



À propos d'un conflit récent  
**Alain Thévenet**

**ÉDITORIAL**

Aux sources sourdes  
de la puissance

**DOSSIER**

**Quelques débrayeuses**

**Anarchie, conflit**

Tentative de compréhension  
du cas des éditions Agone

L'anarchisme et ses conflits  
**Jean-Christophe Angaut**

**Annick Stevens**

Anarchie, révolte et conflits :  
la solution proudhonienne  
**Daniel Colson**

Sur les photos d'affiches  
publiées dans ce numéro  
**Céline Bondaz**

Histoires de loups, de cochons et  
d'autres vivants, parmi lesquels  
des humains  
**Alain Thévenet**

**ANARCHIVE**

Ce qui ne va pas au sein de  
la FA (1971)

**Pierre Jouventin**

**Rencontrer des conflits**

**TRANSVERSALE**

Archipel libertaire

**André Bernard**

Attention, un conflit peut  
en cacher un autre  
**Bernard Hennequin**

et **Pierre Sommermeyer**

**LES LIVRES, LES REVUES, ETC.**

15 €



ISSN 1287-4086  
ISBN 978-2-918697-07-7

<http://refractions.plusloin.org>

## Les conflits c'est la vie !



Réfracti**o**ns 31 – Les conflits, c'est la vie !

## COLLECTIF DE RÉDACTION

Jean-Christophe Angaut  
André Bernard  
Monique Boireau-Rouillé  
Céline Bondaz  
Heloisa Castellanos  
Eduardo Colombo  
Daniel Colson  
Ronald Creagh  
Jean-René Delépine  
David Doillon  
Marianne Enckell  
René Fugler  
Jean-Jacques Gandini  
Vivien García  
Danièle Haas  
Bernard Hennequin  
Tomás Ibáñez  
Edouard Jourdain  
Anita Ljungqvist-Bernard  
Irène Pereira  
Pablo Servigne  
Pierre Sommermeyer  
Annick Stevens  
Alain Thévenet

## RESPONSABLE LÉGAL DE LA PUBLICATION

Bernard Hennequin

## ADMINISTRATION - RÉDACTION

Les Amis de Réfractions, c/o Publico  
145, rue Amelot, 75011 Paris  
Courriel : [refractions@plusloin.org](mailto:refractions@plusloin.org)  
Site Internet : [refractions.plusloin.org](http://refractions.plusloin.org)

## Pour la Suisse

Noir, Beaumont 24, 1012 Lausanne

## DIFFUSION LIBRAIRIES

Hobo Diffusion  
[contact@hobo-diffusion.com](mailto:contact@hobo-diffusion.com)

## DISTRIBUTION LIBRAIRIES

Makassar  
[contact@makassar-diffusion.com](mailto:contact@makassar-diffusion.com)

*Réfractions* : revue semestrielle

## Rédaction de ce numéro

Jean-Christophe Angaut, Céline Bondaz,  
Daniel Colson, Bernard Hennequin,  
Alain Thévenet

## Maquette

Marianne Enckell

## Couverture

David Doillon

**Réfractions** : Deux milieux différents, une ligne brisée. Réfractions de la lumière ou de l'onde magnétique. Ce qui brise, ce qui est brisé.

*Réfraction* et *réfractaire* ont une origine commune dans le latin classique *refractum*, supin de *refringere* : « briser ». *Refringere*, alors, « briser » et « se réfracter » comme un rayon de soleil. En latin médiéval, *frangere*, duquel dérive *fragari*, est devenu transitif avec *refragare*, passant de l'idée active de querelle ou d'attaque à celle de résistance, de « ce qui brise » à « ce qui ne se laisse pas briser ». Le « briseur d'assiettes », le « querelleur », est appelé *refractarius*, qui a dû subir, pour le sens, l'influence de *refragari* : « voter contre », « être d'avis contraire ».

**Réfractions**, différentes manières de ne pas se conformer, de briser l'uniformité de la pensée établie.

## SOUTENIR RÉFRACTIONS

Depuis quinze ans, le collectif de rédaction de *Réfractions* s'efforce de renouveler la pensée libertaire en publiant, à raison de deux numéros par an, une revue qui se veut un outil de recherche et d'expressions anarchistes.

*Réfractions* est une belle aventure tant militante qu'intellectuelle, mais qui n'aurait pas été possible sans le soutien de ses lecteurs, de ses abonnés et de celles et ceux qui en parlent autour d'eux. Bien sûr, n'hésitez pas à vous abonner, à vous réabonner, à nous soutenir plus largement en parlant de la revue autour de vous, à vos amis, à votre libraire, sur votre lieu de travail, etc.

Vous pouvez aussi nous écrire, faire part de vos réflexions, nous encourager à poursuivre, nous critiquer, proposer des textes que les commissions chargées de la réalisation des prochains numéros étudieront avec intérêt : de votre participation dépend grandement l'élargissement de la diffusion de *Réfractions*.

Pour trouver *Réfractions*, il y a bien entendu le réseau des bonnes librairies en France, en Suisse et en Belgique. Les anciens numéros sont accessibles en ligne (du n°1 au n°24) et peuvent être commandés par notre site Internet, sur lequel vous trouverez également des brèves, des contributions, des liens, bref tout ce qui fait la vie et l'actualité de la culture anarchiste.



## Contact

Les Amis de Réfractions,  
c/o Publico, 145, rue Amelot, 75011 Paris  
Courriel : [refractions@plusloin.org](mailto:refractions@plusloin.org)  
Site Internet : <http://refractions.plusloin.org>

# Tentative de compréhension

## du cas des éditions Agone

**Annick Stevens**

L'HIVER DERNIER, LA MAISON D'ÉDITION ASSOCIATIVE AGONE connaissait de rudes soubresauts, avec le départ de cinq salariés sur six entre septembre 2012 et janvier 2013, sous la forme d'une démission et de quatre ruptures de contrat négociées avec indemnité. Tout récemment, à l'occasion d'une conférence de presse à Marseille le 19 septembre 2013, une série de communiqués ont été répandus dans des milieux plus larges, faisant éclater au grand jour et exacerbant à l'extrême un conflit aux racines déjà anciennes et complexes. Quelle que soit la première version des faits que l'on entende, on en tire d'abord l'impression que l'affaire est claire, les responsabilités bien établies. Mais lorsqu'on recueille des témoignages plus complets de part et d'autre, on se rend compte de la complexité de l'écheveau à démêler pour comprendre l'ensemble des facteurs qui sont intervenus, dont l'importance est ressentie de manière très diverse selon les personnes. Sans qu'il soit nécessaire de soupçonner des mensonges, il y a, à des degrés divers, une mémoire sélective, une réticence à reconnaître sa propre part de responsabilité, une sensibilité plus ou moins grande à certains éléments.

La présente tentative d'analyse ne cherche pas à juger des individus, mais à comprendre, à partir d'un cas particulier, comment une situation dégénère au point de rendre l'éclatement inévitable, en vue d'en tirer quelques conclusions qui pourraient être utiles à tous les collectifs confrontés à des difficultés du même genre.

### LES PREMIÈRES DESCRIPTIONS DU CONFLIT

La première apparition publique du conflit se trouve dans le courrier des lecteurs d'*Alternative libertaire* de juillet 2013, où deux ex-salariés réagissent au compte rendu par cette revue du n° 50 de la revue *Agone* consacré aux stratégies patronales de répression et de domestication des salariés. Les deux auteurs font remarquer qu'aurait eu toute sa place dans ce numéro une présentation du cas des éditions *Agone* elles-mêmes, puisque le départ de cinq salariés et de trois collaborateurs a été causé par des techniques de ce genre. Ils déplorent la disparition progressive de l'adéquation entre les



positions théoriques et le fonctionnement pratique. «Oui, les prises de décision ont pu être relativement collectives pendant des années même si cela prenait du temps et de l'énergie. Une forte attention était portée à l'adéquation entre la fin (les types de livre édités) et les moyens

(la façon de faire ces livres)<sup>1</sup>.» Toutes les sources consultées ensuite confirmeront cette relative entente qu'ont connue les salariés jusqu'à une époque assez récente. La répartition équitable des tâches était réellement visée, du moins par le partage des tâches les plus pénibles et l'apprentissage des plus gratifiantes. Les salaires étaient bas, mais les mêmes pour tous, y compris pour le directeur éditorial. Selon les normes du travail salarié, tous auraient pu se considérer comme exploités, puisqu'ils dépassaient souvent leurs heures sans compensation, mais, tant que ces dépassements étaient au service des mouvements sociaux avec une totale cohérence interne, ils les acceptaient volontiers comme part militante ajoutée à la part professionnelle.

Cependant, poursuit l'article, le fonctionnement autogéré des premiers temps a été progressivement remplacé par un discours managérial et par des techniques de division du collectif, de spécialisation des tâches, de dénigrement du travail des salariés. La res-

ponsabilité de la détérioration est attribuée au directeur éditorial, qui a introduit ces techniques pour des raisons d'«ambition personnelle» ainsi que par désir de rapidité, d'efficacité, de productivité. Les signes de la dérive sont cités pêle-mêle, sans claire indication temporelle ni causale — brièveté de l'article oblige: «Un discours managérial capitaliste, remettant en cause toutes les valeurs et priorités défendues et mises en pratique depuis des années par les salarié-e-s présents et passés, est devenu de plus en plus insistant. L'obsession du prestige est devenue omniprésente; la reconnaissance académique et du champ de l'édition, prioritaire; les arguments d'autorité, la règle; et la formule "vous êtes avec moi ou contre moi", un nouveau leitmotiv<sup>2</sup>.»



Le droit de réponse ne se fait pas attendre, signé par le directeur éditorial (seul mis en cause dans l'article), le bureau et une majorité de directeurs de collection<sup>3</sup>. Les difficultés liées à la répartition du travail sont reconnues: «Une large part du travail de collecte et de travail sur les textes est répartie entre les salariés assurant les différents métiers que rassemble une maison d'édition. Mais cela ne suffit pas. Il a été et reste très difficile d'y instaurer une division du travail totalement égalitaire. C'est là un des points de la crise que nous avons traversée. Peut-on se contenter, à long terme, d'un directeur éditorial qui assure l'essentiel des relations entre la maison d'édition et ses interlocuteurs extérieurs (auteurs, traducteurs, confrères, libraires, diffuseur-distributeur, administrations)? Comment gérer l'asymétrie d'informations, de visibilité sociale et les effets de personnalisation que ceci produit inévitablement au sein d'un collectif?» En revanche, l'origine du conflit est présentée de manière totalement différente. Elle est attribuée à des «divergences» portant sur «l'organisation collective du travail et la réponse à des enjeux contemporains ou anciens de l'édition» ainsi que «sur les relations avec le monde intellectuel ou académique». La responsabilité personnelle du directeur éditorial est écartée, tandis que les «effets de personnalisation» sont présentés comme la conséquence de l'asymétrie des tâches, non comme sa cause. Aucune allusion au problème du harcèlement des salariés au quotidien, alors que, pour ceux-ci, c'est la raison principale de leur départ.

1. G. et R., «Stratégies patronales aux éditions *Agone*», courrier des lecteurs d'*Alternative libertaire*, juillet 2013. En ligne sur: <http://www.alternativelibertaire.org/spip.php?article5421>.

2. *Ibid.* Voir aussi le témoignage d'un ex-salarié sur le site «*Agone, l'envers du décor*» ([enoga.wordpress.com](http://enoga.wordpress.com)): «Pourquoi je suis parti des éditions *Agone*».

3. D. Becquet *et alii*, «*Agone, firme capitaliste ou collectif éditorial et militant en crise?*», *Alternative libertaire*, 1<sup>er</sup> août 2013: <http://www.alternativelibertaire.org/spip.php?article5424>.

Interrogé sur sa propre analyse des sources du conflit, le directeur éditorial, Thierry Discepolo, me répond : « Il était clair entre nous, jusqu'en 2012, que les enjeux du numérique dans l'édition ont divisé le collectif des salarié-e-s. Avec un désaccord y compris sur le développement des usages déjà en place<sup>4</sup>. Datons de 2009 cette crise, jugulée par l'établissement d'un consensus lors d'une réunion avec les directeurs de collection. Mais le déclencheur déterminant du conflit me semble être la parution, en octobre 2011, de *La Trahison des éditeurs*, qui a décuplé la concentration des bénéfices symboliques de la maison sur mon seul nom. Et une accentuation des déséquilibres au sein du collectif des salariés. Avec pour conséquence une perte de confiance, associée à une divergence d'interprétation de la crise des métiers du livre, et à l'accélération de dissensions sur la ligne éditoriale : glissement d'une critique des élites (notamment intellectuelles) vers un véritable anti-intellectualisme, et du rôle de la technoscience vers un quasi-irrationnalisme. Ce qui a brutalement détérioré les relations et conditions de travail. Mis en minorité, quelle proposition faire aux autres salariés sinon celle de mon retrait au profit d'une direction assurée collégialement ? Reste à savoir pourquoi ils ont rejeté cette solution, en juin 2012, confirmée par leur départ, après une réunion, trois mois plus tard, de l'ensemble du collectif éditorial d'Agone, dont la majorité est restée en poste. »

### DE L'HUILE SUR LE FEU

En ce matin du 19 septembre, le local de Mille Bâbords est tapissé d'affiches tournant en dérision l'orientation éditoriale d'Agone, la plupart sous forme de détournements de couvertures de livres<sup>5</sup>. La conférence de presse était convoquée et est présentée par deux anciens collaborateurs, qui ont quitté la maison depuis quelques années : Benoît Eugène, qui collaborait surtout à la revue, et Samuel Autexier, responsable de la collection « Marginales », qui publiait des romans d'inspiration populaire. Trois des salariés partis l'hiver dernier sont présents, ainsi qu'une ex-traductrice.

Les anciens collaborateurs expliquent leur initiative par le fait qu'ils ont demandé au bureau de l'association à être convoqués à l'assemblée générale qui devait avoir lieu le 20 septembre, dont ils estiment être membres de droit<sup>6</sup>. Leur demande étant restée sans réponse, ils dénoncent une AG illégale et réclament son annulation en se plaçant « sous le haut patronage de feu Howard Zinn et de la lutte pour les libertés publiques ». Ils se présentent également



comme « la première charrette » des collaborateurs évincés, qui à l'époque n'ont pas pu protester contre ce qu'ils estimaient déjà être une dérive, du fait que chacun a vécu la rupture isolément, dans un climat de dénigrement qui ne leur permettait pas de se défendre.

Les ex-salariés de la « deuxième charrette » racontent ensuite ce qui s'est passé ces dernières années, à savoir la suppression de l'autogestion et la dégradation des relations de travail dans une structure qui se proclame toujours exemplaire sur la cohérence entre la théorie et la pratique. On sent qu'ils sont extrêmement affectés par ce qui apparaît comme un véritable harcèlement, avec chantages, mépris, mensonges et agressivité, dont ils donnent de nombreux exemples. Les auditeurs, journalistes ou sympathisants, essaient de comprendre comment une telle débâcle a pu commencer, et comment il se fait que la structure associative n'a pas fourni les garde-fous nécessaires contre une telle prise de pouvoir. De l'équipe restante, seule est présente l'une des trois salariées engagées en juin, les deux autres constituant depuis le mois de septembre la « troisième charrette » des départs. L'unique rescapée proteste contre la manière dont est présenté ce dernier départ, avançant que l'une des salariées en tout cas ne se sentait pas compétente.

Le lendemain, décidée à utiliser les « méthodes des opprimés », une partie des ex-collaborateurs s'en prennent de manière ironique et burlesque à une réunion des directeurs de collection (qu'ils prenaient pour l'AG), faisant monter physiquement la tension<sup>7</sup>. Plus tard seulement on apprend que l'AG ne devait avoir lieu que le 21, et qu'elle a été déplacée par précaution, comme l'indique un panneau apposé sur la porte des locaux de l'association : « Étant donné les intimidations subies par les membres des éditions Agone et afin de garantir la bonne tenue de l'AG de l'association et la sécurité de ses membres, nous avons dû changer l'heure et le lieu du rendez-vous. » L'équipe restante dénonce ensuite « une campagne haineuse », dans un communiqué envoyé à ses listes de contacts. Elle juge « absurde » la prétention des ex-collaborateurs à être encore membres de l'association, et elle rassure les abonnés sur le programme de parutions de l'année à venir.



4. Lecture en ligne de la revue *Agone* (1997) ; site et librairie internet (1999) ; diffusion de livres au format pdf (2000).

5. Visibles sur le site enoga.wordpress.com.

6. Les statuts, indéniablement, manquent de clarté à ce propos. Sont membres de droit les personnes « considérées comme étant à l'origine de l'activité d'Agone éditeur », ainsi que celles qui participent à cette activité en étant intégrées selon des modalités détaillées dans le règlement intérieur, et ce jusqu'à la perte de leur statut également fixée par ce règlement. Or, le règlement intérieur n'a été établi qu'en 2012, au moment où le conflit avait éclaté, et n'a jamais été déposé en préfecture.

7. Récit détaillé de cette opération sur le site <http://marseille2008.no-voix.org/spip.php?article149>

## DEUX CAUSALITÉS CONTRADICTOIRES

Pour l'observateur qui essaie de comprendre de l'extérieur ce qui s'est passé, le principal obstacle réside dans ces affirmations contradictoires qui mènent à des conclusions totalement différentes :

- ou bien le conflit est né de l'autoritarisme d'une personne, et les difficultés réelles qu'a dû affronter le collectif éditorial sont secondaires, parce que dans le cadre de relations normales elles auraient pu être surmontées ;
- ou bien le conflit est né des réponses divergentes à ces difficultés réelles, et les relations interpersonnelles se sont dégradées par suite de ces divergences.

Dans le second cas, on tirera comme conclusion qu'il faut réfléchir avant tout à la situation des éditions alternatives, des compromis qu'elles peuvent accepter pour survivre et pour continuer à s'affirmer au sein d'un marché concurrentiel. Dans le premier cas, on conclura qu'il faut accorder beaucoup plus d'importance à la gestion des

conflits interpersonnels, parce qu'ils sont susceptibles de détruire les entreprises les plus florissantes.

Il n'est pas facile de déterminer quelle est la version la plus plausible quant à la primauté ou à la secondarité du conflit interpersonnel dans les relations quotidiennes. L'appui des directeurs de collection à l'une des versions n'a pas beaucoup de valeur, puisque la plupart ne passaient pas plus d'une ou deux fois par an sur le lieu de travail marseillais et n'ont dès lors qu'une image rapportée de ce qui s'y vivait. Restent les témoignages contradictoires des cinq ex-salariés<sup>8</sup>, d'une part, et du directeur éditorial, d'autre part, avec lequel concordent en grande partie ceux des trois membres du bureau. Là, la difficulté est réelle pour qui n'a pas les moyens de mener une enquête approfondie, sachant que, dans le récit forcément interprétatif d'un vécu émotionnel, les degrés sont infinis entre la sincérité et la mauvaise foi, la lucidité et l'illusion sur soi-même.

Cependant, l'impossibilité pour un observateur extérieur d'atteindre une certitude à ce propos ne le laisse pas pour autant complètement démuné quant à son objectif d'évaluer comment on aurait pu éviter le pire. En premier lieu, on peut se demander si le refus de considérer comme central le conflit interpersonnel n'a pas rendu inutile la recherche des réponses aux difficultés objectives

reconnues (les tâches, les choix éditoriaux...), et pourquoi il a fallu si longtemps avant que l'ensemble des membres de l'association se rende compte de sa gravité.

## LE BESOIN D'UNE MÉDIATION

Le président et les autres membres du bureau d'Agone ne faisaient pas mystère du fait qu'ils remplissaient surtout un rôle de garantie juridique et de représentation, et qu'ils ne souhaitent en aucun cas exercer un pouvoir, que ce soit d'orientation ou d'organisation. En un sens, c'est tout à leur honneur, puisqu'ils garantissaient ainsi l'autogestion revendiquée par le collectif des travailleurs effectifs. En revanche, puisqu'ils sont et ont toujours été très soucieux de la bonne santé de l'association, à ce titre ils auraient dû sentir que celle-ci était réellement en danger. S'ils l'avaient senti, il aurait été tout à fait conforme aux statuts et à l'intérêt de tous qu'ils interviennent en proposant une médiation. Or, il semble bien qu'ils aient sous-estimé le danger, en tout cas jusqu'au moment où il était trop tard. Un message du président Alain Guénoche aux ex-salariés, rendu public lors de la conférence de presse, ironise sur leur prétention à avoir été harcelés, « pauvres agneaux », alors qu'ils étaient cinq contre un. Il y a quatre ans environ, Benoît Eugène l'avait alerté à propos du dirigisme du directeur éditorial, et il avait répondu : « On le sait et on s'en fout, parce que sans lui (et quelques autres) la revue et les éditions Agone n'existeraient pas<sup>9</sup>. » Lorsque j'en ai longuement parlé avec lui, le président a tenu à replacer la réponse dans le contexte de relations difficiles avec cet interlocuteur en particulier, mais il a confirmé qu'il ne croyait pas à l'époque, et qu'il ne croit toujours pas maintenant, que ce dirigisme était insupportable au point de provoquer le départ collectif qui a eu lieu. Si le premier message révèle une erreur d'appréciation quant à l'ampleur du problème, le second questionne davantage les positions politiques qu'on s'attend à trouver chez l'ensemble des membres de l'association. Peut-on en effet estimer, comme certains le font, que tous les salariés sont remplaçables sauf un seul, et que donc une organisation composée d'un concepteur et de cinq exécutants n'est pas contradictoire avec l'autogestion affichée ? Peut-on affirmer, comme le fait un directeur de collection, qu'en cas de



**“Il n'est pas facile de déterminer quelle est la version la plus plausible”**

8. Les cinq ex-salariés partis durant l'hiver 2012-2013 partagent la même analyse des faits ; ils restent en contact régulier et agissent de concert.

9. Le message a été rendu public par son destinataire. Il date de l'époque de son propre départ.

divergence il est normal qu'une autorité tranche et que la décision du directeur éditorial s'impose contre celle du reste de l'équipe? Cela nous semble incompatible avec un fonctionnement libertaire ou du moins horizontal, où l'autoritarisme a toujours tort et rien ne permet de le justifier. Mais sans doute tous à Agone ne sont-ils pas aussi attachés à la tradition libertaire, certains étant prêts à beaucoup de concessions pour maintenir à tout prix l'entreprise, qu'ils identifient à une personne en particulier.

Un autre membre du bureau, Denis Becquet, qui faisait lui aussi partie des fondateurs et fut pendant longtemps président, me fournit une série de documents concernant un important échange d'idées qui eut lieu entre juin et septembre 2012. Plusieurs salariés et directeurs de collection y proposent des pistes pour résoudre à la fois le problème des relations internes de travail et les différends concernant les choix éditoriaux. Est également discutée la proposition que vient de faire le directeur éditorial d'abandonner son poste au profit d'une direction collégiale. Certains estiment d'emblée la proposition impraticable, car l'ensemble des autres salariés ne réuniraient pas les compétences et qualités qu'un seul possède. D'autres l'estiment possible, mais difficile à mettre en œuvre : il faudrait inventorier toutes les fonctions que réunit ce poste, se demander comment l'équipe pourrait se les répartir et à quel point chacun se sentirait capable de les assumer. Cette solution constituerait un changement radical de responsabilités, une expérience vraiment novatrice et audacieuse. Cependant, sur ce point comme sur les autres, il semble bien que la réflexion, aussi riche et ouverte soit-elle, venait trop tard. La plupart des salariés étaient déjà arrivés à un point de non-retour. Après des mois de tensions insupportables, ils ne croyaient plus possible de repartir de zéro sur des bases saines, d'éviter que recommence la spirale infernale des reproches



et des insatisfactions, voire des insultes et autres comportements agressifs. Juste après l'AG de septembre 2012, ils annoncent donc qu'ils partent tous ensemble, et les négociations ne porteront plus dès lors que sur les modalités de départ, qui, de l'avis de tous, furent très correctes.

Ces échanges montrent un réel souci, partagé par plusieurs acteurs de statuts différents, de dépasser la crise en affrontant l'ensemble des problèmes. Pourquoi

ne s'est-il pas manifesté plus tôt? Denis Becquet, qui était très proche de certains salariés, est celui qui a senti le plus tôt — à peu près depuis 2011 — que la situation était dangereusement dégradée. Cependant, il n'a pas voulu intervenir officiellement en tant que membre du bureau, estimant que les protagonistes devaient s'arranger entre eux et espérant jusqu'au bout qu'ils allaient y arriver.

La leçon générale de ces événements pourrait être qu'il faut prévoir dès le départ une instance de médiation, qui se tient à distance tant qu'elle n'est pas nécessaire, qui prend très au sérieux tout indice de problème grave, et dont on s'assure qu'elle partage bien les mêmes exigences politiques. Les libertaires ont souvent du mal à endosser ce rôle, parce qu'ils redoutent de devoir prendre parti pour un copain contre un autre. Or, le meilleur copain peut déconner, et il faut que quelqu'un l'arrête. Il faut désamorcer l'affectif en agissant non en tant que copain mais en tant qu'instance formelle. Et bien entendu il faut le faire le plus tôt possible dès l'apparition du conflit, car il est clair qu'après un certain temps d'accumulation de griefs réciproques, même si l'on parvenait à accorder les parties sur certaines résolutions, la perte de l'estime, voire l'aversion causée par les comportements incriminés, rendrait impossible toute collaboration. Il ne faut pas se forcer non plus à trouver des torts égaux des deux côtés : ce n'est pas ça l'impartialité. Celle-ci consiste à écouter les deux parties, vérifier et recouper les informations, rappeler ce qui est inacceptable par rapport aux principes et valeurs qui sont à la base de l'association. Encore faut-il, évidemment, que tous s'accordent sur l'attachement à ceux-ci par rapport à d'autres facteurs qui seraient jugés prépondérants.

**“Prévoir dès le départ  
une instance de médiation”**

#### LE FACTEUR HUMAIN

«Nous nous sommes leurrés sur la possibilité d'exercer un contre-pouvoir à long terme face à une figure tutélaire symbolique très importante. Il faut imposer un cadre de fonctionnement et rester vigilant sur son respect<sup>10</sup>.» Cette réflexion de deux ex-salariés retrouve un principe anarchiste bien établi : ne pas avoir confiance en l'humain. Il y aura toujours, et peut-être plus dans les milieux rebelles qu'ailleurs, des caractères difficiles, des ego dans le besoin, des personnalités compliquées. Les gens changent avec le temps, avec les rencontres, en raison du succès ou du manque de succès.

10. Interview de Gilles et Raphaël sur la radio associative Canal Sud, disponible en ligne sur le site Sons en luttés : <http://www.sonsenluttés.net/spip.php?article641>

Pour éviter que certaines circonstances ne favorisent ce qu'on appelle élégamment «les défauts des qualités», on ne peut se contenter de compter sur l'amitié ou sur les convictions partagées. C'est au moment où l'entente est bonne qu'il faut graver dans le marbre les limites qui empêcheront toute prise de pouvoir. L'égalité formelle dans la prise de décision doit être affirmée et respectée malgré les inégalités inévitables en termes de compétences, de charisme, d'ancienneté.

Un ancien correcteur aboutit à peu près à la même conclusion: «Si on n'a pas su empêcher la grande gueule rassembleuse des débuts – qu'on défendit contre vents et marées, dont on supporta des défauts à la mesure de ses qualités, et dont personne ne rechigna jamais à reconnaître ce qu'il lui devait (mais il aurait fallu lui devoir tout, et lui rien aux autres) – de devenir un tyran, eh bien il faut l'admettre et se barrer, et puis en retenir la leçon et l'enseigner aux prochains tendres inadaptés prêts à se faire lessiver par les prochains patrons d'extrême gauche<sup>11</sup>.»



#### L'IMPORTANCE DES « DIFFICULTÉS OBJECTIVES »

Le rôle de ce que nous avons appelé les «difficultés objectives» n'est pas pour autant à négliger. Il est évident en effet que, quels qu'aient été le poids et la prépondérance des problèmes relationnels dans l'éclatement du collectif, les divergences concernant les stratégies et choix éditoriaux ont constitué des murs sur lesquels revenaient systématiquement s'écraser les tentatives de résolution.

L'une de ces divergences relève à la fois de la politique éditoriale et de la satisfaction personnelle. Il est reconnu par tous que le directeur éditorial était, beaucoup plus que les autres salariés, en relation avec les nouveaux directeurs de collection, et que ceux-ci étaient de plus en plus issus des milieux académiques. Ce n'était pas un problème en soi pour le reste des salariés, pourvu qu'un équilibre soit

conservé entre les publications érudites, voire prestigieuses, et les publications directement centrées sur les luttes populaires. Une condition de cet équilibre était qu'on les laisse poursuivre leurs propres relations avec les milieux en lutte, qu'ils entretenaient notamment par la fréquentation des salons du livre alternatifs et par la diffusion directe auprès des petites structures associatives. Or, avec le succès commercial grandissant sur de plus vastes marchés, ces petites recettes solidaires et les tâches qui y étaient liées ont été jugées trop dévoreuses de temps, et par conséquent supprimées ou externalisées<sup>12</sup>. Bien plus, la vision solidaire du secteur de l'édition alternative et militante était confrontée à une vision concurrentielle commandant d'acquérir des parts de marché au détriment des autres éditeurs. Ainsi, par exemple, la divergence sur l'édition numérique portait en partie sur l'objectif déclaré d'occuper un marché avant que d'autres éditeurs alternatifs s'en emparent, motivation qui déplaisait fortement aux ex-salariés, surtout quand il s'agissait de reproduire des classiques tels quels, sans aucun travail éditorial<sup>13</sup>.



Le petit monde des collectifs militants a des raisons de s'inquiéter avec les ex-salariés. Si Agone devient une entreprise comme les autres, avec ses décideurs et ses exécutants, avec une majorité d'auteurs et de directeurs de collection non militants (c'est-à-dire qui publient pour eux-mêmes et non plus au service des luttes sociales comme c'était le projet au début), avec un positionnement concurrentiel par rapport aux autres éditions alternatives, elle ne sera plus qu'une dérive florissante. En effet, sous la qualité intellectuelle et éditoriale sans doute constante se cacheront une superficialité critique et une déconnexion d'avec les pratiques, de sorte que le mouvement social aura perdu l'un de ses fers de lance, certes pas à l'abri de tout reproche jusqu'ici mais en tout cas bien utile dans sa diversité.

11. Michel, sur le site [www.millebabords.org/spip.php?article24186](http://www.millebabords.org/spip.php?article24186).

12. L'externalisation concerne le traitement des commandes en ligne sur le site Agone.org (délégué à la librairie Envie de Lire, à Ivry-sur-Seine), ainsi que la gestion du site Atheles, la mise en place du nouveau site abrasif.org, la finalisation des fichiers et le suivi imprimeur.

13. L'autre motif principal de réticence était la dépendance par rapport aux tablettes de lecture et autres produits technologiques à obsolescence rapide (cf. interview citée sur Canal Sud).



**FAUT-IL RESTER PETIT, ARTISANAL, BÉNÉVOLE ?**

Un observateur libertaire<sup>14</sup> a fait remarquer que le projet même d'une maison d'édition autogestionnaire est un leurre, car, si l'on doit vendre suffisamment de livres à un prix suffisamment élevé pour payer des salaires, on ne s'adresse de toute façon pas aux lecteurs les plus militants et on doit nécessairement faire des concessions sur les contenus pour éviter de heurter les convictions de la petite-bourgeoisie plus ou moins intellectuelle qu'on vise. Personnellement, je ne trouve pas l'argument très convaincant, car tout militant n'est pas nécessairement fauché (et vice versa), et certains livres indubitablement radicaux publiés par Agone ont été des succès commerciaux. Du côté économique, la maison se portait bien, prouvant la possibilité de produire des ouvrages indépendants, en se passant des plus grosses structures de diffusion, et en permettant à ses travailleurs d'en vivre. Ce dernier point n'est pas négligeable. Comme l'exprimait Marianne Enckell lors d'un débat entre nous : « Il y a toujours eu, il y aura toujours des textes auto-édités, auto-produits. Il y a en effet quantité de maisons d'édition militantes et bénévoles, dont la production va du pire au meilleur. Mais j'achète aussi beaucoup de livres dont les éditeurs essaient de se payer, et je gagne aussi ma vie en travaillant pour des éditeurs. Si on est dans la logique de Coleman, à quoi bon des librairies ? à quoi bon des imprimeurs ? à quoi bon des Hobo Diffusion ? » Tant qu'on n'a pas supprimé l'argent, tant qu'il faudra concilier la nécessité d'en gagner avec le désir de se consacrer à des activités utiles, estimables et agréables, on ne pourra écarter sommairement la possibilité de vivre d'un travail militant.

Une internaute qui prit part au débat en ligne témoigne elle aussi de ce besoin : « Je lis les bouquins d'Agone en bibli municipale ou libertaire, je suis contente de leur matérialité, que ce ne soient ni des textes en ligne (illisibles à partir de 10, 15 000 signes) ni des brochures photocopiées moches, et que les gens payés à les faire ne passent pas le plus clair de leur temps à l'Éducation nationale ou dans des structures capitalistes (puisque tout échange de pognon nous ferait entrer dans la sphère capitaliste) ou (mieux !) à mendier à la CAF pendant que leurs ami-e-s s'achètent des baraques. J'ai fait ça pendant des années (à prix libre, soit un désastre, soit une prescription doucement hypocrite) mais c'est bien aussi d'être une grande personne avec un (ou plusieurs) métier(s), pas des ados qui font leur crise<sup>15</sup>... »

14. Yves Coleman, sur <http://mondialisme.org/spip.php?article1966>.

15. Débat sur <http://www.millebords.org/spip.php?article24186>

Un argument peut-être plus important contre l'autogestion serait qu'elle ajoute à la pression concurrentielle de toute entreprise l'impossibilité pour les travailleurs de se défendre contre de mauvaises conditions de travail, du fait qu'ils sont leurs propres patrons et que c'est la survie de leur propre entreprise qui est en jeu. En outre, en cas de division dans le collectif, il n'existe pas d'instance neutre intermédiaire, pas d'espace formel dévolu à la résolution du conflit. Des éléments de réponse ont déjà été avancés dans le présent article : une certaine auto-exploitation peut être acceptée lucidement comme une part militante, tant qu'elle est partagée et au service des objectifs qu'on s'est fixés ; il est indispensable d'instituer l'instance de médiation dès la fondation de l'association et de veiller à ce qu'elle soit prête à intervenir. Ajoutons que ces risques et ces précautions ne sont pas propres à une structure avec salariés, mais concernent tout collectif qui produit quelque chose et qui tient à la qualité de son produit. La lucidité et les précautions n'empêchent pas l'enthousiasme et le plaisir ; au contraire elles seules peuvent les faire durer.

De nombreux défis se posent maintenant aux membres de l'association Agone. Avant tout, bien sûr, le souci majeur de reconstituer une équipe de travail sur des bases saines. Mais aussi, prendre clairement position sur les décisions laissées en suspens, qui seront déterminantes pour son orientation dans le monde de l'édition. Parviendront-ils à maintenir, ou mieux encore, à élargir, cette intersection si précieuse entre mouvements militants et études spécialisées, entre l'exigence intellectuelle et l'exigence politique radicale ? Peut-être est-ce le moment aussi pour tous les acteurs de l'édition libertaire de réfléchir aux enjeux essentiels que sont, inséparablement, la fidélité à un combat social authentique et la qualité des relations humaines sans lesquelles tout discours théorique est une hypocrisie.

**Annick Stevens**