieux essentiels de pratiques et de réflexions autogestionnaires qui eurent une influence durable.

### **La « libération sexuelle »**

Aujourd'hui souvent moquée ou critiquée, la question de la sexualité, de la liberté de disposer de son corps, des rôles et des préférences sexuels, des rapports de domination, a été posée avec vigueur et rigueur, notamment par le féminisme, le mouvement homosexuel et le mouvement communautaire. Il est difficile d'attribuer à ces différents mouvements une part spécifique des changements survenus dans ce domaine dans les années 1970. Si la légalisation et l'extension de la contraception dans les années 1960 est en grande partie à l'origine « technique » de la revendication de liberté, la réflexion et la contestation iront beaucoup plus loin. Les organisations politiques eurent le plus souvent beaucoup de mal à

## Le papier mâché

intégrer ce type de réflexions et de revendications. Seule l'IVG fera l'objet d'un débat politique national. Cette non prise en compte par les organisations traditionnelles est autant la cause de la création d'organisations « non mixtes », féministes ou homosexuelles, que la théorisation de la non mixité, par les féministes et les militants homosexuels, théorisation qui prétend que la parole des femmes (ou des homosexuel(le)s) ne peut être libre que dans la non mixité.

Cette revendication d'autonomie, de liberté et de maîtrise personnelle de sa sexualité jouera sa partition propre dans le mouvement général de revendication autogestionnaire. Il fallait autogérer sa vie sexuelle et amoureuse, comme il fallait autogérer sa vie communautaire, sa lutte sociale ou son entreprise. On verra l'importance de cette « révolution sexuelle » dans la vie quotidienne du Papier mâché.

### **Avant ou après le « Grand Soir » ?**

L'idée autogestionnaire est devenue quasi hégémonique à gauche dans les années 1970. Après avoir été portée par le PSU et la CFDT, elle est devenue le projet officiel du PS en 1974 et même du PC en 1978. Mais, comme on peut le penser, elle n'a pas le même sens pour tout le monde. Tout particulièrement, pour aucune organisation (sauf peut-être pour certains libertaires) elle signifie d'agir tout de suite, de mettre en œuvre des structures autogérées ici et maintenant. Au mieux est-il possible de mener des luttes autogérées dont le modèle est évidemment Lip. Mais ces prises de pouvoir dans une entreprise et ces productions autogérées n'ont pas vocation à perdurer. Car rien n'est possible sans la fameuse « prise du pouvoir » au niveau global. Aucune mise en œuvre de structure autogérée avant la prise du pouvoir n'a d'intérêt ; elle est même quasiment dangereuse par les illusions déçues qu'elle entraîne. En outre, toute tentative d'autogestion avant la prise du pouvoir se heurtera inévitablement à une répression sans merci des forces capitalistes. C'est le discours constant qui nous sera tenu par les

## Les origines historiques et politiques d'un projet autogestionnaire

organisations politiques, surtout d'extrême-gauche. L'analyse de Rosa Luxembourg dans *Réforme sociale ou révolution* (1898) résume bien cette position et est constamment ressortie, même aujourd'hui :

**« Les coopératives, et d'abord les coopératives de production sont des institutions de nature hybride au sein de l'économie capitaliste : elles constituent une production socialisée en miniature, qui s'accompagne d'un échange capitaliste. Mais dans l'économie capitaliste l'échange domine la production ; à cause de la concurrence il exige, pour que puisse vivre l'entreprise, une exploitation impitoyable de la force de travail, c'est-à-dire la domination complète du processus de production par les intérêts capitalistes. Pratiquement, cela se traduit par la nécessité d'intensifier le travail, d'en raccourcir ou d'en prolonger la durée selon la conjoncture, d'embaucher ou de licencier la force de travail selon les besoins du marché, en un mot de pratiquer toutes méthodes bien connues qui permettent à une entreprise capitaliste de soutenir la concurrence des autres entreprises. D'où, pour la coopérative de production, la nécessité, contradictoire pour les ouvriers, de se gouverner eux-mêmes avec toute l'autorité absolue nécessaire et de jouer vis-à-vis d'eux-mêmes le rôle d'entrepreneurs capitalistes.**

**De cette contradiction la coopérative de production meurt, en ce sens qu'elle redevient une entreprise capitaliste ou bien, au cas où les intérêts des ouvriers sont les plus forts, qu'elle se dissout. Tels sont les faits. ».**

Bien entendu, nous savons tout cela et, pour partie, nous le partageons. Mais il n'empêche que nous avons le sentiment que globalement nous nous sentons mieux, même si nous sommes obligés de naviguer dans un environnement capitaliste. Qui plus est, nous avons le sentiment de montrer que cela est possible et donc de préparer l'extension, voire l'hégémonie, de l'autogestion, avec « Grand



Soir » ou pas. Quant à la répression sans merci par les forces capitalistes des expériences autogestionnaires prédite par nos camarades gauchistes, nous ne l'avons jamais vue.





## Chapitre 4

# Un projet politique

Les membres du collectif qui crée le Papier mâché ne sont évidemment pas conscients de la totalité de cet héritage multiple. C'est tout particulièrement le cas de la dimension du christianisme social : si beaucoup d'entre nous sont ou ont été à la CFDT, ce n'est pas du tout par origine chrétienne mais pour ses positions autogestionnaires. Nous sommes, pour la plupart, athées et n'avons pas été, même dans notre jeune âge, dans des mouvements de jeunesse. C'est aussi le cas de la dimension « moderniste », même si la plupart d'entre nous appartiennent aux « professions intellectuelles ». Si beaucoup de la mythologie du mouvement ouvrier du XIX<sup>e</sup> est toutefois assez présente en nous, nous avons essentiellement, comme c'est si souvent le cas, « la tête dans le guidon ». Nous sommes avant tout dans le mouvement antiautoritaire des années 1970 évoqué ci-dessus et dans la crise du militantisme.

### La crise du militantisme

La création du Papier mâché est caractéristique du contexte des années 1976-1978 et de ce qu'on a pu appelé la « crise du militantisme » d'extrême-gauche. La Gauche prolétarienne (à laquelle a dû plus ou moins appartenir un tiers du collectif) s'est autodissoute fin 1973 et son journal *La cause du peuple* disparaît définitivement en 1976. Le PSU, principal porteur de l'idée autogestionnaire des années 1960-1970, a amorcé son déclin fin 1974 avec le départ du

## Le papier mâché

tiers de ses militants derrière Michel Rocard qui rejoignent le PS. La Ligue communiste révolutionnaire (aujourd'hui NPA) recrée après sa dissolution de 1973 n'en finit pas de se diviser en tendances, fractions et scissions (le suicide de Michel Recanati en mars 1978 après son écartement de la direction pour « dérive militariste » restera un des symboles de cette crise du militantisme). Certes la lutte contre le camp militaire du Larzac continue, mais Lip est bien fini ; après un dernier soubresaut en 1976, elle est définitivement liquidée en 1977.

La crise du mouvement des femmes comme celle du mouvement homosexuel ont été différentes de la crise des organisations d'extrême gauche. Au moins jusqu'au début des années 1980, et même au-delà pour le mouvement homosexuel, il s'agit plutôt d'une évolution. Certes les trois grandes tendances du mouvement des femmes (« lutte des classes », « féministes », « psychanalyse et politique ») demeurent et s'opposent. Certes le mouvement homosexuel, avec l'apparition des GLH (Groupes de libération homosexuelle) qui succèdent au FHAR (Front homosexuel d'action révolutionnaire qui a pratiquement cessé toute activité depuis 1974), se divise en tendances, « radicale », « intégrationniste », « groupe de paroles », etc. Certes il peut y avoir des éléments de sectarisme, souvent liés à des ego surdimensionnés dans telle ou telle tendance du mouvement des femmes, symbolisées par l'existence de revues (*Questions féministes*, *Cahiers du Grif*, *Sorcières*, etc.), ou dans tel ou tel GLH. Mais il reste de nombreux combats communs à mener (même après la loi Veil légalisant l'avortement) et qui sont menés. En ce qui concerne le mouvement homosexuel, si les formes qu'il prend peu à peu peuvent décevoir les anciens militants très radicaux du FHAR, il reste bien vivant comme en témoigne la création de journaux et de lieux, certes de plus en plus « réformistes » et « marchands », mais pas moins actifs.

Du côté syndical, la CFDT (à laquelle appartenait ou avait appartenu la moitié du collectif), principal porteur de l'idée autogestion-

naire du côté syndical, avait pour partie dès 1974 suivi la même évolution vers le PS que les rocardiens du PSU, et les signes du « recentrage sur l'action syndicale » et de l'abandon de la revendication autogestionnaire sont déjà là avant leur officialisation au congrès de Brest en 1979. Étant donné le nombre important d'enseignants dans le collectif du Papier mâché, il faut ajouter ici l'hémorragie que subit la tendance École émancipée de la FEN.

**L'École émancipée est d'abord une revue de tendance anarcho-syndicaliste éditée par une tendance pourtant affiliée à la CGT. À la Libération, elle devient une tendance de la FEN. Elle regroupe jusque dans les années 1970 des enseignants de toutes les tendances de l'extrême-gauche (rappelez-vous que l'extrême-gauche commence alors à gauche du PC, alors qu'aujourd'hui elle commence communément à gauche du PS). Sa vie est, on s'en doute, mouvementée. Mais elle met l'accent sur la pédagogie active, voire autogestionnaire ou libertaire, le féminisme, l'antimilitarisme, l'anticolonialisme, l'anticléricalisme, l'écologie. Elle prend parti contre la guerre d'Algérie, en mai 1968 aux côtés des étudiants, au Larzac contre le camp militaire, etc. Elle est aujourd'hui une tendance de la FSU.**

Enfin, en ce qui concerne le mouvement des communautés (un quart à un tiers du collectif a vécu des expériences de ce type, dans le cadre d'un « retour à la terre » ou en milieu urbain, hippies ou « politiques »), après le pic des années 1971-1973, il est en plein déclin ; ses initiateurs ont vieilli, trouvé un travail régulier, un conjoint, et le relais n'est pas pris par les plus jeunes.

Le tableau peut paraître bien noir. Mais nous n'en sommes pas conscients à l'époque. Nous restons entièrement porteurs des valeurs des années foisonnantes 1960-1970. Nous pensons simplement qu'il faut trouver de nouvelles formes d'action pour les mettre en œuvre. En particulier nous pensons qu'il faut

## Le papier mâché

abandonner tout sectarisme (si caractéristique des groupes d'extrême-gauche de l'époque), nous retrouver au delà de nos divergences pour échanger et mener des combats communs. L'idée d'un restaurant-librairie, pensée et convivialité, va alors de soi.

### Le contexte niçois

À la crise du militantisme, il faut ajouter le contexte niçois. La ville n'a pas vraiment de centre et est constituée de l'adjonction de divers quartiers (quartier bourgeois et touristique de la gare à la promenade des Anglais et de Magnan au Paillon, vieille ville, quartier du port, différents quartiers « populaires » tout autour). Elle est dirigée depuis 1966 par Jacques Médecin qui a succédé aux 37 ans de règne de son père (typique notable local, clientéliste, radical de centre droit) et qui est beaucoup plus à droite (il déclarera être à 99,9 % d'accord avec les idées du Front national, jumellera Nice avec Le Cap en plein apartheid, débaptisera la place Stalingrad...). Si le PCF tient encore la première circonscription de la ville (vieille ville et port), il la perd aux législatives de 1978. Le PS qui s'est beaucoup compromis avec le père de Jacques Médecin est pratiquement inexistant et n'a pas connu la renaissance qui fut la sienne en France après la déroute des élections présidentielles de 1969.

Quant à l'université, bien que créée en 1965, elle n'a de campus réels qu'à partir de 1968. Si la faculté des lettres et sciences humaines a connu une certaine effervescence dans les années 1968-1970, elle n'a pas donné naissance à un quartier étudiant. Si un bar, et la librairie Le Temps des cerises déjà citée, au pied de la faculté des lettres, tiennent un peu lieu de quartier général d'étudiants d'extrême-gauche, si un restaurant de la vieille ville (le déjà cité Pot aux roses) et un bar de nuit (le Tube) sont un peu les lieux de convivialité des classes moyennes intellectuelles de gauche, le bilan est très maigre.

## Un lieu politique

Le Papier mâché sera un lieu explicitement plus engagé, par son mode de fonctionnement autogéré qui ne sera pas qu'interne mais partiellement étendu à ses usagers, et par l'accueil explicite des groupes militants de toute nature qui le voudront.

Une de nos craintes de départ, bien caractéristique de l'époque, est de nous faire « noyauter » par une quelconque organisation d'extrême-gauche. Cela donne lieu à quelques discussions au moment du choix de la structure juridique : comment faire pour nous prémunir d'une adhésion massive de militants d'une organisation ? Nous ne faisons heureusement rien et ne prenons aucune mesure (forcément antidémocratiques) pour verrouiller la structure. Bien nous en prends. Nous sommes un groupe assez vaste, très soudé



*10 mai 1981. Soirée élection présidentielle. Le photographe est à la place de la télévision.*

## Le papier mâché

sur un certain nombre de principes et très habitués, donc très vigilants, par nos activités antérieures aux manœuvres organisationnelles, aux magouilles d'assemblée générale, etc. Bien nous en prends également car aucun des groupuscules d'extrême-gauche en déclin et de plus en plus enfermés dans des positions sectaires ne songera à mettre la main sur le Papier mâché, lieu à leurs yeux beaucoup trop éloigné de la préparation du « Grand Soir ».

Peu de partis politiques proprement dits profiteront donc de nos salles de réunions (peut-être les CCA – Comités communistes pour l'autogestion, ancêtres des Alternatifs ; et une réunion électorale du PS avec Max Gallo, candidat aux élections municipales de 1983), mais de nombreuses organisations le feront : comité Amérique latine, groupes féministes, groupe homosexuel...

Nous organisons également des débats autour de livres et des soirées, avec télévision, de résultats électoraux dont la plus mémorable reste évidemment celle du 10 mai 1981. Si nous nous réjouissons tous de la défaite de la droite, nombre d'entre nous sont déjà très méfiants. Ainsi, certaine membre du collectif bougonne tout en faisant la plonge à propos de ceux d'entre nous qui n'avaient pas pu s'empêcher d'aller manifester leur joie place Jean Médecin. Cette victoire de la gauche ne changera d'ailleurs rien au fonctionnement du Papier mâché : le tout nouveau directeur de la DRAC (direction régionale des affaires culturelles) vient nous voir ; le doublement du jour au lendemain du budget de la culture lui permet toutes les largesses et nous avons vraiment l'impression qu'il est là avec une valise de billets à nous offrir, il n'y a qu'à se servir ; il repart éberlué de notre refus de toute subvention.

### Le cas du parti communiste

L'accueil des organisations politiques proprement dites n'aura tout de même pas été sans de vifs débats entre ceux qui n'en veulent aucune et ceux qui les veulent toutes (du moins si elles sont « de

gauche »). La seule difficulté qui restera latente, c'est avec le parti communiste.

Qualifiés de staliniens par les uns, de révisionnistes par les autres, les communistes suscitent de vives réticences chez la plupart des membres du collectif. Il est vrai que dans les dix années précédentes nous nous sommes opposés, jusqu'à faire le coup de poing, sur la guerre du Viêt Nam, sur mai 1968, sur l'autogestion, sur les luttes des femmes, sur l'homosexualité... Ajoutons que l'un d'entre nous, réfugié hongrois de 1956, leur voue une bien compréhensible aversion sans borne. Rares sont ceux, d'origine populaire et/ou plus sensibles au thème de l'union de la gauche, qui ont une position plus nuancée. C'est pourtant cette dernière qui se traduira dans les faits, non tellement par leur influence que par la situation de fait : des militants communistes ou CGT viennent parce que ce lieu leur plaît, ils mangent, ils achètent des livres, certains créent même un club de go ! Ils n'ont pas une étiquette sur le front la première fois qu'ils viennent. On sympathise, on discute. On s'aperçoit de leur appartenance politique. Et alors ? Leur dire de ne plus venir apparaît évidemment loufoque, même aux plus anticommunistes d'entre nous. D'autant que les incorrigibles homosexuels sont béats devant la beauté de l'un d'entre eux dont il n'est pas question de les priver (les positions du PC sur l'homosexualité ont d'ailleurs déjà évolué et le beau communiste accueille sans déplaisir, tout en les déclinant, les hommages qui lui sont rendus)...

Mais la difficulté restera latente. Nous organisons en 1981, avec trois MJC de Nice et la librairie Le Temps des cerises, quatre débats avec projection de film sur la résistance française à la guerre d'Algérie. L'un de ces débats porte sur et commémore le vingtième anniversaire du 17 octobre 1961 autour du film *Octobre à Paris* et du livre *Les Porteurs de valises* de Hamon et Rotman. Soulignons d'abord que le massacre d'Algériens dans les rues de Paris le 17 octobre 1961 n'était pas totalement méconnu comme on se plaît à le dire depuis trente ans (un des membres du collectif témoigne que sa

## La papier mâché

mère, mère au foyer provinciale mais proche du PC, lui parlait dès les années 1960 du 17 octobre en contre-point de Charonne, soulignant qu'on parlait des Français, même communistes, de Charonne mais pas des Algériens). La réunion frisa le psychodrame. Le PC est venu nombreux, mené par son secrétaire départemental. Bien entendu les attaques fusent contre l'attitude du PC pendant la guerre d'Algérie, plus encore que contre la droite ou la SFIO. On oublie que Mitterrand (que nous venons d'élire, certes avec réserve, Président de la République !) était un ministre de l'Intérieur puis de la Justice très « Algérie française » dans les années 1950. On oublie que *La question* d'Henri Alleg est juste à côté des *Porteurs de valises* sur la table consacrée à la guerre d'Algérie. C'est l'anticommunisme qui prime dans ce qui tourne au règlement de comptes des années 1970 plus que des années 1950. À la fin, le secrétaire fédéral ne supporte plus et c'est réellement ému qu'il dit qu'on ne peut pas lui dire ça, qu'il n'avait pas 20 ans quand, jeune communiste, il a mené des actions pour bloquer les trains qui amenaient les appelés en Algérie, qu'on n'a pas le droit de lui dire qu'il était colonialiste, que Alleg s'est fait torturé... que les morts PC de Charonne... que... Pour calmer le jeu, on en viendra à la déjà traditionnelle distinction entre l'appareil et les militants.

## Les fachos

Avant même l'ouverture et encore plus après, nous craignons avant tout une agression des « fachos ». Les affrontements physiques entre groupes d'extrême-gauche et d'extrême-droite du début des années 1970 sont encore très présents dans nos mémoires. La célèbre attaque du meeting d'Ordre nouveau par la Ligue communiste (trotskiste) et le PCMLF (maoïste) à la Mutualité qui fit des dizaines de blessés et amena la dissolution de la Ligue en 1973 a eu ses avatars partout et constamment au cours des premières années 1970, notamment à Nice. Nous discutons donc de l'éventualité d'une attaque du Papier mâché par l'extrême-droite. Comment nous défendre ? À peine envisagée, toute idée d'arme dissuasive ca-





## Un projet politique

chée sous le comptoir est bannie ; l'idée qu'une arme puisse n'être que dissuasive et ne finisse pas par être offensive ni surtout par entraîner des bavures fait l'unanimité. De plus, il y a déjà suffisamment de matériel très dangereux dans une cuisine (couteaux, casseroles d'eau bouillante...) ! Une grande idée délirante nous agita un moment : un immense filet qui s'abattrait sur toute la salle sur une simple manœuvre. Puis, ce moment de paranoïa passé, nous pensâmes à autre chose. Et il ne se passa évidemment rien. L'extrême-droite, en pleine décomposition-recomposition elle-aussi, avait, comme nous, d'autres chats à fouetter.





## Chapitre 5

# La librairie

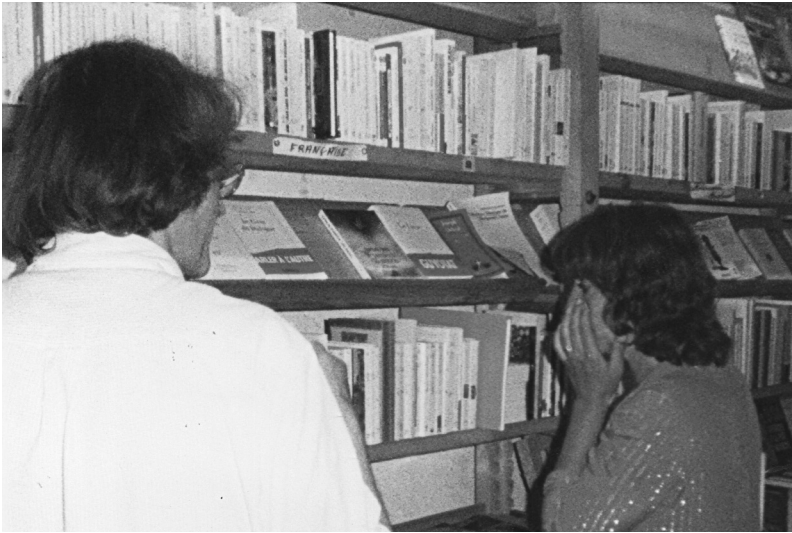
### Librairie générale ou librairie militante ?

La première question qui se pose est évidemment « Quelle librairie allons-nous être ? » C'est quoi une librairie « militante » ? Pour certains c'est avant tout, voire uniquement, une librairie où on trouve les livres qu'on ne trouve pas ailleurs, c'est-à-dire les livres de petits éditeurs militants pas diffusés par les grands réseaux de distribution de l'édition. Une conception très radicale fondée sur une vision très tranchée du monde de l'édition : l'édition « officielle », capitaliste (le symbole étant la « pieuvre verte » Hachette), qui ne peut donc diffuser que de mauvais livres et de mauvaises idées, et l'édition « parallèle », militante, qui diffuse de bons livres et de bonnes idées et qui, de ce fait, est empêchée de le faire par le système. Pour d'autres, que Marx ou Beauvoir soient dans la Pléiade ou chez quelque obscur éditeur marginal importe peu. Nous devons avant tout avoir les livres qui nous paraissent collectivement importants. Pour le fond, regardons nos bibliothèques, elles sont pleines de livres d'une multiplicité d'éditeurs, grands ou petits. Et pour les nouveautés, fions-nous aux informations diverses que nous avons.

C'est cette dernière tendance qui l'emporta et il apparaîtra aussi bien vite que certains éditeurs nous correspondent globalement plus que d'autres. Il aurait d'ailleurs suffi que là aussi nousregar-

## Le papier mâché

dions nos bibliothèques : Maspéro, Minuit mais aussi des éditeurs beaucoup plus gros, comme Le Seuil ou Gallimard, y étaient représentés dans des proportions incommensurable avec Plon, Perrin ou Hachette. Le choix des « offices » (réception automatique des nouveautés d'un éditeur ou d'une collection) fut ainsi plus facile qu'on ne le pensait.



## Librairie populaire ou librairie élitiste ?

Deuxième clivage possible : librairie populaire ou librairie élitiste ? Grand débat de l'époque où il était très important d'apporter la bonne parole au peuple. L'idée est qu'il faut avoir Guy Des Cars (auteur symbole de la « littérature de gare » à l'époque) pour faire passer progressivement ses lecteurs à une littérature de meilleure qualité, voire aux ouvrages théoriques les plus élaborés. Notre pre-

mière mission est d'apporter la culture au peuple, avant de satisfaire nos besoins d'intellectuels. Mais cela entre parallèlement en contradiction avec notre refus des best-sellers des grandes maisons d'édition.

La réalité contredira nos espérances. Le « peuple » ne viendra jamais et la clientèle de la librairie sera strictement composée de « travailleurs intellectuels » (enseignants, psys, travailleurs sociaux, etc.). Même dans cette fourchette sociale étroite, les glissements sont pratiquement inexistantes : les lecteurs-rices de Christiane Rochefort ou de Boris Vian ne deviennent pas ceux-lles de Marguerite Duras ou de Jean Genet, ceux-lles-ci regardant avec un peu de condescendance ceux-lles-là, mais étant dans la même situation à l'égard des lecteurs-rices de Lévinas ou de Kristeva. Une chaîne de « distinction », au sens de Bourdieu, assez stricte et figée. Enfin, nous céderons souvent à la vente de best-sellers, pour des raisons financières, avec des limites relatives : celui-ci n'est pas si mauvais, celui-là uniquement sur commande...

### **Quelle organisation de la librairie ?**

La question de la remise en cause des catégories académiques ne s'est pas posée et nous n'avons pas inventé de classification originale. Les discussions portaient surtout sur l'existence ou l'absence de certains rayons sur des problématiques apparues fortement dans les années 1970 et sur leur contenu. Ce fut évidemment en tout premier lieu le cas du rayon dont on ne sait plus si il était intitulé « Femmes » ou « Féminisme ». Pourquoi un tel rayon disaient les plus audacieux ? Nous sommes au-delà de ça, l'égalité c'est la mixité complète. Les féministes répondaient évidemment qu'une mixité sans lutte contre le patriarcat ou le machisme régissant y compris dans la production intellectuelle n'avait aucun sens. « Vous avez toute la librairie pour vous, vous pouvez bien nous laisser une étagère ! »

## Le papier mâché

Le débat ne s'arrêtait pas là. Que mettions-nous dans ces rayons spécifiques ? Tous les livres, quelque soit leur contenu, écrits par des femmes ? Les livres de toutes natures ayant un rapport avec la situation des femmes, écrits par des hommes comme par des femmes ? Uniquement les essais féministes ? Les mêmes questions se posaient pour le rayon « Homosexualité ». Elles ne furent jamais définitivement tranchées. Et certains livres (Duras, Genet, Héritier, Kristeva, Proust, Yourcenar...) naviguèrent des rayons « littérature », « psy », « sciences sociales » aux rayons « féminisme » ou « homosexualité ». Celui qui tenait le plus souvent la librairie faisait des expériences et relevait que, classés dans les rayons « féminisme » ou « homosexualité », les mêmes livres se vendaient mieux que dans les rayons académiques. Pas tout à fait toutefois pour un monument comme Proust qu'à la fois tout le monde savait le chercher en rayon littérature et dont la lecture ne décourageait pas moins les homosexuels que les hétérosexuels...

Caractéristique de l'époque également, l'inévitable rayon « Politique » avec les classiques du marxisme, de l'anarchie, du situationnisme, etc. Ces classiques se sont très peu vendus. Comme il va de soi que tout le monde n'avait pas déjà tout lu (pas plus dans le collectif essentiellement constitué d'anciens militants que dans la clientèle), on s'aperçoit que déjà les préoccupations n'étaient plus les mêmes que celles de quelques années auparavant. Il nous paraissait tout de même que la présence de ces livres était indispensable, pour le principe et pour l'affichage.

Ce qui caractérise également la reconversion militante de cette fin des années 1970, c'est l'apparition du mouvement écologiste. Il a pour base la critique de la société de consommation faite dès les années 1960, le retour à la terre et le mouvement communautaire, auxquels un certain nombre d'entre nous ont participé. Les hippies en quelque sorte. Mais il prend de nouvelles formes, notamment avec le programme de centrales nucléaires de la France qui se met en place (60 000 manifestants à Creys-Malville en juillet 1977). Ce

mouvement se traduit au Papier mâché évidemment à la librairie (mais aussi au restaurant). Une littérature déjà importante existe sur le « retour à la nature » grâce notamment aux éditions Alternatives : *La Maison autonome*, *Le Catalogue des ressources* notamment, fondés sur le principe « faites-le vous-mêmes », sont des best-sellers. La question du nucléaire est également très présente avec celle des alternatives énergétiques, tout particulièrement le solaire. La forte présence de scientifiques au Papier mâché (mathématiciens, physiciens, astrophysiciens) fait que, apparent paradoxe, c'est plus la question politique que pose le nucléaire que celle des risques qui est privilégiée. Pour dire vite, le nucléaire c'est forcément de grosses installations, une sécurisation considérable... donc un État policier. C'est d'ailleurs une décision totalement antidémocratique qui lui a donné naissance et il est entièrement entre les mains du CEA et d'EDF, dans une opacité totale. À l'État policier, il faut donc ajouter le gouvernement des experts ! Cette présence importante de scientifiques entraîne également un rayon « Sciences » et réflexion sur les sciences. Jean-Marc Levy-Leblond est niçois et les collections Science ouverte et Points-Sciences qu'il dirige au Seuil sont en bonne place.

### Quelques-uns de nos best-sellers

Pour autant, les livres politiques ne sont pas désertés. L'un d'entre eux, *Travailler 2 heures par jour*, qui venait de paraître au moment de l'ouverture, sera même l'un de nos best-sellers et nous en avons vendus plus d'une centaine, probablement plus que la principale librairie de Nice (l'une des dix premières de France), alors que la nôtre faisait 30 m<sup>2</sup>. Succès significatif de nos positions à la fois sur le chômage et la réduction du temps de travail et de manière plus générale de notre critique du travail, de la consommation, de la croissance, etc.

Le même niveau ne sera atteint que par trois autres livres. *L'Amant*, de Marguerite Duras, n'attendit pas d'obtenir le Goncourt pour

## Le papier mâché

se vendre par piles dans notre librairie. Il est vrai qu'elle était déjà l'auteur que nous vendions le plus. Ses lectrices, et aussi quelques lecteurs, étaient inconditionnels. Et certains étaient totalement réfractaires...

L'autre succès foudroyant fut *Les Enfants de Jocaste*, de Christiane Olivier. Succès évidemment dû à nos féministes puisque l'ouvrage revisite la psychanalyse sous l'angle de la relation mère/fille et de la constitution du psychisme féminin en écartant les concepts freudiens de complexe d'Œdipe et d'« envie du pénis ». Le rayon « Femmes » ou « Féminisme » fournit d'autres best-sellers avec notamment *Du côté des petites filles* d'Elena Gianini Belotti et *Notre corps nous-mêmes* du Collectif de Boston pour la santé des femmes.

Enfin, un livre Jeunesse, *Histoire de Julie qui avait une ombre de garçon*, de Christian Bruel et Anne Bozellec, paru l'année précédent l'ouverture, se vendit également à une centaine d'exemplaires. Il s'agissait d'un des premiers albums à aborder la question de l'identité de genre, et plus généralement les questions que se posent les enfants sur la sexualité.

Sans atteindre les mêmes niveaux, nombre d'auteurs se vendaient également assez bien, dans la durée. Genet, Mac Cullers, Tournier (hélas !), Woolf, Yourcenar, mais aussi, moins connus, François Augiéras, Tony Duvert, Renaud Camus (qui n'était pas encore d'extrême-droite), Eugène Savitzkaya...

## Fonctionnement

En principe, nous devons décider collectivement du contenu de la librairie, même titre par titre. Évidemment, une « commission » est créée car nous n'allons pas discuter à trente, titre par titre, les 3 ou 4 000 livres que nous allons avoir au départ. Des listes sont établies. Nous devons être bien sûr une librairie avec un fond et pas seulement des nouveautés. Nous n'aurons guère de dérive de



ce point de vue pendant sept ans, même si nous serons surpris de et soumis à l'abondance du flot de nouveautés éditoriales qui arrivent par le système des « offices ». De plus, certains éditeurs font des dépôts ce qui aide considérablement pour avoir des livres « à rotation lente » ; de ce point de vue, le dépôt presque complet des éditions de Minuit enrichira sans frais nos rayons littérature, sociologie, linguistique, etc.

En principe également, nous devons « tourner » sur le poste de libraire, aussi bien salariés que bénévoles. Dans la pratique, une spécialisation s'instaure après la phase initiale. En dehors de la simple permanence, la gestion de la librairie nécessite une compétence technique (connaissance des éditeurs, des circuits de distribution, des conditions de vente...) et un suivi difficiles à acquérir par une présence ponctuelle. Assez rapidement, un des salariés, celui qui avait le plus pour projet d'ouvrir une librairie et qui a fait un stage dans une librairie parisienne avant l'ouverture, consacre plus de temps à la librairie qu'au restaurant. Les autres salariés et les bénévoles n'assurent le plus souvent que des permanences où ils s'ennuient un peu, seuls dans la librairie, alors qu'il y a toujours quelque chose à faire avec les autres à dix mètres dans le restaurant ; un bénévolat mixte sera alors fréquent : épluchage de légumes tout en surveillant la librairie.

De ce fait, le rôle du collectif dans la librairie devient une supervision générale. Nombre de membres du collectif donnent régulièrement leur avis sur tel rayon ou sur tel ouvrage à avoir, mais c'est pratiquement un seul salarié qui assure le suivi quotidien. Il découvre qu'en dépit de l'image d'Épinal, un libraire n'a pas du tout le temps de lire quand il est dans sa librairie. La plus grande partie de son temps est consacré à ranger les rayons, ouvrir les cartons livrés, fichier les livres, établir les bons de commandes, faire les retours... et aussi tout de même discuter avec les clients et faire des ventes. Mais si il n'a pas le temps de lire, la simple manipulation des ouvrages livrés, la consultation des catalogues, la visite des re-



## Le papier mâché

présentants, les contacts avec le collectif et la clientèle, lui donnent une connaissance large de la vie intellectuelle du temps comme peu de métiers le permettent. Étudiant auparavant, directeur littéraire plus tard, il dit encore aujourd'hui que c'est la période où il a été le plus au courant de tout et le plus stimulé, et que c'est le plus beau métier qu'il ait exercé.

Malgré tout, cette spécialisation ne sera toujours que partielle, le « libraire » partageant son temps *grosso modo* en deux tiers pour la librairie et un tiers pour le restaurant.



## Chapitre 6

# Le restaurant

### Organisation du restaurant

Il faut évidemment que ce soit bon et pas cher. Et qu'il y ait le moins de « service » possible et le plus de convivialité. Celui qui travaillait déjà dans un restaurant est particulièrement utile sur tout le matériel nécessaire, sur les règles à respecter, sur les circuits d'achat de matières premières et sur les prix.

Faire à manger pour beaucoup de monde n'effraie pas la plupart d'entre nous. Nombreux sont ceux qui ont l'habitude de cuisiner pour quinze ou vingt personnes, voire plus, dans une communauté ou dans des repas conviviaux. De plus, nous ne voulons pas ouvrir un restaurant de luxe ou gastronomique, il s'agit de cuisine courante, « familiale ».

Nous voulons réduire au minimum la séparation entre nous et les clients. Nous faisons donc le choix d'une cuisine entièrement ouverte. Pas de porte. Un simple comptoir, une petite table pour la caisse, et une ouverture de deux mètres. Ceux qui s'activent aux fourneaux ou à la vaisselle ont vue plongeante sur l'ensemble de la salle et réciproquement les clients voient le travail en cuisine. Les discussions peuvent s'engager sans difficulté. L'accès de la cuisine est néanmoins évidemment interdit aux clients, la frontière, purement symbolique, étant toujours respectée. Il est très probable

## Le papier mâché



qu'une telle situation serait aujourd'hui impossible tant les règles d'hygiène et de sécurité se sont renforcées. Même à l'époque, nous sommes légèrement hors normes, mais nous n'aurons jamais d'accidents ni d'ennuis administratifs.

**Nous organiserons même des mercredis après-midi de cuisine pour les enfants du quartier. Gros succès, au point que les enfants organisent entre eux un tirage au sort pour limiter le nombre des petits cuisiniers. Ce qu'ils cuisinent est proposé au service du soir et rencontre l'indulgence des clients. Nous arrêterons toutefois l'expérience en prenant conscience que nous prenions tout de même de trop gros risques.**

Afin de limiter le service, éviter des temps d'attente inutiles pour les clients et surtout les faire participer et les intégrer à la vie du lieu, nous décidons qu'ils passeront eux-mêmes leur commande,

se serviront le pain, l'eau, le vin, les entrées et les desserts. Seuls les plats principaux seront servis. Une sorte de self-service mais qui n'a rien à voir avec ceux des cafétérias. Il s'agit plutôt de faire comme chez soi : si la carafe ou la corbeille est vide, on va soi-même la remplir d'eau ou de pain. Et il n'est pas interdit de débarrasser sa table ou de mettre le couvert si ce n'est pas fait. De ce fait on bouge, on se croise, on discute devant la vitrine de hors d'oeuvre, à la machine à café, avec une table voisine... Les clients s'habitueront très vite. Pour favoriser la convivialité, une grande table carrée de 12-16 personnes pour accueillir aussi bien des groupes que des personnes isolées souhaitant ne pas manger seules. Mais cette complète convivialité n'est pas obligatoire et il y a 5 tables de 4-5 personnes. Un potentiel de 30 à 40 couverts en même temps donc, mais nous nous réservons la possibilité (elle se réalisera très souvent, surtout les deux ou trois premières années) de dresser des tables au premier étage, voire dans la librairie.

### **Organisation du travail**

La soirée d'ouverture connaît bien sûr un très grand succès. Plus de 150 couverts (nous ne nous étions pas facilités la tâche en mettant au plat du jour un civet de chevreuil peu commode à servir), beaucoup de ventes de livres, une grande fête... Ce n'était pas difficile : chacun des 30 membres du collectif a fermement dit à ses amis et à sa famille de venir. Mais, le lendemain, et après ?... Le succès continue. Le bouche à oreille fonctionne. Le manque d'un tel lieu existe donc vraiment. Nous avons les deux premières années une moyenne de 100 couverts par jour, soit deux fois plus que ce que nous avions prévu.

Au début, tous les salariés sont là tout le temps, du moins autant qu'il est possible. Mais rapidement, il faut organiser les choses plus conformément au droit du travail et à nos conceptions du travail qui sont de ne pas s'y perdre. Nous sommes jeunes,

## Le papier mâché

pas forcément lève-tôt et n'avons pas peur des longues journées continues, surtout pour avoir en compensation des journées complètes de repos. Nous organisons donc des journées de travail continues de onze heures du matin à minuit, chaque salarié en faisant donc trois par semaine. Il faut étoffer l'équipe et l'organiser. 13 heures/jour x 6 jours/semaine x 3 postes (en comptant la librairie) = 234 heures. Aux 4 initiateurs du projet, il faudrait ajouter dès le début 2 salariés, voire 3 car nous sommes pour le passage aux 35 heures et même moins si possible. Mais c'est le bénévolat du collectif qui palliera le manque. Comme nous ne savons pas quelle sera la réussite économique du projet, nous décidons de commencer au smic, car simultanément nous pensons que le projet doit être viable économiquement et qu'en tout état de cause les salariés ne peuvent pas être payés moins que le smic. Si nous ne pouvons pas tenir au moins ça, ce n'est pas la peine. Si l'on peut faire mieux, on le fera. Nous ne ferons pas mieux...

Le travail à effectuer ne nécessite pas de compétences techniques qui ne puissent s'apprendre sur le tas en quelques semaines. Nous n'avons donc pas de critères de recrutement autres que celui de l'envie de participer à un travail autogéré. Il nous suffit de puiser dans le vivier des membres du collectif qui n'a cessé de s'étendre au fil du temps : une secrétaire en rupture de vie, professionnelle et personnelle, un étudiant pour financer ses études, une mère de famille qui reprend une activité... Ils sont d'ailleurs déjà quelque peu « formés » ayant participé aux activités et fait du bénévolat depuis longtemps.

Le recrutement rapidement nécessaire permet de rattraper l'absence de femmes dans les quatre premiers salariés. Nous n'en sommes en fait pas très préoccupés, persuadés que si les initiateurs sont masculins c'est purement le fruit du hasard, le collectif étant quant à lui intégralement paritaire.

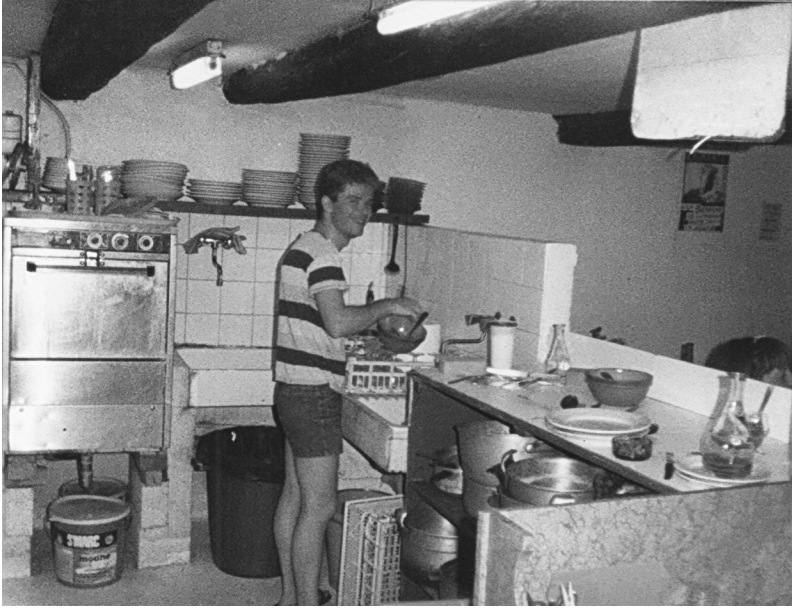
## Le travail au quotidien

Le matin est simplement consacré à la mise en place du service de midi. Après le service, vers 15 heures, commencent les préparations des entrées, des plats du jour et des desserts qui seront servis le soir et le lendemain midi. À 18 heures c'est la mise en place du service du soir, service qui s'arrête à 23 heures. Les bénévoles s'insèrent en fonction de leurs possibilités dans ces différents moments.



Les moments de service sont extrêmement denses, comme dans tout restaurant particulièrement le midi où les gens doivent impérativement manger rapidement, Le service commence à 12 heures précises (au son du coup de canon tiré tous les jours dans le vieux Nice). Et les deux salariés présents, complétés éventuellement par un ou deux bénévoles, ne touchent pas terre jusqu'à 14 heures

## Le Papier mâché



dans un rush qui en déstabilise plus d'un, pour assurer la préparation des plats et leur service plus le suivi des additions et l'approvisionnement des buffets. Il faut aussi expliquer aux nouveaux venus comment ça marche, leur montrer où est l'eau, le pain, le café, les hors-d'œuvre et les desserts, et rester disponible pour échanger trois mots avec les habitués. Le soir le service est moins stressant, encore qu'il arrive d'avoir des services de plus d'une centaine de personnes avec des tables et des chaises partout au premier étage et dans la librairie. Il y a bien sûr des échanges avec les clients, en grande partie des habitués, mais ils sont limités même si ils sont souvent assez intenses. Ceci pour ceux qui travaillent. Pour les clients, il n'en va pas de même.



C'est surtout dans l'après-midi, au moment des préparations que la convivialité a le temps de s'installer. Les trois heures de préparations sont aussi trois heures de conversation entre les deux, trois ou quatre personnes présentes. Éplucher les patates, nettoyer les poireaux, découper la viande occupent les mains mais peu les esprits. Alors, la cuisine, le fonctionnement du Papier mâché, les amours, la situation politique mondiale, tout alimente l'échange.

Faut-il laver la salade une fois ? deux fois ? trois fois ? Dans un grand bac d'eau ou feuille à feuille sous l'eau courante ? Ce type de questions de basse cuisine peuvent susciter de grandes discussions, voire tourner à l'aigre. Évidemment, en général, cela masque de tout autres questions, des tensions interpersonnelles, des problèmes de comportement. Le plus souvent, nous arrivons à les aborder et de temps en temps à les résoudre.

Nous avons l'habitude, contrairement à la profession, de manger après le service. À minuit, le repas s'éternisait d'autant plus que certains proches restaient avec nous pour refaire le monde, ou plus modestement le Papier mâché, et plus souvent encore jouer au tarot jusqu'à des heures très tardives.

Tout l'intérêt d'un restaurant, c'est que le travail y est possible, même seulement occasionnellement, du bac plus cinq au bac moins cinq. Éplucher les légumes, faire la vaisselle, participer à la préparation des plats, servir les plats à table ne nécessitent le plus souvent aucune compétence particulière dans un restaurant de type familial. Le « recrutement » des salariés comme des bénévoles est donc très ouvert qu'il s'agisse des préparations comme des services. Nous aurons donc dans les équipes de travail du titulaire du certificat d'études au professeur d'université. Ce brassage social dans un travail autogéré n'est pas le moindre des aspects enrichissants qu'apportait le Papier mâché. De nombreux psych-(ologues, iatres, analystes) et travailleurs sociaux fréquentent le Papier mâché et en parlent à leurs patients et usagers comme un lieu d'ou-

## Le papier mâché

verture. Nous avons donc fréquemment des patients et des handicapés mentaux et physiques qui viennent passer un moment ou nous aider. La clientèle, pour la plus grande part constituée d'habitues, accepte bien un service alors quelquefois aléatoire.

### Les plats

Nous démarrons avec une carte fortement élaborée par celui qui est déjà cuisinier, mais elle s'enrichit vite. Chaque bénévole, voire chaque nouveau client qui en manifeste l'envie, suggère et vient faire sa spécialité. Nombreuses sont celles qui sont retenues et entrent dans le cycle de ce que nous proposons. Nous avons même un groupe d'ethnologues étudiant et recueillant les recettes traditionnelles de l'arrière-pays niçois qui viennent périodiquement expérimenter certaines recettes récoltées.

L'apparition de l'écologie a une influence sur ce que nous proposons au restaurant, mais il est évidemment difficile de dire ce qui relève d'une réflexion écologiste et ce qui relève de la simple diététique et d'un « bon goût » culinaire à la française. Nous ne cuisinons que des produits frais. Ni préparations industrielles, ni conserves, ni surgelés. Et surtout, beaucoup de légumes. À la demande de végétariens et d'amateurs de légumes, nous développons nos préparations dans ce sens et il y aura à chaque service cinq légumes et céréales proposées, soit séparément soit ensemble dans une « assiette végétarienne ».

Pour les bourses modestes ou pour ceux qui ne peuvent vraiment pas se passer de venir tous les jours, il y a l'assiette de pâtes fraîches niçoises au prix très modique.

Peut-on parler de best-sellers comme pour la librairie ? Peut-être pour les desserts qui le sont presque tous : gâteau au chocolat à la ganache, tarte aux noix, charlotte aux abricots et mousse au chocolat (un des salariés en a mangé une à chacun de ses services



pendant six ans...) se disputent les faveurs des client[e]s, des bénévoles... et du personnel.

Toutes les archives ayant disparu et l'inflation étant galopante à l'époque (l'indice des prix double entre 1978 et 1985), il est difficile de donner une idée exacte des prix pratiqués. Un souvenir précis toutefois : dès le premier mois d'ouverture, rectifiant une erreur de calcul, nous passons le plat du jour de 11 à 12 F. En appliquant l'inflation, on aboutit à un plat du jour à 6,5 € d'aujourd'hui. À noter toutefois que le pouvoir d'achat était nettement plus faible à l'époque (quel que soit le discours décliniste d'aujourd'hui) et qu'il fallait travailler 1 h 10 au smic de l'époque pour se payer ce plat du jour alors qu'il ne faudrait que  $\frac{3}{4}$  d'heure au smic d'aujourd'hui.

## La papier mâché

Les entrées devaient être autour de 3 € d'aujourd'hui, les plats autour de 7 € (moins pour les pâtes fraîches et l'assiette végétarienne) et les desserts autour de 3 €. Quelques notations dans le cahier de comptes-rendus de réunion retrouvé font apparaître que nous proposons également une formule avec 1 plat + 1 entrée ou 1 dessert + 1/4 de vin + 1 café pour environ 9,50 € d'aujourd'hui et une formule avec 1 entrée + 1 plat + 1 fromage + 1 dessert + 1/4 de vin + 1 café pour environ 12,50 €.

Nous faisons au début beaucoup d'erreurs de gestion. Un premier bilan un ou deux mois après l'ouverture fait apparaître en comparant les achats d'entrecôte et les recettes correspondantes que nous avons vendu l'entrecôte pratiquement à prix coûtant. Au lieu d'en débiter six au kilo, nous en avons débitée 3... Nous corrigeons au fur et à mesure ce type d'erreurs grossières. Mais les gauchistes que nous étions trimballaient une culpabilité d'être des « commerçants » et les portions seront toujours généreuses.

## Chapitre 7

# ... et beaucoup d'autres choses

### Un lieu de réunions

Nous disposons de la possibilité de deux salles de réunions de 20 à 30 m<sup>2</sup>. Nous la mettons à disposition des groupes moyennant un loyer de principe. De toute façon, du point de vue économique, d'une part nous disposons de ces pièces qui ne nous sont qu'irrégulièrement utiles et d'autre part il est probable qu'un certain nombre des participants à la réunion en profiteront pour manger ou acheter des livres.

Comme nous l'avons dit, peu de partis politiques proprement dits profitent de nos salles de réunions. En revanche, nous accueillons des réunions d'activités les plus diverses, du ludique au militant en passant par le « développement personnel ». Difficile de rendre compte du club de go ou des séances de dynamique de groupe auxquels nous ne participons pas (sauf éventuellement certains de manière marginale), sinon que nous avons des rapports amicaux et qu'effectivement ils sont rapidement, s'ils ne l'étaient avant, des clients habitués du restaurant comme de la librairie, voire des membres du collectif. Nous pouvons en revanche parler des réunions qui se tenaient au Papier mâché à l'initiative des membres du collectif. Il s'agit des réunions femmes, des réunions homosexuelles et des réunions hommes.

### Les femmes

Bien qu'elles étaient extrêmement présentes dans le collectif et le fonctionnement quotidien du Papier mâché, les femmes ne se sont jamais réunies en tant que groupe femmes au Papier mâché. Il faut tout de même parler de l'association La Gaffiche puisque pas moins de six femmes du collectif du Papier mâché y participent (le groupe est constitué de neuf femmes, les trois autres étant parisiennes) et que leurs activités sont suivies avec évidemment le plus grand intérêt par le Papier mâché. Leur travail consiste à collecter et conserver toutes les affiches réalisées par les mouvements de femmes pendant les années 1970 et le début des années 1980 et à en faire un livre publié aux éditions Syros en 1984. Les 221 affiches ont été confiées à la bibliothèque Marguerite Durand. Ce groupe était ce que Cathy Bernheim a qualifié de « chaînettes manquantes » dans le mouvement des femmes :

« Celles que j'appelle « les chaînettes manquantes » commencent à apparaître aux alentours de 1975 dans le mouvement. Elles forment des petits groupes d'intervention innovante sur des territoire délimités (imprimerie, musique, affiches, lieux de vie, ateliers divers), dans des structures éphémères, qui traduisent le féminisme en actes non répertoriés par les sciences politiques. De même que nous n'avons pas créé de parti, mais un mouvement, elles ne s'inscrivent dans aucune ligne prédéterminée. Elles sont, par excellence, des femmes en mouvement. Elles portent des noms improbables [...] : les Trava'Elles, les Répondeuses, les Babouches (qui « font du rock mou »), l'agenda Femmes et autres Gaffiches ont un mode de fonctionnement particulier en ce que chaque groupe définit le sien, détermine ses objectifs, et n'en rend compte à l'ensemble du mouvement que lorsqu'il vient présenter son travail. Les participantes de cette mouvance inscrivent dans le réel un certain nombre de principes clamés par les actions du mouvement et les interventions plus «

... et beaucoup d'autres choses



politiques » de ses diverses tendances à la fin des années 1970. Si on les voit si peu aujourd'hui, dans la relation qui nous est faite de la belle histoire de « la deuxième vague du féminisme », c'est sans doute qu'engagées toutes entières dans le difficile exercice de concilier utopie et vie quotidienne, elles ont été englouties dans l'affrontement des blocs du féminisme et la marche forcée du libéralisme des années 1980. Je pense que c'est en grande partie grâce à elles et à leurs façons d'être féministes que nous pouvons aujourd'hui trouver des interlocutrices qui savent de quoi on parle quand on dit « mouvement de libération des femmes » [<http://www.elianeviennot.fr/Articles/Viennot-Parcours-40ans.pdf>].

## Le papier mâché

Nous ne saurions mieux dire, d'autant que, d'une certaine manière, cela pourrait s'appliquer au Papier mâché.

Bien entendu, toutes les femmes du collectif, et encore moins toutes les clientes, ne sont pas des militantes féministes. Certaines y sont même violemment hostiles, au point qu'est posée explicitement la question dans une réunion du collectif : « Oui ou non, a-t-on le droit d'être au Papier mâché et de ne pas être féministe ? » Le débat ne porte évidemment pas sur l'égalité formelle hommes/femmes qui va de soi pour toutes, mais plutôt sur ce que c'est qu'être une femme, qu'être une femme avec un homme, avec les hommes, qu'être une femme avec les autres femmes. Les hostilités peuvent quelquefois être vives, mais avec le recul ou dès l'époque, la confrontation est enrichissante pour toutes, et également pour tous.

### Les homosexuels[les]

Tout comme le Papier mâché est dans une stricte parité hommes/femmes (même si celles-ci ont également des réunions non-mixtes par ailleurs), il est en quelque sorte « paritaire » (au sens de « proportionnel ») hétéros/homos puisque les homosexuel[le]s représentent un bon cinquième du collectif (soit donc même, probablement, plus que la « proportion » dans la population générale). Tout comme les femmes, les homosexuel[le]s tiennent absolument à la mixité et refusent tout ghetto.

En dehors de cette présence explicite et revendiquée, les homosexuel[le]s du collectif ont peu d'initiatives militantes à l'exception, en 1979, d'une tentative de constituer un GLH du type « groupe de paroles » qui donne lieu à un week-end sans lendemain, du moins du point de vue militant (car du point de vue amoureux...). Significatif aussi de l'époque et du Papier mâché, une lycéenne vient demander si nous pouvons intervenir dans son lycée dans le cadre d'une conférence sur l'homosexualité. Elle



nous précise que cela doit se passer dans le cadre du club santé. Très radicaux, nous tiquons déjà : « Qu'est-ce que ça a à voir avec la santé ? » Elle ajoute qu'il y aura un psychologue. « Et pourquoi pas un curé », lui lançons-nous. Prêts à refuser, nous changeons d'avis devant sa mine déconfitée. Quelles que soient les conditions, il faut l'aider. Le psychologue ose commencer son intervention devant une trentaine de lycéens par : « Il y a trois sortes d'homosexuels : les névrotiques, les psychotiques et les pervers ». Et ce n'était pas un militant précurseur de La Manif pour tous mais un jeune psychologue moyen qui, probablement, ressortait son cours. Nous avons délégué un homme homosexuel et une très belle jeune femme qui, à ce moment de sa vie, avait une relation avec une femme. Parlant de sexe pour l'un et d'amour pour l'autre, ils n'eurent pas grand mal à court-circuiter le discours du psychologue. Il est vrai que, sans être dans le lycée de l'élite niçoise, il s'agissait d'un lycée d'élèves plutôt « bien élevés ». La société (les lycéens) était très en avance sur l'institution (le psychologue).

Au début des années 1980, nous sommes également sollicités par un groupe d'homosexuels pour qu'ils se réunissent au Papier mâché. Ils créent le MIHN (Mouvement d'information homosexuel niçois). Nous sommes alors dans une autre époque en ce qui concerne les homos, celle des « clones ». Jeans, blouson de cuir, cheveux ras, moustache. C'est la nouvelle image des homos, qui sont entre-temps devenus des « gays ». Revendication d'être de « vrais hommes », très éloignée du FAHR et même des GLH. Le MIHN se situe dans cette nouvelle orientation. Nous nous rendons tout de même à leur première réunion (il ne suffit que de monter à l'étage). Or, il se trouve qu'à ce moment, des amies ont ouvert dans le local mitoyen du Papier mâché une « Tissannerie » qui vend des métiers à tisser et de la laine et organise des ateliers de tissage et de tricot. Typique de ce que sera une partie des idées du mouvement écologiste. Comme nous sommes très amis, que les collectifs des deux structures s'interpénètrent, que cela réveille chez certains des apprentissages ou des imitations d'enfance, nous sommes nombreux

## Le papier mâché

à nous mettre à tricoter. De ce fait, pendant quelques mois, il n'est pas rare que nous sortions nos tricots en réunion ; ça n'empêche pas de discuter. C'est évidemment ce que nous faisons à cette première réunion du MIHN. Le choc est évidemment violent pour les clones. C'est exactement l'opposé de l'image qu'ils veulent donner. Notre attitude n'est évidemment pas aussi « naturelle » que nous prétendons et comporte une bonne dose de provocation.

Pour autant, le MIHN continue de se réunir au Papier mâché et son président, à qui nous passons le manifeste du FAHR, en reconnaît la pertinence. De notre côté, nous diffusons abondamment à la librairie le *Gai pied*, nouveau journal du mouvement homosexuel. Il est vrai qu'il commence à paraître dès 1979, est parrainé par Michel Foucault et est par bien des aspects l'héritier direct du FAHR. Mais nous continuons à le diffuser lorsque sa direction, et son orientation, change en 1983, lorsqu'apparaît le MIHN, très en phase avec cette nouvelle orientation commerciale et normalisante du journal.

## Les « pommes »

Devant cette effervescence féministe et homosexuelle, les hommes hétérosexuels du Papier mâché ne pouvaient rester inactifs. Un groupe hommes (« les pommes ») se constitue deux ou trois ans après l'ouverture, comme il s'en crée un certain nombre en France à la fin des années 1970. La légende veut que les premiers groupes hommes soient apparus dès les premières réunions en 1970 du mouvement de libération des femmes : les compagnons des militantes féministes en réunion étaient chargés de la garderie et ont commencé à se questionner parallèlement sur leur statut d'hommes hétérosexuels. En fait, il faudra attendre la deuxième moitié des années 1970 pour que cela prenne réellement forme avec des groupes, des livres (par exemple *La Fabrication des mâles* de Georges Falconnet et Nicole Lefaucheur, Seuil, 1976), une association (Ardecom, association pour la recherche et le développement de la contraception masculine, 1978) et une revue (*Types*, 1981-1984).

Le groupe du Papier mâché est, comme il se doit à l'époque et sur le modèle des groupes femmes, non mixte, de taille restreinte, informel et sans véritable ordre du jour (même si des thèmes peuvent être programmés). Il s'agit avant tout qu'une parole libre et intime puisse s'exprimer. On est alors loin de grands débats théoriques. De même que « on ne naît pas femmes, on le devient » (Simone de Beauvoir, *Le deuxième sexe*), on ne naît pas homme, on le devient. On parle donc des petits événements quotidiens de l'enfance qui nous ont construits au masculin alors qu'on n'avait rien demandé. On parle évidemment du problème majeur de la dimension du pénis. On parle du partage des tâches domestiques et de la différence de perception de celles-ci par les hommes et les femmes. On parle de sexualité, de désir, de plaisir, des rôles attendus par la société et par les femmes elles-mêmes dans ces domaines, du plaisir ou du déplaisir qu'on a à devoir assumer ces rôles ou à vouloir les remettre en cause. On parle de contraception masculine (autre que le préservatif) pour partager avec les femmes le contrôle des naissances (contraception masculine dont on devine le caractère ambivalent en ce qui concerne les rapports hommes-femmes). On parle de l'expression des sentiments et des sensations, tellement enfermée par les normes des rapports sociaux de sexes (on ne parle pas encore de genres), avec les femmes mais aussi entre hommes, de la difficulté à exprimer de la tendresse, etc.

La boucle est ainsi bouclée. Quel que soit son sexe (encore une fois, on ne parle pas encore de genre), quelle que soit son orientation, tout le monde au Papier mâché s'interroge sur la domination et la violence dans les rapports sociaux de sexe. Et tout le monde part de l'intime, du privé pour aborder ces questions.

## Des spectacles

Nous avons donc une bonne petite salle de 30-35 m<sup>2</sup> au premier étage. Tout commence par des animations pour les enfants le mercredi. Avec des projections de films. Puis un enseignant du col-

## Le papier mâché



*Représentation de pastiches littéraires par des membres du collectif en liaison avec la librairie.*

lectif organise un ciné-club grâce à la FoL (fédération des œuvres laïques). L'occasion se présente d'acheter d'occasion une quarantaine de sièges de cinéma de réforme. Et on finit par se décider à construire une vraie cabine de projection isolée du public. Progressivement, nous voilà avec une vraie salle de spectacle de poche.

Au ciné-club va venir s'ajouter du théâtre. Les troupes en manque de salles ne manquent pas à Nice. D'autre part, par de multiples canaux, certains d'entre nous ont de nombreuses relations amicales avec certains des fondateurs, en 1976, du Centre de recherches et d'interventions artistiques (CRIA) et du théâtre du Pantai. Ils fréquentent donc naturellement le Papier mâché. Il va vite de soi qu'il serait bien qu'ils profitent du lieu pour y présenter leur travail. Nous avons rapidement une programmation presque régulière. Les « théâtres » sont ainsi des habitués du Papier mâché au même

... et beaucoup d'autres choses

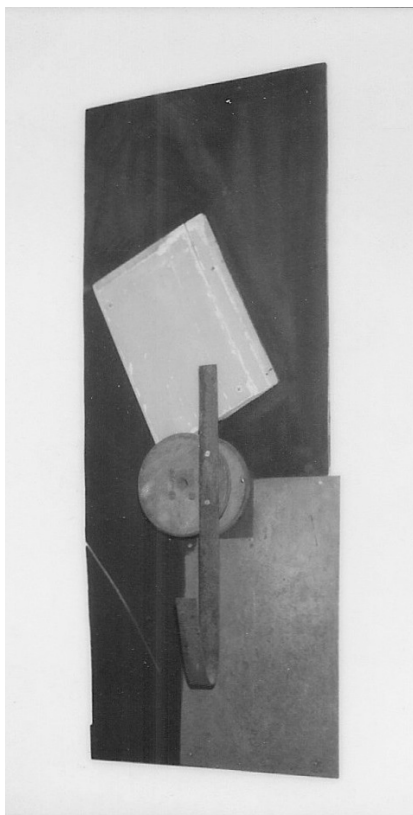


*Trois membres du CRIA et trois membres du collectif du Papier mâché saluent le public.*

titre que les enseignants, les travailleurs sociaux ou les « psy ».

Entre les représentations de ces troupes s'intercalent des spectacles créés par des membres du collectif en mal de jouer aux auteurs, aux comédiens et aux metteurs en scène. Ce sont toujours des moments de fête pour le collectif qui suffit souvent à remplir la salle. Ces spectacles mélangent l'actualité du monde et les menus événements du Papier mâché. Le matériel du restaurant peut servir d'éléments de décor et les textes peuvent être des pastiches des auteurs préférés de la librairie. Certaines troupes deviennent si proches qu'elles participent à l'organisation de ces spectacles propres au lieu. Est-ce l'élément déclencheur pour une des salariés qui intègre une troupe et pour un autre qui s'inscrit à des stages ?

## Le papier mâché



### Des expositions

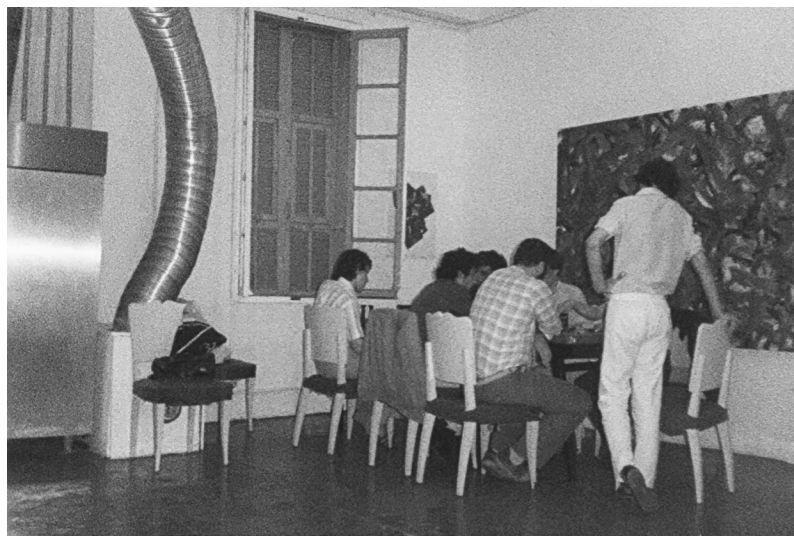
C'est dans les toutes dernières années du Papier mâché que nous développons une activité d'expositions. Difficile de se rappeler comment précisément elle est apparue. En tout état de cause, il y a un contexte. Nice a été un lieu de création artistique considérable des années 1950 aux années 1970. « École de Nice », « Nouveaux réalistes », « Support surface », « Fluxus », tous doivent à des artistes niçois. Il suffit de citer les noms les plus connus (et par ordre alphabétique pour ne vexer personne) : Arman, Ben, César, Chubac, Dezeuze, Klein, Malaval, Raysse, Saytour, Vernet, Viallat... Ils sont innombrables et tous présents dans les plus grands musées d'art contemporain du monde.

Il se trouve également que plusieurs artistes-enseignants de la villa Arson, l'école des beaux-arts de Nice, fréquentent le Papier-mâché et y entraînent certains de leurs étudiants. De jeunes et moins jeunes artistes habitent dans le vieux Nice et sont des habitués, voire pour certains des cuisiniers occasionnels. Enfin, Jacques Lepage, principal critique, et poète, niçois de cette « École de Nice », qu'il a accompagnée et soutenue, est un habitué du Papier mâché, comme

... et beaucoup d'autres choses

sa femme et sa fille. C'est aussi le cas, mais nous n'en connaissons pas l'importance, de certains artistes (Chubac, Serge III, Pagès...). À noter d'ailleurs que ce poète met en dépôt à la librairie la revue *Off-set* qu'il publie, ce qui nous vaut de connaître avant tout le monde Maryline Desbiolles qui y fait ses premières armes.

Ce n'est pourtant pas de là que viendra le déclic. Au cours d'une conversation sur l'art contemporain, il apparaît que nombreux sont ceux qui ont des choses, évidemment pas des collections, mais une ou des œuvres. Comment ? Pourquoi ? Qu'est-ce que l'art ? Etc. Et si nous faisons une exposition de tout ça ! Aussitôt dit, aussitôt fait. Et quelle exposition ! Une robe de Viallat ! Une poule de César ! Une toile de Malaval ! Une croix de Dolla !... Gros succès. À répéter. Mais en attendant, un jeune artiste, très habitué du Papier mâché, revient d'un voyage en Afrique qui lui fait faire une série de toiles superbes. Le cycle des expositions commence.



*Le club de go dans la salle d'exposition*

## La papier mâché

Organisation très simple. Nous exposons, mais c'est l'artiste qui vend lui-même. Il ne nous reverse rien mais nous laisse une toile à la fin pour permettre la constitution d'une collection permanente du lieu. Il y aura une dizaine d'expositions, individuelles ou collectives, de jeunes artistes en un an. Toutes auront beaucoup de succès, d'autant plus que le milieu artistique niçois s'y intéresse beaucoup. Ben nous prend en affection et ne rate aucun vernissage où il amène sa compétence, son dynamisme et son sens de l'animation. Soirées de grande affluence et d'échanges. Ce monsieur qui vient si souvent et qui est si discret est un artiste de renom et finit par dire au libraire qu'il connaît très bien Pinget dont il reçoit un exemplaire dédicacé à chaque nouvelle parution de cet alter ego de Robbe-Grillet, de Claude Simon et de Beckett aux éditions de Minuit. Un galeriste, aussi très habitué du lieu, vient participer, et de fait souvent dirige l'accrochage dans ces locaux pas forcément adaptés. Un salarié ou un bénévole tombe en admiration





devant une toile et franchit ce pas si difficile d'acheter une œuvre, démarche dans laquelle on se sent si souvent illégitime et qui ne paraît appartenir qu'à une élite fortunée.

## **La vie des clients (l'avis des clients)**

Enfin, outre toute la diversité des activités, le Papier mâché est une ambiance. Il est difficile de rendre compte de l'atmosphère quotidienne du Papier mâché du point de vue des clients, ce genre de choses étant assez insaisissable et difficile à décrire. Peut-être ce qui en rend le mieux compte est le cas extrême : il est facile et agréable pour une femme seule, nouvelle, un peu timide, de venir au Papier mâché. D'abord, elle ne sera de toute façon pas dérangée en tant que femme seule. Et surtout, il y a toujours du monde et de nombreuses sollicitations de tous ordres : livres de la librairie, spectacle ou réunion à l'étage, annonces sur les murs, voisins de table, personnes qui circulent et discutent dont on ne sait pas si elles sont salariées, bénévoles, clientes habituées... Autant d'occasions d'être interpellée, de faire une remarque, d'engager une conversation.

C'est cette certitude de toujours trouver quelqu'un avec qui discuter, quelque chose à faire, l'occasion d'être stimulé, d'échanger, d'être remis en question et de s'enrichir qui fait le succès du lieu et le grand nombre d'habitues (très habitués !). Ils « font » d'ailleurs tout autant le lieu que les salariés ou les membres du collectif proprement dit. Pour bon nombre d'ailleurs, il est bien difficile de dire si ils font ou non formellement partie du collectif. Il n'y a pas de solution de continuité entre les différentes composantes du Papier mâché qui s'approprient chacune à leur manière le lieu.

« C'était un lieu à la fois public et privé. Un lieu à la fois intime et public. Un « chez soi » ailleurs que chez soi. Un « chez soi » collectif, ouvert à tous » se souvient un membre du collectif. « C'était un lieu de liberté d'être soi-même et d'échanger avec d'autres libertés. Chacun pouvait être ce qu'il était, l'exprimer dans ses paroles comme

Une expérience de « restaurant-coopérative » à Nice

## « Le Papier Mâché » : des plats pour réfléchir des livres pour digérer

« Une entrecôte et un Yourcenar pour le quatre... » « Un Volkoff, un poésie-poche et l'addition pour le sept ! ». Ce n'est peut-être pas tout à fait comme cela que les choses se passent au « Papier Mâché » même si nourriture et culture y font bon ménage, au point de mijoter dans les mêmes plats. Mais si, à la devanure de ce « restaurant-librairie » du Vieux-Nice, traités d'économie politique, romans ou revues d'écologie occupent

les meilleures places, c'est que l'on rencontre ici bien plus que de simples événements de cuisine. Et c'est dans cette auberge chaleureuse, où toutes les idées sont bienvenues, qu'une équipe de jeunes, réunis en coopérative, tente depuis trois ans de faire durer une recette qu'aucune même du terroir n'aurait pu transmettre : créer un lieu de rencontres et d'échanges, entre bouquins et fourneaux. Une expérience rarement réussie en France.

1977. Christian, employé de bureau à Antibes. Alain, en escalade sur un petit chantier naval de la région. Christian, maçon, ex-étudiant en médecine. Tous trois vadrouillent entre « petits métiers et mauvais emplois. Aux heures de retrouvailles, ils rêvent d'aventure collective. Une « gamberge » comme mille autres, sans doute, mais qui prend rapidement consistance. Aux trois copains se joignent un professeur de diététique, un enseignant et des étudiants en sociologie, un professeur de français. Ils sont bientôt dix à travailler à cette idée : créer un lieu où s'harmoniseraient communication et restauration, inventer un « restau-librairie » dans lequel chacun serait prié d'apporter ses sujets de conversation. « Tout le contraire, jurant-ils, d'une usine à bouffe où l'on ne ferait que passer ».

### Trois mois pour tenir

Ecoulé le temps délicieux des grandes définitions, l'aventure se complique : trouver un local, réunir un financement, se glisser dans une formule juridique appropriée. Fin 1977, le groupe déniche un atelier d'encadreur

dans le Vieux-Nice, rue Benoît-Bunico, 200 m<sup>2</sup> sur deux étages et 70.000 F de droit au bail. Emprunt bancaire et prêts personnels sont engagés tambour battant et une coopérative de consommateurs est créée, forte de vingt actionnaires, qui se donnent trois mois pour tenir ou partir.

Sage estimation, d'autant que dans leur ferveur démocratique, ils ont décidé que le restau-librairie fonctionnerait sur le principe du consensus : pas de vote, quelle que soit la décision à prendre, pas de patron, pas de « chef ». La moindre opposition retardera, parfois de plusieurs mois, l'orientation du « Papier Mâché », mené par un collectif qui se pose des questions sur tout. Jusqu'à la couleur des toiles créées.

Pourtant, on aurait tort de croire qu'entre plats préparés et plâtres essuyés, les copains-actionnaires de la rue Benoît-Bunico butinent leur capital. En quelques mois, ils ont fait d'un atelier poussiéreux un restaurant chaleureux (40 places) qui s'étire au-delà d'une avant-salle transformée en librairie. Deux mille livres (5.000 aujourd'hui) composent le stock. Six salariés travaillent à tour de rôle côté

casernes et côté rayons. Ce n'est décidément pas un bateau ivre qui prend la mer dans le Vieux-Nice, propice aux expériences mijotées.

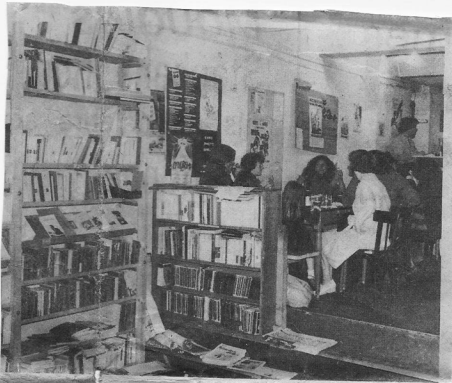
### Manger intelligent

Bien sûr, tout le monde ne soupçonne pas la portée de cet événement « historique ». Les passants s'en tiennent aux laconiques « menus à 22 F et 26,50 F ». Les curieux s'interrogent sur cet étrange restaurant où il convient si l'on réclame un Châteaubriand sur le coup de midi, de bien préciser sa commande. Les habitués, eux, ont déjà fait leur trou dans ce temple bizarre où l'on est prié de s'ouvrir l'esprit avant de se mettre à table.

enseignants, étudiants (assez peu), ouvriers (encore moins), travailleurs sociaux, artistes... goûtent ici des plats sans histoires avec la délicieuse sensation de manger intelligent. Le lieu convient aux échanges : des affichettes invitent à une soirée musicale, un débat sur l'environnement ou quelquel stage dans le haut pays. Le premier étage sert de lieu de réunion libre et gratuit.

Nice-Matin - Juin 1980

dans ses comportements, être respecté par les autres tout en étant interpellé », rappelle un autre. Et pour une militante féministe : « Même si on appartenait à une organisation, à un mouvement, la règle était, non de laisser cette appartenance, ces convictions à la



**Conformisme dans l'anti-conformisme ?**  
 Ceux qui aiment « Le Papier Mâché » le rebutent parfois. L'étiquette de marginalité — qu'ils refusent — accomplie depuis sa naissance cet établissement qui, s'il existait un « Michelin » pour intellectuels, compterait déjà les deux toques pen-  
 santes.

Et puis, ronron des fourneaux, tourmente des esprits, la crise est un peu dans les têtes. Certains, au collectif, se sentent peut-être plus bouquinistes que boutiquiers, s'inquiètent de l'absence de projets et regrettent que ce soit le restaurant qui, d'abord, crée l'animation. Un malaise passe... même si la vraie crise semble appartenir au passé. C'était il y a un an et le « Papier Mâché » a bien failli couler... 60.000 F de trou, ce n'est plus un idéal qui flanche, c'est le bord de l'abîme. Branle-bas rue Benoit-Bunico : campagne de souscriptions et renfort de nouveaux actionnaires (200 !) sauvent l'arche de la faillite.

**Confiance**  
 Aujourd'hui, le resta-librairie-coopérative est une « vieille expérience »

communautaire. Il y en a bien peu en France et notamment à Paris, où elles ont été les plus nombreuses, qui ont ainsi tenu le coup. Bien sûr, à la longue, une lassitude a pu s'installer. L'enthousiasme s'émousse parfois à l'heure des pluches... Mais dans ce bilan, ce sont les satisfactions qui l'emportent. Chacun, ici, est conscient d'avoir introduit des notions précieuses, indispensables au moins pour que vive l'aventure collective.

Exigeants, les voici qui redoutent le succès : « À 110 couverts par jour, c'est un peu l'esclavage. Jamais nous n'avons voulu « faire du chiffre ». Généreux, ils s'interrogent à chaque soubresaut d'addition : « On culpabilise chaque fois qu'on augmente les prix ! ».

Trois ans d'expérience et la recette tient toujours. Qui aurait parié, quand les premiers clients ont poussé la porte, sur cette cuisine de « marginaux » proposant un étrange mélange : des plats pour réfléchir, des livres pour digérer ? Le tout noyé d'une larme de consensus, qui est un peu, au « Papier Mâché », l'équivalent du verre du patron.

Jacques GANTIÉ.  
 (Photo G. Pressenda)

## Nice-Matin - Juin 1980

un lieu mixte, pour échanger, se confronter, voire s'affronter, avec des hommes « féministes », non féministes ou antiféministes. Et avec des femmes non féministes, et même souvent antiféministes, qui étaient également nombreuses au Papier mâché. »

porte, mais de laisser l'organisation proprement dite à la porte. Pour que le Papier mâché ne soit pas un enjeu pour des organisations et reste un lieu « neutre ». Nous étions nombreuses à appartenir au mouvement féministe, mais nous organisions nos réunions ailleurs qu'au Papier mâché (sauf quelques réunions techniques de la Gaffiche) pour respecter l'indépendance de part et d'autre. Même si nous allions presque toutes très régulièrement au Papier mâché, nous n'étions pas « le groupe femmes du Papier mâché ». En tant que groupe femmes comme en tant qu'individues, nous voulions et étions heureuses que le Papier mâché soit

## La parenthèse enchantée

À propos de cette atmosphère, il faut également parler de l'amour. Au sein du collectif, une jeune femme élève seule son enfant, travaille et entretient des relations amoureuses d'une part avec un homme du collectif et d'autre part avec une femme du collectif ; un homme mène deux relations avec deux femmes du collectif ; un couple rencontre un troisième partenaire et ils vivent tous trois ensemble (c'est toujours le cas trente ans plus tard). Ce ne sont que quelques exemples d'une vie amoureuse et sexuelle diverse.

Pourquoi évoquer ici ce que Françoise Giroux a appelé « la parenthèse enchantée », manière poétique de parler ce que l'on appelait « la libération sexuelle » et qui la resitue historiquement ? Quel rapport avec le projet autogéré du Papier mâché ? Parce qu'en fait nous ne séparons pas ce que nous pensons devoir changer dans nos vies privées et nos vies professionnelles. Nous pensons que la liberté, l'égalité, l'autonomie, la vérité doivent s'exercer partout. Dans le domaine des relations amoureuses et sexuelles, comme dans celui de l'autogestion, nous essayons de mettre en pratique nos principes, ce que nous pensons devoir être une manière transparente et cohérente de mener nos vies.

Ces relations ne sont évidemment pas si simples que nous le voudrions, ne se vivent pas si facilement, ne sont pas exemptes de souffrances ou de drames, heureusement provisoires. Et tout cela fait partie de la vie quotidienne du groupe. Il n'est pas rare qu'au Papier mâché les regards se croisent, que des désirs s'expriment, que le bonheur se lise sur les visages et sur les corps, mais aussi que les larmes coulent. Et nous en parlons, ou n'en parlons pas, mais nous sommes là les uns pour les autres.

### « Sécurité et libertés »

L'ouverture du Papier mâché correspond à l'apparition d'un thème appelé à un succès considérable : l'insécurité. Alain Peyrefitte est

ministre de la Justice depuis l'année précédente et a lancé le mouvement. De plus en plus d'insécurité, de plus en plus de drogue, de plus en plus d'immigration, de plus en plus jeunes... Tout est déjà là, comme trente ans plus tard. Or, nous sommes dans un quartier, le vieux Nice, qui a la réputation d'être quasiment un coupe-gorge. La population ouvrière en a été chassée par un projet de « gentrification » du quartier. En attendant sa réalisation, la municipalité a laissé s'installer une forte population immigrée et quelques ateliers d'artistes en bail précaire. Il est censé être dangereux de s'y aventurer la nuit tombée, à cause des agressions et de la drogue.

La drogue est effectivement très présente à deux cents mètres du Papier mâché où se situe une des plaques tournantes du petit trafic de la ville. Les désagréments sont réels pour le bar-tabac de la place qui est obligé de percer ses petites cuillères pour qu'elles ne servent pas à chauffer la drogue. Pour autant, le problème ne nous atteindra jamais. Tout comme sur l'alcool que nous refusons catégoriquement de servir en dehors des repas, nous sommes intraitables sur toute consommation de drogue, y compris le cannabis. Comme nombre d'entre nous sont ou ont été fumeurs d'herbe à l'occasion, nous repérons facilement les éventuelles tentatives et y mettons rapidement bon ordre. Nous expliquons que c'est ça ou la fermeture du lieu, vu que nous devons certainement être surveillés ; les clients comprennent très bien.

Enfin, nous sommes victimes d'un cambriolage nocturne et de deux agressions. Un jeune de 25-30 ans entre dans l'après-midi avec un gros chien et demande agressivement au libraire de l'argent. Celui-ci appelle tranquillement le cuisinier qui, hasard du travail de cuisine, arrive en haut des quelques marches qui surplombent la librairie enveloppé dans un grand tablier blanc taché de sang, un grand couteau à la main (il était en train de débiter le bœuf pour la daube). Il demande naïvement ce qu'il se passe. Le ton baisse évidemment tout de suite et l'affaire se réglera par un sandwich au jambon et de gros morceaux de gras pour le chien.

Une autre fois, une horde de gamins (7 ou 8 de 10-13 ans) envahit la librairie, toujours l'après-midi. Même appel du libraire, même descente de deux cuisiniers. La horde s'éparpille, non sans emporter la calculette du libraire. L'anecdote est bénigne, mais ils ont quelques minutes auparavant fait la caisse de l'épicerie à cent mètres et frappé l'épicière isolée qui résistait. On notera qu'étant donné leur âge, trente ans plus tard et suivant l'adage constant « de plus en plus jeunes », il n'est pas étonnant de vouloir repérer les délinquants dès l'entrée en crèche...

Néanmoins, un autre souvenir reste ineffaçable pour ceux qui l'ont vécu. Une nuit, après le service, nous partons en voiture. Nous voyons un jeune maghrébin courir derrière la voiture en gesticulant et criant. Qu'est-ce qu'il y a encore ?! Nous craignons le pire. Nous nous arrêtons quand même. Et le jeune maghrébin essoufflé nous tend une pochette : « vous avez fait tomber ça ». En ouvrant la voiture, le conducteur avait posé sur le toit la pochette avec la recette de la journée et l'avait oubliée... Visiblement, le jeune nous connaît mais nous ne le reconnaissons pas ; peut-être s'agit-il d'un de ces pré-adolescents du quartier pour lesquels nous avons organisé le mercredi après-midi des ateliers cuisines ; ils changent si vite à cet âge.

### **Librairies différentes et restaurants alternatifs**

Si nous sommes, comme dit plus haut, dans l'esprit du temps, c'est probablement que nous ne sommes pas seuls. Est-ce à l'occasion de voyages des uns et des autres ou avons-nous été contactés directement ? Toujours est-il que nous appartenons rapidement à deux réseaux d'entreprises, celui des librairies différentes et celui des restaurants alternatifs. Les réunions (de mémoire, annuelles) se déroulent dans différentes villes de France à tour de rôle, organisées et accueillies par la librairie ou le restaurant local. Elles regroupent à chaque fois une vingtaine de structures, un peu plus pour les librairies, moins pour les restaurants.

## Le papier mâché

Il est possible qu'ici ou là quelqu'un détienne un compte-rendu d'une de ces réunions et des participants, mais ces réunions n'ont jamais été très formalisées et encore moins archivées. Il serait possible d'au moins recenser partiellement la vingtaine de librairies, beaucoup ayant perduré et même étant devenues de quasi institutions locales. En revanche, si le restaurant Le Temps des cerises existe toujours, sous forme coopérative, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, que sont devenus Les Tables rabattues à Lyon, Patates en gros dans le 14<sup>e</sup> arrondissement ou le Piano en croûte de Bordeaux?... Peu de structures étaient comme nous à la fois restaurant et librairie, à l'exception du Mille feuilles dans le Marais alors en pleine rénovation, qui était d'ailleurs plus un salon de thé qu'un restaurant.

Les réunions des deux réseaux sont de natures très différentes. Les librairies sont très orientées vers des questions professionnelles et militantes. Que doivent être nos librairies ? Quels publics visent-elles ? Quels livres doivent être privilégiés ? Quels rapports doivent-elles avoir avec les éditeurs et les distributeurs, et quelles revendications doivent-elles y porter ? Que faire contre les grandes surfaces (la loi du prix unique du livre n'est pas encore là, mais le bras droit aux éditions de Minuit de Jérôme Lindon est présent à nos réunions et nous parle du projet que son patron obtiendra de Jack Lang) ? Quelle attitude face aux best-sellers ? Voire, que pensez de l'émission de Bernard Pivot et de ses « effets pervers » ? Jusqu'où aller dans la professionnalisation ? Comment rendre une librairie viable économiquement ? L'écart pouvait être grand et les débats vifs entre la petite librairie militante politique et celle qui avait déjà vocation à devenir la « bonne librairie » des classes moyennes intellectuelles d'une capitale provinciale.

De leur côté, les restaurants se posaient également les questions du public visé, de la nature des produits et services vendus, du rôle joué dans le quartier ou au-delà, de la viabilité économique. Mais les réunions étaient beaucoup plus orientées vers la question du

fonctionnement interne de l'équipe. Quel temps de travail ? Quel partage et quelle rotation des tâches ? Quels salaires et quelles égalité des salaires ? Quelles modalités de prises de décisions ? Questions à la fois théoriques sur l'autogestion, mais aussi questions très personnelles, psychologiques, affectives. Chaque structure, chaque personne de chaque structure, fait alors part de son expérience personnelle, du cas concret qui s'est posé, des solutions qui ont été apportées ou non, de leur résultat et de leurs limites... Ce type de discussions peut éventuellement être abordées dans les réunions librairies, mais c'est toujours dans la partie « conviviale » de la réunion (repas, couloirs) qu'elles se déroulent, alors qu'elles sont au cœur des réunions restaurants.



## Chapitre 8

# Le collectif

La teneur et l'atmosphère des réunions du collectif sont ce qu'il y a de plus difficile à rendre compte. Pour la librairie, le restaurant et les autres activités du Papier mâché, de nombreux éléments matériels, des objets, des situations, des anecdotes étayent les souvenirs. Les réunions ne sont que des réunions. Ajoutons que le fonctionnement du collectif se traduisait autant dans les activités quotidiennes du Papier mâché comme on a pu le voir que dans les réunions. Il est pourtant indispensable d'essayer d'en rendre compte étant donné qu'elles furent, sous une forme ou une autre, quasi hebdomadaires.

### Quelques chiffres

Avant d'essayer de rendre compte du fonctionnement du collectif, il est utile de donner quelques chiffres qui situent le cadre matériel de ce qu'il a à gérer.

Nous avons démarré en 1978 avec un capital de 10 000 F (6 000 € d'aujourd'hui). En réalité, l'investissement nécessaire a été au moins dix fois supérieur et son financement a été assuré par des prêts personnels et un emprunt bancaire. Nous terminons en 1985 avec un capital plus de dix fois supérieur au capital initial (107 650 F), mais compte tenu de l'inflation galopante de l'époque ce capital ne correspond qu'à 28 000 € d'aujourd'hui. Le registre des

## Le papier mâché

transferts fait apparaître trois « appels au peuple » au printemps 1979, en novembre 1981 et au début de 1983. Le capital final est détenu par 311 sociétaires, mais la cinquantaine de personnes qui ont réellement et durablement participé au collectif détiennent à elles seules plus de 80 % des parts, et les cinq derniers salariés en détiennent à eux seuls le quart. Il est vrai que les trois dernières années, nous renonçons à nous battre contre les pourboires ; nous ne les refusons plus et nous les transformons en parts sociales au profit des salariés.

Bon an mal an et compte tenu de l'inflation, nous réalisons un chiffre d'affaires qui correspondrait aujourd'hui à près de 400 000 €, 70 % pour le restaurant et 30 % pour la librairie, les autres ressources (salles de spectacles et de réunions représentant des recettes négligeables). Nous servons en moyenne 80 couverts par jour et vendons une quarantaine de livres. Ces deux activités sont de nature très différentes et, par exemple, la marge brute en librairie est d'un tiers alors qu'elle est de deux tiers en restaurant. Ainsi, le restaurant finance-t-il quatre fois plus de postes que la librairie, ce qu'il nécessite d'ailleurs.

Il y a en moyenne 6 équivalents plein temps salariés, payés au SMIC. Une vingtaine de personnes seront salariées par le Papier mâché en un peu plus de 7 ans. Un tiers a été salarié moins d'un an et correspond à ce qu'on peut appeler des boulots d'étudiants. Un tiers a été salarié moins de deux ans et correspond à des personnes dont l'investissement était envisagé comme durable mais qui ont découvert que ce n'était pas le cas (dont deux des initiateurs). Enfin, 5 personnes ont été salariées au moins 4 ans.

## Les réunions

La découverte au fond d'un placard du cahier de comptes-rendus des réunions de 1979 à 1981 a pu laisser un instant l'impression d'avoir un trésor entre les mains. À sa lecture, la source est assez

mince, car il s'agit de notes prises à la volée, éparses et décousues, très mal calligraphiées, probablement compréhensibles dans la discussion du moment mais obscures à 30 ans de distance. Mais elle permet de raviver quelques souvenirs et d'établir quelques points forts.

### Encore quelques chiffres

Les réunions de l'ensemble du collectif sont hebdomadaires pendant encore un an après l'ouverture. Puis, « le fonctionnement quotidien attend des décisions d'un collectif qui n'est peut-être pas là pour trancher sur tout ». Il est décidé que la réunion collective devient mensuelle, « avec un ordre du jour préparé », et que dans l'intervalle se tiennent des réunions par activités (librairie, restaurant, gestion...), restreintes aux personnes intéressées plus directement.

Des 39 réunions du collectif où la mention des présents figure dans cette période de 3 ans, il ressort les statistiques suivantes :

- 34 personnes (18 femmes et 16 hommes) ont participé à au moins 5 réunions et ce nombre peut ainsi définir le périmètre du collectif à cette période (et probablement aux autres périodes, des arrivées compensant toujours des départs) ;
- la participation moyenne par réunion est de 17 personnes (5 salariés et 12 bénévoles ; il arrive que des salariés ne puissent assister à la réunion pour des raisons de service) ;
- un noyau dur d'une quinzaine de personnes (8 femmes et 7 hommes) a participé à plus d'une réunion sur deux (parmi eux, une dizaine à plus de deux réunions sur trois).

### Organisation et argent

Il apparaît que les réunions sont avant tout consacrées à des questions d'organisation matérielle : planning de bénévolat au restaurant et à la librairie ; programmation des animations du premier

## Le papier mâché

étage ; organisation de la location de salles ; programmation et organisation de différents travaux périodiques à effectuer pour améliorer les locaux ; organisation des travaux comptables ; etc. Les choses paraissent assez simples dans les échanges et la répartition des tâches.

Dans ces questions matérielles, on doit distinguer les questions d'argent. Elles se posent dès le début et apparemment de manière fort dramatique. Certaines incohérences sont aujourd'hui difficiles à comprendre : le 27 janvier, il apparaît un manque de 17 000 F (ce qui correspondrait à peu près à 9 000 € aujourd'hui) pour le 1<sup>er</sup> février, situation apparemment dramatique, mais la réunion du 17 février mentionne « il semblerait que le compte d'exploitation soit équilibré et que l'entreprise Restolib ne perde pas d'argent, qu'on soit capable de tourner ». Nouveau grand cri d'alarme en septembre avec appel à augmentation de capital et à « avances sur consommation », mais au 26 octobre on lit : « Trésorerie : TOUT VA BIEN !!!!! » et nous nous engageons dans la location d'un petit local supplémentaire qui jouxte le premier étage.

Difficile de s'y retrouver dans le détail. On peut dire que notre compte d'exploitation brut fut toujours légèrement déficitaire (probablement à cause de notre incapacité psychologique à « faire de l'argent ») et que notre trésorerie fut plombée en permanence par le manque de capitaux initiaux. À l'emprunt initial est en effet venu s'ajouter un emprunt bancaire supplémentaire de 100 000 F (environ 50 000 € aujourd'hui) pour réaliser une « vraie » salle de spectacles et de cinéma, quelques nouveaux travaux d'amélioration... et donner un peu d'air à notre trésorerie. Mais le taux d'intérêt est à 17,5 % ! Il est vrai que l'inflation est cette année là à 13,5 % et que le taux d'intérêt réel est donc à 4 %, mais il n'empêche que les frais financiers sont considérables tandis que nos tarifs courent toujours derrière cette inflation galopante sans jamais pouvoir la rattraper, retenus qu'ils sont par notre culpabilité à faire payer le « juste prix ». Une ou deux fois par an revient donc le sujet de l'aug-

mentation des prix au restaurant et de la diversification de la carte pour permettre à ceux qui le peuvent de dépenser plus. Tous les trimestres revient également la question de comment passer les échéances URSSAF et TVA. Le système des « avances sur consommation » et des prêts personnels devient permanent et entraîne beaucoup de lassitude au fil des années.

## **Le « fond » et le fonctionnement du collectif**

Sur ces trois années que couvre le cahier retrouvé, trois réunions ont été consacrées uniquement à la question du « fond » et du fonctionnement du collectif (des notations éparses sur ces sujets apparaissent évidemment ici et là dans d'autres réunions). Il est très difficile de reconstituer précisément les débats et on se contentera de transcrire ce qui a pu être déchiffré de ces notations « à la volée » et très mal calligraphiées.

- **Il faut redéfinir un projet de fonctionnement.**
- **Pourquoi reste-t-on malgré les divergences ?**
- **Parce que le Papier mâché c'est mieux que rien.**
- **Parce que le Papier mâché c'est mieux que beaucoup !**
- **Nous n'avons su enclencher aucune dynamique propre à nous dans aucun domaine.**
- **Distinguer entre insatisfactions face à ce qu'est actuellement le Papier mâché, à son fonctionnement, et inquiétudes face à la gestion et aux problèmes financiers.**
- **Qu'on ait du mal à trouver des solutions pour combler le déficit traduit peut-être un manque d'enthousiasme actuel.**
- **En tant qu'utilisatrice, moi je reste, mais certains ne sont pas revenus, d'çus par ce qu'est le lieu.**
- **A-t-on réalisé ce qu'on voulait ? Quels moyens on se donne ?**
- **Que la bouffe soit inégale fait partie du projet, sinon on engage un professionnel.**
- **Projet trop divers pour qu'on puisse répondre à toutes les critiques.**

## Le papier mâché

- Le bénévolat, au départ simplement nécessaire, est devenu essentiel à la survie et par là même extrêmement contraignant.
- Tous les débats, toutes les analyses, toutes les décisions sont avant tout motivés par les contraintes économiques.
- J'ai peur que le projet soit trop mince. Est-ce suffisant de dire : c'est un lieu où des tas de choses sont possibles ?
- Pour ceux qui travaillent, c'est aussi un lieu de travail.
- Ce qu'on attend du Papier mâché c'est de ne pas venir en tant que « bouffeur » mais en tant que « personne ».
- Il y a des gens qui ont des idées, des projets, des désirs, et n'arrivent pas à les réaliser.
- Venir ici en ce moment c'est d'abord faire survivre.
- Manque d'une dimension collective, d'une généralité dans laquelle inscrire les choses.
- Ce qui est le plus grave c'est qu'on ne peut plus rêver ensemble.
- Est-ce qu'il faut avoir des rêves, nous, ou laisser des rêves venir se réaliser ici ?
- Il faudrait être d'abord d'accord sur l'analyse de la situation.
- Si j'étais quelqu'un d'extérieur, jamais je ne viendrais dans un lieu comme ça.
- Le Papier mâché n'est pas un lieu magique où les gens se transforme une fois rentrés. On l'a peut-être un peu trop considéré comme un lieu magique.
- On a le contrôle de ce qui se passe, mais il ne se passe rien.
- Je n'ai pas envie que ce soit un lieu où on soit obligé de faire telle ou telle chose.
- On avait dit au départ : c'est un lieu où on fait ce qu'on veut ; or le serveur est le seul qui ne peut pas faire ce qu'il veut.
- Moi j'ai l'impression qu'on est perçu comme un peu différents, mais pas vraiment nouveaux.
- On ne se donne pas des structures de décision qui sont faciles. On est en train d'expérimenter des formes de gestion

qui n'existent nulle part.

- Le fonctionnement est tellement démocratique qu'à la fin tout le monde peut remettre les décisions en question. Le coût d'un tel fonctionnement a peut-être été dissuasif auprès des bénévoles.

- Le lieu est relativement fermé, perçu comme un « club » ; les gens n'osent pas y entrer.

- On a sous-estimé ce que c'était que de tenir un commerce, entre autre dans le rapport qu'on a avec les gens.

- Il faudrait qu'on affirme de plus en plus notre différence.

- On n'est plus qu'un petit commerce.

- Il faut que les gens qui viennent ici sans aucune attente idéologique soient satisfaits (accueil, qualité de la bouffe, etc.).

- Vous cherchez des gens pareils que vous. C'est ça qui fait que vous n'avez pas l'air ouvert.

- Moi je me suis investi au départ pour être dans ce groupe, mais par ailleurs je ne suis pas prêt à gérer, à faire fonctionner de manière permanente. Ce que j'attendais c'est que le Papier mâché serait avant tout la chose de ceux qui y travaillent.

- Ce dont je me suis aperçu c'est que les salariés ont beaucoup trop d'autonomie.

- Cela demande un gros investissement de la part de ceux qui ne sont pas là quotidiennement, ne serait-ce que pour être au courant.

- Je peux assurer qu'il y a des décisions qui ont été prises en dehors des réunions.

- Ce qui est le plus grave c'est qu'il y a des choses qui ne sont pas appliquées.

- Si le restaurant ne correspond à rien, pourquoi ne pas laisser tomber ?

- L'autogestion est difficile à fonctionner lorsqu'elle se fait avec deux groupes différents : salariés et bénévoles.

- Est-ce que ça a un intérêt que ce lieu existe, tel qu'il est ? Je

## Le papier mâché

n'en vois pas l'utilité : ça nous bouffe trop de temps.

- Ce lieu, des gens en ont besoin !
- Je suis d'accord sur un point : les solutions ne viendront pas de nous.
- Ne soyons pas pessimistes. Il y a quand même des tas de choses qui ont été faites.
- Les positions se cristallisent sur des individus et on a le sentiment d'être obligé de se positionner par rapport à ça.
- Le projet « politique » était celui d'un certain fonctionnement de groupe, branché sur un lieu commercial. La solution ne peut donc venir que de l'intérieur.
- On a un lieu « cher » que l'on propose aux gens pour « pas cher ». Comment s'en sortir ?
- Notre rapport à l'argent est bien bizarre.
- Les tâches productives mobilisent toutes les énergies et l'aspect entreprise domine et nous domine.
- Il n'y a pas de lieu légitime de pouvoir : le collectif ne décide pratiquement plus rien. Formation de micro pouvoirs qui se contestent l'un l'autre.
- Il n'y a pas de contrôle des décisions ou disons examen de ce qu'elles deviennent dans l'application.
- Qu'est-ce que c'est que cet endroit et ou va-t-il ? Qu'est-ce qu'on y fait ? Il semblerait que ce ne soit plus la même chose pour tout le monde. Qu'avons-nous tous en commun ?
- On s'occupe du comment on va mais il faut d'abord savoir où on va. Or, il y a des groupes qui s'opposent.
- Les conflits existent depuis le début.
- Ce qui nous gêne depuis le début : jamais on ne met les choses carrément sur la table.
- Je propose qu'on revienne à notre projet de départ : l'ouverture par un collectif d'un lieu d'échanges, de rencontres, de discussions, de débats... dans un local plus modeste avec peu ou pas de salariés ; et qu'on vende ce fonds de commerce (en gardant peut-être les livres) pour rembourser les emprunts.



**- Le Papier mâché est intéressant sous la forme commerciale actuelle et il faut trouver des solutions pour continuer cette expérience.**

On voit que dès le début (la moitié de ces notations date d'un an à peine après l'ouverture) les remises en cause sont fondamentales : sommes-nous bien dans le projet que nous avons pensé ? Le collectif maîtrise-t-il l'évolution de ce projet ? Que faire des différences de vision ? Cette constante remise en cause du fond et du fonctionnement ne nous a pas empêchés de dégager immédiatement quelques grands principes de fonctionnement et de nous y tenir.

## **Les grands principes de notre fonctionnement**

Notre état d'esprit collectif nous amène au Papier mâché à adopter quelques grands principes de fonctionnement qui perdureront, comme réalité ou comme objectif, pendant toute sa durée, et bien au-delà pour ceux qui se lanceront dans d'autres aventures autogestionnaires et aussi pour tous ceux qui auront de nouvelles activités bénévoles.

## **Démocratie directe**

La notion si simple de démocratie, du principe « une personne = une voix », si entrée dans les moeurs depuis bientôt deux siècles, reste fermement à la porte de l'entreprise. Nous décidons quant à nous de pousser l'idée au bout de sa logique puisque nous n'aurons pas de « patron », même élu et révocable. La loi nous oblige à avoir un président et nous l'élisons donc, mais il n'a pratiquement aucune fonction autre que celle de signer les papiers.

Plus tard, dans les années 1990 et 2000, dans deux structures auxquelles certains du Papier mâché participeront (la Péniche et la Navette), nous avons été encore plus loin puisque le gérant obli-

## Le papier mâché

gatoire est tout simplement tiré au sort chaque année dans les salariés qui ne l'ont pas encore été, jusqu'à épuisement de la liste. Et de la même manière, il ne fait que signer les papiers pendant un an. Ce tirage au sort, pourtant ordinaire dans la démocratie athénienne et qui est encore présent pour les jurés d'assises (qui ont tout de même quasiment droit de vie ou de mort sur des êtres humains), fait ouvrir des yeux exorbités aux patrons, et pas seulement à eux.

Si on se lance dans l'autogestion c'est *a priori* pour ne plus avoir de chef et pour ne plus se comporter en chef ou encore que les autres ne se comportent plus en employés irresponsables. Si l'on décide de se passer totalement de « dirigeants », fussent-ils élus ou provisoires, il faut alors mettre en place un système de prise de décision collective. Deux grands types de décisions sont le plus souvent à prendre. Celles concernant le travail quotidien et celles concernant le fonctionnement général et la gestion. Il faut donc se réunir périodiquement. *A priori*, rien n'empêche que tout le monde participe à tout. Nous commençons donc de cette manière, nous verrons bien dans la pratique. C'est évidemment indispensable pour ce qui concerne la gestion et le fonctionnement généraux. Cela peut l'être moins (et c'est ce vers quoi nous avons évolué) en ce qui concerne le travail quotidien qui nécessite de se réunir hebdomadairement, mais ne nécessite aucun vote. Les nécessités du travail et le sens des responsabilités de chacun suffisent pour que les choses aillent presque de soi. Si un problème ou un désaccord surgit, on en discute, on argumente, et les choses avancent.

En ce qui concerne le fonctionnement général, les principes, on peut penser qu'un vote est nécessaire. Avec même des quorums et des niveaux de majorité différenciés selon le type de décision. À chacun de voir. Comme il a été dit précédemment, nous choisissons la voie du consensus et cela ne nous a jamais posé de problème. Nous pensons même que si un jour nous passons au vote, ce sera la marque de l'échec du projet. Le plus important n'est pas

les règles formelles de prise de décision mais l'information et la compréhension des problèmes posés. Pour prendre des décisions collectives et adéquates, il faut que tout le monde soit au courant de tout et pense à tout. La circulation de l'information est donc fondamentale. Les réunions et leur compte-rendu y pourvoient, mais surtout l'échange dans le travail quotidien. Mais, les quelques comptes-rendus de réunions font apparaître que l'idéal n'est jamais atteint dans ce domaine et que nombre de décisions sont prises dans des conditions contestables.

En ce qui concerne la gestion financière, il nous semble que tous doivent s'en occuper. Sa maîtrise est trop souvent un puissant instrument de pouvoir. On doit tous s'en occuper autant que faire se peut, pour éviter les prises de pouvoir et parce que tous doivent avoir profondément conscience que l'équilibre économique doit être une préoccupation constante, que « l'argent ne tombe pas du ciel ». On verra dans la suite que nous avons pratiqué cette gestion comptable et financière collective au moins les deux premières années, avant une dérive vers la spécialisation, mais la compétence acquise par tous dans la première phase a permis compréhension et contrôle de celui qui s'était spécialisé.

Reste enfin l'« urgence », la décision qui doit être prise immédiatement. Il suffit de la prendre. Chacun en comprendra la nécessité. Si quelqu'un conteste la nécessité, l'urgence, on en discute et les règles de l'urgence et de la nécessité sont précisées.

**À noter que nous avons rencontré une structure autogérée, La Montagne vivra, qui, après avoir pris ses décisions au consensus en assemblée générale, procède régulièrement à des votes à bulletin secret sur les mêmes questions afin de vérifier si les décisions prises au consensus sont bien le reflet de la réalité. Et de temps en temps, le vote invalide la décision... Une procédure pas inutile donc.**

## Égalité des salaires



La notion d'égalité, un des trois éléments de la devise de la France, inscrite dans notre constitution, est insupportable dès qu'elle entre dans l'entreprise et est poussée dans toutes ses conséquences. Pour notre part, nous avons décidé d'être le plus égalitaires possible, voire « égalitaristes ». Décider que tous les types de travaux se valent c'est refuser que les éventuelles différences de « productivité » deviennent des critères de rémunération. Et c'est d'autant plus légitime que les « critères » de hiérarchisation des salaires dans les entreprises traditionnelles ne sont pas moins arbitraires et « idéologiques » que la prise de position autogestionnaire qui refuse d'accorder moins de valeur au travail de l'un par rapport au travail de l'autre. Quand bien même certains seraient moins « efficaces » que d'autres, pourquoi reproduire par la différenciation des rémunérations des inégalités qui sont en grande partie héritées de la structure sociale ? Pourquoi pénaliser les moins « productifs » alors que chacun fait du mieux qu'il peut pour faire avancer la structure et qu'il ne s'agit pas de mauvaise volonté ?

À chacun et à tous de s'interroger sur les différentes pratiques. Ceux qui travaillent lentement ont-ils conscience du minimum de rentabilité indispensable du travail et du poids qu'ils font peser sur ceux qui travaillent vite ? Ceux qui travaillent vite ont-ils conscience de la pression psychologique qu'ils exercent sur les autres ? Est-il indispensable d'avoir des « cadences infernales » ? L'autogestion ne doit-elle pas privilégier les conditions de travail ? Mais qu'est-ce que de bonnes conditions de travail ; celles où l'on ne travaille pas trop vite mais longtemps ou vite et pas longtemps pour avoir plus de temps libre ? De plus, qu'elle sont les conditions économiques nécessaires à ces bonnes conditions de travail ? Ces questions ne sont guère différentes de celles qui se posent dans l'entreprise traditionnelle, mais s'autogérer, c'est tenter d'y répondre non par la hiérarchie des

salaires mais par leur égalité et par la coopération, la confiance et la discussion.

Il suffit que l'égalité des salaires porte sur le tarif horaire versé à chaque salarié pour que le principe soit applicable. Chacun note les heures qu'il effectue et les rémunérations sont calculées à partir des heures effectuées par chacun auxquelles on applique le même taux horaire. L'absence de hiérarchie des salaires c'est un salaire horaire égal pour tous et le comptage des heures de travail.

### **La rotation des tâches**

Si telle ou telle tâche nécessite des qualifications particulières, il peut paraître plus simple de laisser une personne s'y former et s'y consacrer. Mais la spécialisation peut conduire à ce que chacun ne s'occupe plus que de son secteur de travail particulier : à moi le commercial, à toi la compta, à elle la maintenance technique, à lui le secrétariat, à vous la production, etc. Une sorte d'entente entre « chefs » de secteur. Pourquoi pas. Mais il y a alors un fort risque à voir la gestion collective s'appliquer non pas à l'ensemble de l'activité de la structure mais seulement aux questions les plus transversales. Il peut en résulter un désinvestissement pour la prise en charge de l'ensemble de l'activité, chacun se retranchant derrière son « cœur de compétence », sorte de territoire symbolique au-delà duquel les autres n'auraient rien à redire.

Sans tomber dans l'excès inverse, il faut tout de même s'efforcer de développer une prise en charge collective des différentes tâches à effectuer. Ce qui implique que chacun s'intéresse à tout et se forme à toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à la comptabilité comme à la production. Même si cela n'est pas toujours réalisable (les limites individuelles empêchent souvent une polyvalence totale et ce d'autant plus que l'activité développée exige des compétences), il faut pourtant le plus possible essayer de diffuser par la formation et le travail à

## Le papier mâché

plusieurs, la maîtrise des enjeux de chaque tâche. C'est donc un souci et une pratique permanents qu'il faut avoir afin d'éviter que ne se dessine une hiérarchie insidieuse derrière la hiérarchie des compétences.

Et la valorisation individuelle dans tout ça ? Privilégier le travail collectif, favoriser la polyvalence et la diffusion voire l'homogénéisation des compétences n'est pas sans poser des problèmes de rapport au travail. Le travail, les compétences professionnelles sont souvent constitutifs de l'identité de la personne, du sentiment qu'a chacun de sa valeur et de son utilité. Dès lors que le résultat de son travail n'est plus directement attribué au salarié mais est le fruit du collectif, comment s'y retrouver, se rassurer ? Les individus ne doivent pas se sentir niés par le collectif ou le poids des décisions communes. Il s'agit là d'un équilibre délicat qui passe en grande partie par la valorisation que les membres de la structure se prodiguent les uns les autres. Pour rassurer l'autre, faire en sorte qu'il s'épanouisse et donne le meilleur de lui-même, qu'il ose s'exprimer et prendre des décisions, il faut l'aider à acquérir les compétences nécessaires à sa polyvalence et à sa prise en charge du collectif mais aussi souligner ses apports. Ce n'est que dans la reconnaissance et la confiance mutuelle que pourront se gérer les doutes et les angoisses des uns et des autres quant à leur utilité.

## Partage du travail et temps choisi

Un minimum de prévision est indispensable pour que la structure puisse fonctionner. Il faut à la fois essayer d'anticiper le volume global d'heures de travail à effectuer et à se répartir dans l'année, et que chacun dise combien d'heures il souhaite travailler et selon quel rythme : 30 heures par semaine en 4 jours (ou en 5 selon les envies), 1 200 heures sur l'année mais à plein temps pendant 9 mois et avec 3 mois de vacances, etc. Attention cependant, la responsabilité globale sera plus forte pour ceux qui seront

constamment présents que pour les autres. Il faut donc miser sur le fait que le travail choisi est toujours mieux pris en charge et effectué que le travail non choisi. Et que ceux qui travaillent tout le temps sachent prendre leur distance par rapport à un investissement souvent excessif. Partager les responsabilités doit être le fait des deux tendances et est souvent plus facile qu'on ne le pense à résoudre techniquement. L'idéal serait de répartir de façon égale le nombre d'heures à effectuer afin que chacun ait la même quantité de travail et donc la même rémunération à la fin du mois. Mais il est tout à fait possible de s'entendre sur des temps de travail différenciés, tout le monde percevant la même rémunération à l'heure. Ce partage du travail ouvre d'ailleurs la voie à un temps de travail choisi qui facilite l'épanouissement et contribue à créer de l'emploi du fait de la baisse du temps de travail moyen qui en résulte souvent.

## Être responsable

Décider collectivement et se payer tous pareils est ce qu'il y a de plus facile dans une entreprise autogérée. Nous n'avons jamais eu le moindre problème avec cela au Papier mâché, à la Péniche et à la Navette et n'en avons jamais entendu parler dans les structures autogérées que nous avons rencontrées. La rotation des tâches et le temps choisi ne sont pas sans poser des problèmes techniques, mais rarement insurmontables.

La seule chose difficile, c'est la responsabilité partagée. Les différences d'investissement et donc de prise de responsabilité peuvent être très importantes. En fonction des tempéraments, de l'ancienneté, des pathologies... C'est souvent source de tensions importantes et qui peuvent aller jusqu'à mettre en cause l'existence même de la structure, ou du moins son caractère autogéré. Difficile pour les plus investis, conscients et responsables de supporter ceux qui, à leurs yeux, « s'en foutent un peu » et « se laissent porter ». Difficile pour les plus « cools » de supporter les pressions, les coups

## Le papier mâché

de gueule de ceux qui, à leurs yeux, ont un comportement pathologique, angoissé et autoritaire. La question se pose souvent quand l'entreprise existe depuis un certain temps et que tout semble aller tout seul ; difficile alors pour les nouveaux venus de prendre conscience de l'investissement nécessaire pour la faire vivre.

Pourtant, l'égalité dans la prise de responsabilité, dans le cadre des possibilités de chacun, est absolument indispensable pour un fonctionnement autogéré. Nous avons souvent réussi, non sans heurts et à-coups, à résoudre cette difficulté, mais pas toujours. Et il reste que c'est la seule chose vraiment difficile, à la différence des autres pierres de touche de l'autogestion.

## La comptabilité

### La comptabilité collective

Selon nos principes, gestion et comptabilité doivent être collectives. Elles sont des instruments de pouvoir si elles sont exercées individuellement. La micro-informatique n'apparaîtra qu'au début des années 1980 et tout est tenu à la main sur des cahiers ou des registres comptables. Pour qu'un maximum de gens soient présents, nous organisons des journées ou des week-ends de comptabilité tous les deux ou trois mois. Certains vérifient les recettes journalières avec les fiches clients, d'autres classent les factures, d'autres encore transcrivent dans les cahiers comptables les différentes opérations (factures fournisseurs, recettes journalières, mises en banque...), enfin « les Jeannes », nos deux institutrices à la retraite, après nous avoir recommandé de bien aligner les chiffres dans les colonnes, se réservent de faire les additions à la main, alors même que nous avons une machine à calculer à bande. Il ne reste plus alors qu'à faire le rapprochement bancaire pour vérifier que rien n'a été oublié et à remplir les déclarations trimestrielles (TVA, URSSAF, etc.). Et ça marche ! Double avantage : tout le monde apprend les rudiments de la comptabilité et de la gestion et se trouve ainsi sur



un pied d'égalité dans les discussions, et les risques d'erreurs sont limités car sur chaque type d'opérations nous travaillons à deux.

## Première visite du commissaire aux comptes

Nous n'avons pas d'expert-comptable extérieur, mais comme nous sommes une coopérative sous forme de société anonyme, nous avons l'obligation d'avoir un commissaire aux comptes qui est un professionnel réglementé. Sa fonction n'est pas de nous faire la comptabilité, comme c'est le cas d'un expert-comptable, mais de vérifier qu'elle a été faite dans les normes et « que les comptes annuels sont réguliers et sincères et qu'ils donnent une image fidèle du résultat de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'association à la fin de l'exercice ». Une des membres du collectif, juriste, en connaît un et nous nous adressons donc à lui. Au terme du premier exercice, il nous rend visite, où plutôt un de ses stagiaires en formation comme c'est toujours le cas pour les petites structures. À ce moment, nous ne savons rien du rôle du commissaire aux comptes et n'avons pas la moindre idée de ce que sont les « comptes annuels » et des différentes obligations qui y sont liées.

Nous sommes 8 ou 10 assis à la grande table carrée nous disant que nous allons lui demander ce qu'il faut faire et ce qu'il va faire, mais avec l'idée fausse qu'il est en quelque sorte un comptable. Il fait beau et chaud. Le commissaire aux comptes stagiaire arrive, aussi jeune que nous, voire pour certains plus jeune (25-30 ans), costume-cravate. Il est évidemment surpris de nous trouver aussi nombreux. Il repère rapidement la présidente, ce qui a l'air important pour lui. À nos interventions, il comprend peu à peu l'ampleur du désastre : nous ne savons rien, n'avons rien préparé. Chaleur aidant, des gouttes de sueur apparaissent sur son front, face à nous en tenues légères et décontractés. Il est au bord de nous faire la leçon mais n'en a pas le temps, notre présidente contre-attaquant immédiatement sur le thème « faites votre travail et nous

## Le papier mâché

ferons le nôtre ». Il se contente donc de nous expliquer ce que nous devons faire et que lui ne fera que vérifier. Nous nous quittons un peu tendus. Nous n'avons guère supporté ce jeune technocrate en costume-cravate si différent de nous (quoique nos incorrigibles homosexuels ne pourront s'empêcher de penser qu'après tout le jeune homme n'était pas si mal de sa personne et qu'il serait probablement amusant et pas désagréable de lui défaire sa cravate et sa belle chemise blanche...). Nous suivrons néanmoins ses directives et tout sera rapidement fait dans les règles.

### Une spécialisation ordinaire

Nous ne réussons pas à maintenir cette gestion collective de la comptabilité. La dérive viendra du libraire. Il tient déjà les comptes de la librairie. Il a le goût des chiffres et il a déjà tenu, sous le contrôle d'un expert-comptable, la comptabilité de l'entreprise d'entretien et de réparation de bateau de deux des initiateurs. Qui plus est, il peut avoir des temps morts dans les permanences de la librairie. Il n'en faut évidemment pas plus pour que ceux qui n'aiment pas les chiffres et sont hermétiques à la comptabilité (et ils sont comme dans la plupart des collectifs l'écrasante majorité) se déchargent progressivement sur lui des différentes tâches comptables. En 1982, un des membres « rapporté » du collectif, parisien, est en train de créer un logiciel de comptabilité pour les micro-ordinateurs enfin apparus. Notre comptabilité va lui servir à tester son logiciel « en vrai ». La spécialisation va alors se confirmer car nous n'organisons pas des convois trimestriels du collectif sur Paris dans son appartement. Les rendez-vous avec le commissaire aux comptes deviennent alors ceux du libraire, la présence du président devenant purement officielle et formelle.

Quant à la question du pouvoir conféré par la maîtrise de la comptabilité et de la gestion financière, elle ne se posa guère. Tout le monde avait participé au départ, le niveau moyen de diplôme des membres du collectif montrait une bonne capacité à l'abstraction,



## Le collectif

le souci « pédagogique » du spécialisé fut constant, la gestion financière d'une librairie comme d'un restaurant n'est pas d'une extrême complexité. Une fois compris que l'état de la trésorerie n'est pas l'état de l'exploitation, que l'avantage d'un besoin en fonds de roulement négatif en restauration (délai de paiement fournisseurs mais paiement comptant des clients, avec des stocks faibles à rotation rapide et sans dépréciation) doit être surveillé de près, que le stock et sa valeur réelle pèsent lourds dans l'exploitation d'une librairie, que le coût total d'un salaire est deux fois supérieur au chèque que reçoit le salarié, ce qui était à la portée de tous (avec toutefois une persistance mémorielle variable), le libraire ne disposait d'aucun pouvoir occulte particulier, même s'il avait acquis une compétence qui lui servira plus tard.





## Chapitre 9

# La fin

Si l'on résume les sept ans du Papier mâché, on peut dire que les deux ou trois premières années furent extraordinaires, aussi bien des points de vue de l'intérêt pour ce que nous faisons, du fonctionnement du collectif, du développement et de la diversité de nos activités, des rapports avec les usagers. Suivent deux ou trois années plus calmes, moins créatives et où l'investissement bénévole diminue. Enfin, les deux dernières années sont mornes et problématiques : nous sommes devenus simplement un restaurant sympathique et pas cher, pratiquement rien de plus, la fréquentation baisse obligeant à réduire le personnel (nous profiterons simplement des départs « naturels »), des tensions internes apparaissent ici ou là. Il y aura tout de même le sursaut des expositions qui à la fois furent une grande réussite et une expérience passionnante avec le milieu artistique niçois. Mais dans le collectif nombreux sont ceux qui ne sont retenus dans l'envie de se désinvestir totalement, voire de proposer de fermer le Papier mâché, que par la présence de salariés dont c'est le gagne-pain.

### Difficultés financières

Tout au long des sept ans également, nous avons des difficultés financières, soit pour boucler les fins de mois soit pour financer de nouveaux projets (aménagement de la salle de spectacle par exemple). Rien n'aurait été possible sans le considérable bénévo-

## Le papier mâché

lat effectué par les membres du collectif (probablement un tiers du travail quotidien les premières années, et la totalité de la gestion et de l'animation) et sans de périodiques « appels au peuple » pour des augmentations de capital. Mais au fil des ans, l'investissement des membres du collectif s'amointrit, le bénévolat diminue, les appels au porte-monnaie lassent.

Il y eut aussi d'autres solutions financières exceptionnelles. Au cours d'une réunion de crise financière, après avoir épuisé toutes les solutions précédentes, l'ensemble des membres non salariés du collectif se sont mis d'accord pour sortir de la salle et laisser les salariés seuls décider de comment aborder le problème. Après moins de 30 minutes de discussion la décision est prise : nous travaillerons 42 heures par semaine pour une rémunération basée sur 35 heures (sachant que nous sommes payés au Smic), soit une baisse de 15 % ! C'était évidemment conforme à nos principes : on se paye uniquement en fonction des recettes, c'est le prix de notre indépendance. Mais cela pose évidemment une énorme question, surtout en nos temps d'accord « emploi-compétitivité », sur laquelle nous reviendrons.

### Conflits et départs

Dès la première année et tout au long des sept ans, il y a des départs, et des arrivées. Certains partent simplement parce qu'ils découvrent leur vocation ailleurs, d'autres parce qu'une autre expérience les tente, d'autres encore parce que le projet ne leur correspond plus guère (et probablement souvent pour les trois raisons à la fois). Nous connaissons quelques (deux ou trois ?) affrontements violents sur la conception du travail qui aboutissent à des départs.

Ainsi, un autre courant de lieux d'activités mixtes était également apparu à la fin des années 1970, mais plus « professionnels » et plus « chics », tout en étant « engagés ». Citons de mémoire le

cinéma-restaurant L'Entrepôt de Frédéric Mitterrand à Paris, un théâtre-restaurant à Toulouse, la maison d'édition-librairie-restaurant Les Arcenaulx de Jeanne Laffitte à Marseille... Certains pouvaient avoir ce type de projet en tête, avoir un souci perfectionniste de la prestation à fournir et trouver notre façon de travailler trop relâchée. Leur volonté de sortie du militantisme allait beaucoup plus loin.

Le collectif joue alors longuement et fermement un rôle temporeur. Nous sommes fortement imprégnés par l'ambiance « psy » de l'époque et très attentifs aux risques de dérives de dynamique de groupe. Tout particulièrement, nous veillons à ce qu'il ne se crée pas de clans qui figeraient les situations et accroîtraient les affrontements.

Il est difficile de dégager de cette expérience des recettes ou des méthodes ; simplement, ce groupe de personnes là, à ce moment-là, est arrivé, quelques années, à éviter toute extension de conflits interpersonnels, et également toute exclusion formelle. Toutefois, cette réduction progressive (les éventuels problèmes réels, techniques, de fonctionnement étant tranchés « rationnellement » par le collectif) aux aspects psychologiques et interpersonnels des conflits ne s'est pas accompagnée d'une prise en charge et d'une résolution de ces aspects : il y eu donc à chaque fois départ volontaire de la personne qui supportait le plus mal la situation ; ce que nous considérons comme un moindre mal. Mais les ruptures fondées sur de vraies divergences furent vécues intérieurement très violemment par ceux qui durent partir, leur point de vue n'ayant pu entraîner l'adhésion collective.

Ce n'est que la dernière année que de véritables tendances apparaissent et des conceptions assez différentes face au déclin du projet, certains étant prêts à le faire beaucoup évoluer afin qu'il perdure, d'autres considérant que ces évolutions correspondaient de fait à l'abandon du projet. Ce déclin et ces divergences entraînent

## Le papier mâché

des tensions au quotidien dans l'équipe, suffisamment importantes pour qu'un proche (certes souvent dans l'excès) suggère d'établir un duumvirat constitué du représentant le plus modéré des deux tendances. Si rien d'absolument dramatique ne se passe, si nous ne nous déchirons pas, c'est tout de même le signe que le projet touche à sa fin.

### Fermeture

Au printemps 1985, deux des cinq salariés du moment et le principal bénévole annoncent leur désir d'arrêter. De nombreux départs, et de nombreuses arrivées, ont toujours eu lieu depuis le début du Papier mâché, mais n'ont jamais remis en cause le projet. Ce n'est plus le cas. Est-ce dû à l'importance jouée par les trois personnes qui partent dans le fonctionnement du Papier mâché depuis l'origine ? Est-ce dû à un large désinvestissement du collectif qui ne trouve pas l'énergie de réagir ? Toujours est-il que la décision est prise d'arrêter et de mettre en vente le lieu.

En dépit du caractère assez formel que revêt généralement ce genre de document, le rapport du conseil d'administration à la dernière assemblée générale pour prononcer la dissolution recense bien les principales raisons qui nous ont amené à cette décision.

### Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale

L'activité de la société Restolib au cours de l'exercice 1984-85 s'est traduite par 228 626 F de vente de livres, 546 530 F de vente de repas et l'organisation de onze expositions dont l'objectif était d'augmenter la fréquentation du lieu. Le chiffre d'affaires a baissé de 22 % en librairie et de 15 % au restaurant. Malgré une légère amélioration de la marge brute, un important effort dans la gestion des stocks (- 15 %) et une diminution de la masse salariale (- 5 %), les charges n'ont pas baissé



(- 7 %) dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires, d'autant plus qu'il a fallu régulariser des charges d'exploitation dues à des exercices précédents qui représentent le tiers de la perte de l'exercice qui s'élève ainsi à 92 331 F.

La société continue à souffrir de son manque de capitaux propres et les frais financiers représentent plus de 3 % de son chiffre d'affaires.

L'activité d'expositions, malgré le succès obtenu auprès des professionnels, n'a pas augmenté de façon sensible la fréquentation.

L'équipe des salariés manifeste une lassitude grandissante à l'égard d'un projet qui leur paraît de plus en plus en marge du fonctionnement social actuel.

Les possibilités de financement sont actuellement difficiles : la Société ne peut augmenter encore ses emprunts bancaires et l'appel à l'actionnariat ne donne plus les résultats des premières années de l'entreprise.

En fonction de tous ces éléments et compte tenu que depuis quatre ans les trois mois d'été sont particulièrement mauvais et vont accroître les pertes, conformément aux statuts, le conseil d'administration du 07 juin 1985 a décidé à l'unanimité de mettre en vente dans les plus brefs délais le fonds de commerce et de procéder au licenciement du personnel.

Après de nombreuses recherches, un acheteur s'est présenté dont l'offre permettait d'apurer les comptes de la Société. Il a donc été procédé à la vente du fonds le 03 août 1985 pour la somme de 365 000 F.

L'activité ayant donc totalement cessé, le conseil d'administration a décidé à l'unanimité de réunir, outre l'assemblée générale annuelle, une assemblée générale extraordinaire ayant pour but la dissolution de la Société.

Fait à Nice, le 17 août 1985

Alors même que nous étions tombés à 40-50 couverts par jour depuis un an ou deux, le hasard fait que les trois fois où l'acheteur po-

## Le papier mâché

tentiel vient le soir visiter les lieux, y compris inopinément, le restaurant est plein à craquer. L'acheteur achète bien entendu sur la base des comptes annuels des trois dernières années. Mais rétrospectivement, il est probable qu'il a pensé que, comme la plupart des restaurateurs, nous faisons une grande partie de notre chiffre d'affaires au noir, alors même que nous n'en faisons aucun et refusons même les pourboires que nous transformions, lorsqu'ils avaient quand même lieu, en parts sociales de la coopérative. Toujours est-il qu'il ne discute pas le prix que nous demandons et que l'affaire se conclut rapidement.

Le prix, effectivement calculé sur le chiffre d'affaires moyen des trois dernières années et conforme au barème des services fiscaux, permet juste de couvrir le passif, y compris les emprunts et comptes-courant mais à l'exception du capital. Peut-être de l'ordre de 500 € d'aujourd'hui en moyenne par membre du collectif. Mais pour quelle aventure !



*Au fond à gauche, le stock de livres*

## Le collectif toujours là

Toutefois, la procédure de vente comporte évidemment paperasses et délais qui nécessitent un important relais de trésorerie. Nous faisons alors appel au collectif. Et tout le monde est là ! Alors même que le collectif s'est beaucoup désinvesti et que, par ailleurs, beaucoup sont tout simplement partis pour mener d'autres vies, à l'annonce de la fermeture et du besoin manifesté, tous arrivent et, comme au premier jour, participent, discutent... et sortent leur chéquier. Le relais financier est assuré sans problème (et chacun retrouvera son avance du moment) et l'ambiance de fermeture est finalement joyeuse. Une grand fête a lieu le jour de fermeture.

Bien sûr, tout ne s'arrête pas la nuit où nous donnons le dernier tour de clé. Beaucoup de paperasses administratives continueront plusieurs mois avant que l'entreprise soit définitivement dissoute. Mais entre-temps le libraire a été embauché par la boutique de gestion locale, ce qui lui permet d'être épaulé dans cette tâche ni agréable ni facile. D'autre part, malgré plusieurs semaines de soldes avant la fermeture, il reste beaucoup de cartons de livres. Ils sont entreposés sous la forme d'un cube de 2 m<sup>3</sup> entouré d'une bâche au milieu d'un jardin d'une colline de Nice, sorte de Cristo involontaire. Nous essayons pendant plusieurs mois de les donner à des bibliothèques ou des bouquinistes. Une partie s'en va, mais il reste 1 m<sup>3</sup> dont personne ne veut. Nous décidons une dernière fois une réunion du collectif.

Au terme d'un repas largement arrosé dans le jardin, notre dernier président, facile animateur de soirée, sort un à un des cartons les livres restant et les propose pour les sauver de la destruction finale à la quarantaine de personnes présentes. Chacun repart avec une petite dizaine de livres sous le bras, qu'il ne lira probablement jamais. Vers minuit, nous allumons un feu et brûlons les quelque cent ou deux cents livres restant. Nous constatons à cette occasion à quel point les livres ne se laissent pas brûler si facilement : il faut

## Le papier mâché

dra périodiquement aérer le feu à la fourche jusqu'à six heures du matin pour qu'il n'y ait plus qu'un tas de cendres.

### Et après ?

#### Le manque

Des liens interpersonnels forts se sont évidemment créés au cours du Papier mâché et se sont perpétués longtemps après. Mais le collectif a tout de suite et totalement disparu, chacun poursuivant des aventures personnelles n'ayant, pour la plupart, que peu de rapports avec ce qui constituait le projet du Papier mâché.

Pour autant, des années durant, nombre d'entre nous sont interpellés dans la rue, à la terrasse des cafés, dans des soirées amicales : quand ouvrons-nous un nouveau Papier mâché ? Cette question si souvent posée manifeste autant une nostalgie d'un lieu devenant de plus en plus mythique avec le temps qu'un manque sur Nice d'un lieu jouant le même rôle. Mais, dans cette décennie 1985-1995, quels mouvements sociaux pourraient constituer le cadre idéologique de la création d'un tel lieu ? Il faudra attendre la fin des années 1990 et les années 2000 pour voir réapparaître des initiatives collectives (on pense par exemple à l'occupation par diverses associations du site de la caserne des Diables bleus, aux AMAP, aux lieux comme Falabrac Fabrik ou Court-circuit). Et ce sont de nouvelles générations qui prennent la relève, les membres du Papier mâché, aujourd'hui au moins sexagénaires poursuivant d'autres activités, associatives, municipales ou professionnelles.

#### Trente ans après

Apparemment, cinq membres du collectif se sont relancées dans des aventures plus ou moins similaires. C'est particulièrement le cas de la SCOP La Péniche. Si la stricte égalité des salaires et du pouvoir est la même que ce qu'elle était au Papier mâché, le statut

de SCOP indique que ses membres sont uniquement les salariés de l'entreprise et son activité (la rédaction d'articles, de sites internet, de livres, etc. portant sur l'économie sociale et solidaire et particulièrement sur les associations) en réduit l'accès aux bac + 3 ou + 5 ; un moins grand mélange et une moins grande mixité donc. Sa pérennité est en revanche plus grande puisque la crise interne qu'elle subit en 2007, au bout de onze ans, s'est transformée en essaimage avec la SCOP la Péniche à Grenoble, la Pirogue intégrée à Coopaname à Paris et la SCOP la Navette à Faux-la-Montagne dans la Creuse (dans laquelle se trouvent les quatre membres du Papier mâché).

Un autre membre du Papier mâché est dans une aventure coopérative : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) De rue et de cirque (2r2c). La loi a créé le statut de SCIC en 2001. Il est probable que si ce statut avait existé en 1978, c'est celui que nous aurions adopté. En effet, la SCIC part du modèle de la SCOP, qui n'appartient et n'est dirigée que par ses salariés, en y ajoutant l'obligation d'intégrer au moins deux autres catégories d'acteurs dont au moins celle des « bénéficiaires » (en l'occurrence, nos clients). En créant un catégorie « bénévoles », nous aurions pu parfaitement correspondre à l'idée de la SCIC. Ou plutôt à l'une des idées auxquelles correspond la SCIC, car il s'agit souvent d'intégrer également des collectivités publiques, des fournisseurs, etc.

Bien entendu, le statut de SCIC, comme celui de SCOP ou celui de coopérative de consommation, ne garantit pas un fonctionnement autogéré, loin de là. Du moins, les statuts coopératifs le permettent-ils plus facilement que les sociétés de capitaux, si la volonté des participants est là.



## Chapitre 10

# Quelques considérations complémentaires

### La rigueur et les années Tapie

Ce qui peut-être explique le mieux la fin du Papier mâché est du même ordre que ce qui explique son début. : le contexte idéologique. Comme pour le début, citons quelques faits significatifs. En mars 1983, c'est le « tournant de la rigueur » et la liquidation des espoirs de changements économiques et sociaux mis dans l'élection présidentielle de 1981. L'année suivante, c'est le triomphe dans les rues de l'école privée qui met bas la réforme Savary. Épuisé, Pierre Mauroy jette l'éponge et est remplacé par le sémillant et « moderne » Laurent Fabius. Tout un symbole, bien en phase avec la célèbre émission « Vive la crise », de février 1984, animée par Yves Montand et relayée par *Libération* (qui a abandonné son fonctionnement des années 1970 pour devenir, sous la direction de plus en plus personnelle de Serge July, un « vrai » journal, libéral-libertaire) ; bien en phase également avec la montée médiatique de Bernard Tapie, désigné « Homme de l'année » par les médias en 1984, qui occupe tous les plateaux (de Gym Tonic à Apostrophes en passant par Le Jeu de la vérité, Champs-Élysées, Les Grosses Têtes) et distille à sa manière tonitruante la nouvelle idéologie de la « réussite ». Ajoutons que ce que l'on appellera « les années Tapie » sont également au niveau mondial « les années Thatcher » et « les années Reagan ».

## Le papier mâché

Nous avons commencé avec la crise du militantisme mais en pleine conformité avec les valeurs et l'effervescence intellectuelle des années 1970. Deux coups, de natures bien sûr très différentes, vont liquider cet état d'esprit : la prise du pouvoir par la gauche qui fait évoluer bien des problématiques pour certains, son échec et la mise en place du néo-libéralisme qui va tout balayer.

Toutefois, cette explication par le contexte idéologique, politique et social (qui nous a peut-être bien aidés à faire notre deuil de cette magnifique expérience) ne peut suffire. Nous découvrirons plus tard qu'en ce début des années 1980, des structures autogérées se créaient : le lycée expérimental de Saint-Nazaire, le lycée autogéré de Paris, le démarrage par les créateurs du Vieil Audon au début des années 1970 d'un nouveau projet, Ardelaine (1982), la mise en place par un groupe de jeunes d'un projet qui deviendra Ambiance bois (1988)... Les envies, les idées, les projets, n'étaient peut-être pas moins nombreux mais simplement moins dans l'air du temps et moins visibles. Il faut alors se retourner vers le groupe du Papier mâché.

### Un « groupe en fusion » ?

Il est bien possible qu'on trouve dans *Critique de la raison dialectique*, de Jean-Paul Sartre, la meilleure définition de ce que fut le Papier mâché : un groupe en fusion. Sartre distingue en effet trois espèces d'ensembles sociaux : la série, le groupe en fusion et l'organisation (1). Pour lui, le groupe en fusion apparaît lorsque les individus en série prennent conscience du caractère insupportable de

---

(1) La série est un rassemblement inerte d'individus où chacun est seul parce qu'il est interchangeable avec tous les autres. Sartre prend l'exemple de la queue à un arrêt d'autobus où chacun est là pour la même chose, mais cet intérêt commun rassemble les gens de l'extérieur et dans l'indifférence. Pour Sartre, la série est le type fondamental de la socialité, au travail comme dans la vie quotidienne. La troisième espèce de rassemblement, c'est l'organisation qui est ins-



## Quelques considérations complémentaires

leur situation, se reconnaissent les uns les autres et font advenir une unité active. Attention, le groupe en fusion n'est pas un groupe « fusionnel » (comme on parle d'un couple fusionnel) dans lequel les individus disparaîtraient dans une unité totalisante, voire totalitaire. Bien au contraire, il faut entendre « fusion » au sens de la physique, c'est-à-dire comme un accroissement de l'activité et de l'énergie des constituants du groupe. Le groupe en fusion, c'est donc la liberté collective et la réciprocité. Pour Sartre, il n'y a alors ni chef ni meneur (ou que des chefs et que des meneurs), chacun jouant pour tous un rôle de « tiers régulateur tournant » qui à la fois exprime l'unité des questionnements du groupe et propose des hypothèses, des solutions, des manières d'agir.

Sartre applique cette analyse aux grands moments de l'histoire sociale. Pour ceux qui l'ont vécu, Mai 68 apparaît bien comme un grand moment de groupe en fusion, succédant à « la France [qui] s'ennuie » (expression de Pierre Viansson-Ponté dans *Le Monde* du 15 mars 1968) et précédant un grand mouvement de récupération organisationnelle et institutionnelle. Tout à coup, tout le monde se parle, tout le monde s'exprime, tout le monde propose, tout le monde s'écoute.

Le Papier mâché a au fond, sans en avoir forcément conscience, perpétué, ou recréé, à son échelle, cette idée, ce processus auxquels ses différents membres avaient participé dix ans auparavant. Nous étions tous les « tiers médiateurs tournants » d'un groupe en fusion, libre, créatif, inventif. Et ce groupe en fusion qu'était le collectif s'est naturellement étendu aux usagers du lieu.

titution. La liberté et la réciprocité du groupe en fusion ne peuvent se suffire d'être immédiates. Lorsque la crainte de la dispersion du groupe apparaît (et elle apparaît toujours), elles doivent recevoir une médiation stable. Le groupe s'organise alors dans des règles formelles et s'institutionnalise. La mémoire de la fusion et le rôle de « tiers médiateur tournant » s'estompent au profit d'une division des rôles et du retour du caractère sériel du groupe.

## Le papier mâché

Lorsque le collectif ne fut plus ou ne porta plus un groupe en fusion, nous n'avons en fait pas été confrontés au risque qu'évoque Sartre dans l'évolution de tout groupe en fusion : celui de l'organisation et de l'institutionnalisation. En tant que groupe, nous n'avons pas cherché à nous perpétuer, la plupart de ses membres étant passer à autre chose.

### **Un collectif « petit bourgeois »**

Si cette idée de « groupe en fusion » peut donner un certain sens à ce qui s'est passé en termes de dynamique au Papier mâché, elle ne rend pas compte de ce qu'il était sociologiquement. « Un collectif petit bourgeois » est un peu provocateur, mais correspond à une terminologie très employée à l'époque, encore fortement dominée intellectuellement par le marxisme.

On a pu déjà noter à différents passages la présence d'enseignants (du supérieur, du secondaire et du primaire), d'architectes, de travailleurs sociaux... Tentons une sociologie à la hache. Sur la trentaine de membres du collectif non salariés, les trois quarts appartenaient à la catégorie de l'Insee « Cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIS), le quart restant à celle des « Professions intermédiaires » (PI). Quant aux salariés, on ne peut que se reporter à la profession des parents : un tiers de CPIS, un tiers de PI, et toutefois un tiers d'employés, d'ouvriers et de petits agriculteurs. Mais ne nous y trompons pas, ayant fait des études, presque tous les salariés sont devenus ensuite PI ou CPIS. On retrouverait ainsi pratiquement la même structure socioprofessionnelle aujourd'hui chez ces anciens salariés du Papier mâché que chez les membres non salariés du collectif, et la même structure socio-professionnelle chez les parents de tous les membres du collectif, bénévoles et salariés. Une présence écrasante donc de « classes moyennes intellectuelles ». Et sans pouvoir le vérifier, il est certain que la clientèle était le strict reflet du collectif, avec une plus forte présence de travailleurs sociaux et de psych(analystes, iatres,

ologues) que dans le collectif proprement dit, très « enseignants et chercheurs ».

Étant données nos appartenances idéologiques et politiques de l'époque, cette structure sociale du Papier mâché nous a évidemment interrogée. Quelques tentatives furent évoquées ou réalisées : mettre le restaurant à l'entrée et la librairie derrière pour moins faire reculer les catégories populaires devant la vitrine, orienter différemment le stock de la librairie, accueillir les enfants du quartier (encore à moitié populaire à l'époque) en atelier cuisine le mercredi, avec l'espoir que les parents viendraient... Mais nous étions déjà loin de la période des « établis » (dont deux des salariés avaient fait parti) apportant la bonne parole aux classes populaires, et déjà certains « adieux au prolétariat » commençaient leurs ravages (André Gorz, *Adieux au prolétariat*, Galilée, 1980). Nous sommes donc restés un lieu de classes moyennes intellectuelles, beaucoup plus engagées toutefois que ce qu'on appelle aujourd'hui les « bobos ».

Cela pose-t-il question quant au « modèle » autogestionnaire ? Il est vrai que le Papier mâché a bénéficié grâce aux « CSP + » de son collectif de facilités financières. Mais si elles nous ont grandement facilité la vie, ce n'est pas là l'essentiel : les investissements nécessaires au projet n'étaient pas si considérables. En revanche, le « capital culturel » (pour parler comme Bourdieu) des membres du collectif fut déterminant dans la nature du projet et dans son fonctionnement.

Pour autant, le projet n'était pas si excluant que ça. Notamment, le restaurant, qui représentait les trois quarts de l'activité professionnelle, ne nécessitait aucune grande compétence, en particulier en ce qui concerne, la pluche, la plonge et bon nombre de préparations. Y participèrent ainsi beaucoup de bénévoles, et de salariés, sans véritable « capital culturel » au sens strict. Quant à le gérer collectivement et également, si cela nécessite une idéologie particulière, celle-ci n'est pas étrangère aux catégories populaires. Nous

## Le papier mâché

avons d'ailleurs rencontré ultérieurement des projets analogues dans des quartiers « difficiles » portés par des « exclus ». La vraie difficulté est d'oser, de se penser légitime et capable de le faire, ce qui, pour le coup, est facilement le fait des classes moyennes intellectuelles et beaucoup moins celui des classes populaires.

### Non récupérables

Pour prolonger cette réflexion d'ordre sociologique, on peut se référer aux analyses très pertinentes de Luc Boltanski et Ève Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* paru en 1999. Notamment, ils distinguent dans 1968 et les années qui suivirent une critique sociale et une critique culturelle. Dans les années 1980-1990, tandis que la critique sociale s'effondrait face aux coups de boutoir de l'offensive ultralibérale, les thèmes développés par la critique culturelle, notamment antiautoritaires, ont été largement récupérés par le capitalisme pour donner naissance à ce que les auteurs appellent « la cité par projets » où les acteurs « libres » se retrouvent sur des projets et constituent des groupes temporaires sans ligne hiérarchique rigide.

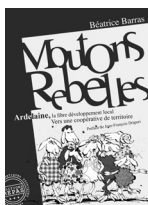
Cet aspect des choses ne nous avait pas échappé dès la fin des années 1970 et le début des années 1980, au cours desquelles de nouveaux modes de management étaient apparus dans les entreprises, avec une réduction des « lignes hiérarchiques », une plus grande place laissée à l'initiative et à l'autonomie des salariés, l'instauration de « cercles de qualité » au niveau des ateliers ou des services, etc. Et nous nous faisons déjà la réflexion que notre mode de fonctionnement aurait fait rêver sur bien des aspects bon nombre de capitalistes : une équipe de salariés ne ménageant pas sa peine, faisant toujours le travail à faire, totalement autonomes et créatifs, ne se payant que quand il y a de quoi dans les recettes, adaptant ses horaires à la demande... Cette réflexion, nous avons continué à nous la faire dans les années 1990 et 2000 dans la Scop la Péniche puis la Scop la Navette. En outre, dès le début des années

## Quelques considérations complémentaires

1980, « J'ai un projet » était un leitmotiv ironique à la moindre occasion, de « J'ai un projet. Je vais créer une entreprise » à « J'ai un projet. Je vais aller chez le coiffeur »...

En fait, les seuls critères irréductibles au capitalisme de notre fonctionnement autogestionnaire demeurent la démocratie directe pour les prises de décision, la rotation des tâches pour une conscience collective de l'entreprise, et plus encore l'égalité complète des salaires (même si cette égalité complète peut prendre des formes assez différentes selon les collectifs). Il est d'ailleurs bien difficile de dire si ces critères appartiennent à la critique culturelle ou à la critique sociale. Si la distinction opérée par Boltanski et Chiapello est très heuristique pour l'analyse et leur permet d'éclairer trente ans d'évolution de la société, elle n'en est pas moins une construction intellectuelle. Le refus de la hiérarchie du pouvoir et de l'argent, c'est culturel ou c'est social ?

## Les autres livres dans la même collection



**Beatrice Barras, *Moutons rebelles*** En 1975, cinq amis, sans un sou en poche, décident de redonner vie à la dernière filature d'Ardeche tombée en ruines. Ils font aussi le pari de recréer la filière laine de leur région, ce qu'ils tiendront par la force de l'équipe et de la coopération qui demeurera le moteur essentiel de leur histoire, racontée ici.

**Béatrice Barras, *Chantier ouvert au public*** Lorsqu'au début des années 1970 quatre copains découvrent les ruines abandonnées du village ardéchois du Viel Audon, ils ne savent pas ce qu'ils déclenchent. C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce « chantier ouvert au public » plus de 10 000 personnes.



**Michel Lulek, *Scions... travaillait autrement ?***

À 20 ans, au lieu de changer le monde, ils décident de changer leur vie et de créer ensemble une entreprise pour y expérimenter d'autres formes d'organisation du travail. Ce sera une scierie, Ambiance Bois, qui s'installera en 1988 sur le plateau de Millevaches dans le Limousin.

**Samuel Deléron, Michel Lulek, Guy Pineau, *Télé millevaches*** Ce livre raconte l'histoire de Télé Millevaches, une télévision locale qui, parmi les premières en France, et aujourd'hui la plus ancienne encore en activité, témoigne de l'appropriation par des habitants de l'outil télévisuel.

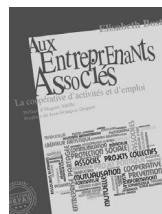


**Collectif d'éleveurs, *Homéopathie à la ferme***

Préoccupés par le bien-être et la santé de leur animaux et confrontés à la souffrance et à la maladie, des éleveurs s'intéressent aux médecines alternatives. Avec un vétérinaire homéopathe et une conseillère en élevages biologiques ils se forment, expérimentent, échangent entre eux pour soigner autrement.

**Elisabeth Bost, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi***

Illustré de nombreux témoignages, cet ouvrage appréhende le fonctionnement pratique des coopératives d'activités et d'emploi comme le projet politique qui les sous-tend. Elle raconte leur histoire des origines (1995) jusqu'à leur inscription dans la loi (2014).



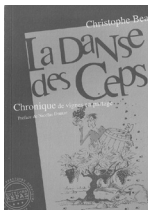


**Collectif d'élèves et de professeurs**  
***Une fabrique de libertés,***  
***Le lycée autogéré de Paris***

Depuis 1982, existe à Paris un lycée public autogéré. Unique en son genre, le LAP a relevé le défi d'un fonctionnement collectif pris en charge par les professeurs et les élèves.

**Grand'Air & P'tits bonheurs**  
***Soignants-chanteurs, un monde à plusieurs voix***

À la fin des années 1990, à Toulouse, suite à la rencontre d'un chanteur lyrique et des membres du personnel de l'hôpital public, se crée un groupe de « soignants-chanteurs ». C'est cette expérience professionnelle et humaine qui est transmise par ce livre.



**Christophe Beau**  
***La Danse des ceps***

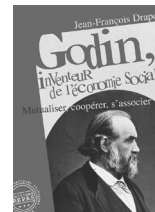
Chronique de vignes en partage.

***Pour quelques hectares de moins***

Tribulations coopératives d'un vigneron nomade autour du monde.

**Jean-François Draperi,**  
***Godin, inventeur de l'économie sociale***

Fondé par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), le familistère de Guise (1870-1968) apparaît comme l'un des modèles les plus aboutis d'une alternative à l'entreprise capitaliste. Ce livre montre qu'à travers cette formidable aventure, Godin prouve qu'il est possible de bien vivre, dans un habitat confortable et par un travail digne, sans passer par la violence et sans appauvrir quiconque.



**Michel Chaudy, *Faire des hommes libres***

Boimondau et les Communautés de Travail à Valence (1941-1982). Ce livre décrit les grandes étapes de cette aventure, dresse les portraits de ses principales figures, Marcel Barbu et Marcel Mermoz, et raconte les difficultés de ces expériences coopératives originales.

