

Université de Neuchâtel  
Faculté des Lettres et Sciences humaines

Institut d'ethnologie  
Rue Saint-Nicolas 4  
2000 Neuchâtel, Suisse

<http://www.unine.ch/ethno/>

Geneviève HENTSCH  
Sous les Vigne 3a  
2072 St-Blaise (NE)  
032/ 753.79.50  
[genevieve.hentsch@unine.ch](mailto:genevieve.hentsch@unine.ch)

Geneviève HENTSCH

***Le Café Zähringer :***  
**ethnographie d'un lieu alternatif zurichois**

Mémoire de licence en ethnologie

Date de soutenance : 25 novembre 2003

directeur du mémoire : M.Christian Ghasarian  
membre du jury : Mme Janine Dahinden

## Résumé

Le Café Zähringer est un restaurant autogéré au plein centre de Zürich, qui existe depuis une vingtaine d'années. Ce lieu est intéressant, dans la mesure où il émet un double message : il représente à la fois un lieu public en apparence ordinaire, un lieu de sortie ouvert à tout un chacun, et à la fois un lieu à forte connotation « alternative », puisqu'il revendique tout un ensemble de principes et de valeurs spécifiques (comme une organisation de travail non hiérarchique, la non-obligation de consommer pour les clients, une offre de produits qui respectent certains critères sociaux et écologiques, etc.).

Le fil conducteur de ce travail sera donc d'explorer la dialectique entre ces deux aspects contradictoires : comment les valeurs autogestionnaires sont-elles conciliées avec la gestion quotidienne d'un restaurant, et toutes les dimensions pratiques et économiques qu'elle comporte ? Plus généralement, comment peut être vécue, dans le cadre d'un lieu dit « alternatif », la tension entre les notions antagonistes que sont la contre-culture et le mainstream, la déviance et la normalité, la contestation sociale et la conformité ?

Pour répondre à ces questions, nous allons tenter de faire une description ethnographique du Café Zähringer, avec une analyse détaillée de son fonctionnement, son mode d'organisation, ses codes d'interaction, ses habitus collectifs, ses rituels et ses jeux de pouvoirs, mais aussi (et surtout) des différents discours et représentations de ses acteurs, des motivations individuelles, des mythes fondateurs et des valeurs collectives.

L'un des aspects importants de ce travail sera de comprendre les rapports que les collaborateurs entretiennent avec les valeurs de bases de l'autogestion ; comment ces valeurs ont-elles évolué, comment sont-elles actuellement vécues, pensées, revendiquées ou reniées, et comment ces valeurs fondent-elles l'identité collective ?

Nous verrons entre autre que les discours qui entourent les valeurs autogestionnaires possèdent une certaine ambiguïté : tantôt on loue et revendique les valeurs propres au Café Zähringer en soulignant les fonctions importantes qu'il remplit (rôle de formation, rôle d'intégration sociale ou professionnelle, etc), tantôt on déplore et dénonce les problèmes qui en découlent (trop grande rotation du personnel, manque d'efficacité et de rentabilité économique, frustration des collaborateurs les plus « engagés », etc.). Il y a donc là un dilemme permanent entre l'idéalisme et le pragmatisme, entre l'ambition d'être *différent* et la tentation d'aller vers la *normalité*.

Un autre aspect intéressant, c'est le parallèle que l'on peut faire entre dimension interne (organisation du travail) et dimension externe (le rapport avec les clients) : comment les valeurs autogestionnaires et les symboles identitaires sont-ils véhiculés entre le dehors et le dedans, entre ses acteurs et son public ? Quelle fonction particulière joue le Café Zähringer dans la ville de Zurich ?

On verra que le mode d'interaction entre collaborateurs et clients semble découler en partie des codes d'interactions entre les collaborateurs eux-mêmes : le principe égalitaire par exemple, qui régit l'organisation interne, se retrouve dans les rapports entre clients et collaborateurs, avec notamment des pratiques de tutoiement ou des rapports conflictuels qui mettent en scène l'idée d'égalité et d'authenticité. Les principes autogestionnaires influencent donc directement l'image et les symboles véhiculés par le Café Zähringer, qui peut dès lors se distinguer des autres restaurants zurichois, et devenir un pôle important d'identification collective. Ainsi, plusieurs collaborateurs ou clients perçoivent le Café Zähringer comme une sorte d'îlot de liberté, qui tolère la marginalité et la différence, et où se retrouve une catégorie spécifique d'individus plutôt non standards. Il y a donc, là aussi, une dialectique constante entre la représentation d'un lieu public neutre et ouvert, et celle d'un lieu *différent*, subversif, « alternatif ».

*A Conny, Urs, Niels, Kristina, Gaby, Tex, Anto,  
Lukas, Roman, Marco, Denise, Fuad, Alex, Saïd,  
Milena, Jürg, Amir, Anina, Liz, Annette, Sole, Agnes,  
Markus, Ueli, Betty, Selcuk, Domi, Maja, Ayse, Magde,  
Tuncer, Tina, Andrej, Martina, Philipp, Kaspar, Barbara,  
Karin, Reto, Nicki, Katia, Agi, Manu, Ale, Lukas, René, Leti...  
et à tous les nouveaux, les anciens et les futurs « Zäh-Lüüt ».*

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ANCRAGE HISTORIQUE ET THEORIQUE</b> .....	<b>7</b>
1.1 QUELQUES NOTIONS ANTHROPOLOGIQUES.....	7
<i>La notion de déviance</i> .....	7
<i>La contre-culture</i> .....	8
1.2 MOUVEMENTS DE JEUNES ET MOUVEMENTS SOCIAUX EN OCCIDENT .....	10
<i>La « révolte adolescente » : un rite de passage ?</i> .....	10
<i>Les mouvements contestataires aux Etats-Unis et en Europe</i> .....	12
<i>Les mouvements des années 60 : une contre-culture ?</i> .....	13
<i>Les causes de la contre-culture hippie</i> .....	16
<i>La contre-culture hippie : quelle évolution ?</i> .....	17
<i>Les mouvements sociaux et urbains des années 80 à Zurich</i> .....	19
1.3 LE MOUVEMENT AUTOGESTIONNAIRE.....	22
<i>L'autogestion : définition</i> .....	22
<i>Le caractère contre-culturel de l'autogestion</i> .....	24
<i>Origine et histoire de l'autogestion</i> .....	25
<i>Mai 68 et l'idéologie autogestionnaire militante</i> .....	27
<i>Les années 80 : expérimentations et pragmatisme</i> .....	28
<i>L'évolution de l'autogestion : contre-culture ou institutionnalisation ?</i> .....	31
<i>Les restaurants autogérés en Suisse et à Zurich</i> .....	32
1.4 QUESTIONS ET PROBLEMATIQUE .....	33
<b>2 TERRAIN ET METHODES</b> .....	<b>34</b>
2.1 PREMIERES DEMARCHES ET CHOIX DU SUJET .....	34
2.2 L'ENQUETE PAR ENTRETIENS .....	34
<i>Interview parmi les collaborateurs</i> .....	34
<i>Interview parmi les clients</i> .....	35
2.3 L'OBSERVATION PARTICIPANTE .....	36
<i>Le journal de terrain</i> .....	36
<i>Les difficultés liées à l'observation participante</i> .....	36
2.4 AUTRES SOURCES .....	37
2.5 REMARQUES CONCERNANT LA REDACTION.....	38
<i>Problèmes de langues et traductions</i> .....	38
<i>Noms propres</i> .....	38
<i>Genres</i> .....	38
<b>3 LE CAFE ZÄHRINGER ET SON ORGANISATION : DESCRIPTION GENERALE</b> .....	<b>39</b>
3.1 DESCRIPTION PRELIMINAIRE .....	39
<i>Le lieu</i> .....	39
<i>Clients et collaborateurs</i> .....	40
3.2 QUELQUES REPERES CHRONOLOGIQUES.....	41
<i>La fondation en 1981</i> .....	41
<i>L'achat de la maison en 1989</i> .....	41
<i>La construction de la « scène du mercredi » en 1994, et le programme culturel</i> .....	42
<i>Jubilé des 15 ans du Zähringer en 1996</i> .....	42
<i>L'instauration du self-service en 2001</i> .....	43
<i>Tentatives de réformes de l'été 2002</i> .....	43
3.3 LE COLLECTIF .....	44
<i>Le collectif et la coopérative</i> .....	44
<i>Fluctuation du personnel</i> .....	44

	<i>Deux statuts officiels: « collectiviste » et « employé »</i> .....	45
3.4	LES ASSEMBLEES DU LUNDI .....	46
	<i>Le déroulement des assemblées</i> .....	46
	<i>Le caractère rituel des assemblées</i> .....	47
	<i>Les codes comportementaux non verbaux</i> .....	48
	<i>La répartition de la parole</i> .....	49
	<i>Les Assemblées Générales de la Coopérative</i> .....	51
3.5	LE SYSTEME DES TRANCHES HORAIRES .....	51
	<i>Le travail par tranches horaires (Schichten)</i> .....	51
	<i>Les tâches liées aux tranches horaires (Schichtabläufe)</i> .....	52
	<i>Les hiérarchies des compétences : les lents et les rapides</i> .....	53
	<i>L'organisation du planning (Schichtplanauffüllung)</i> .....	54
	<i>L'initiation des nouveaux aux tranches horaires (Schichteinführung)</i> .....	56
	<i>Le système des pauses et la « morale de travail » (Arbeitsmoral)</i> .....	57
3.6	LE SYSTEME DES ÄMTLIS (TACHES).....	60
	<i>Qu'est-ce qu'un ämtli ?</i> .....	60
	<i>Répartition des ämtlis</i> .....	60
	<i>La transmission des ämtlis</i> .....	61
3.7	LE SALAIRE (STUNDENLOHN).....	62
<b>4</b>	<b>LES VALEURS COMMUNAUTAIRES .....</b>	<b>63</b>
4.1	LE COLLECTIF, UNE « CELLULE SOCIALE » .....	63
	<i>L'esprit de collectif et la « culture d'entreprise »</i> .....	63
	<i>Lieu de travail, lieu de vie sociale</i> .....	64
	<i>Les amitiés</i> .....	65
	<i>Intégration et exclusion</i> .....	67
	<i>La gestion des conflits et des problèmes relationnels</i> .....	68
	<i>La « supervision »</i> .....	70
	<i>Les collaborateurs du Zähringer hier et aujourd'hui</i> .....	70
	<i>Un réseau d'échanges, de passages et de solidarité entre collectifs</i> .....	72
<b>5</b>	<b>LES VALEURS EGALITAIRES .....</b>	<b>73</b>
5.1	LA DICHOTOMIE ENTRE PASSIVITE ET ENGAGEMENT.....	73
	<i>Les avantages du statut d'employé</i> .....	73
	<i>Le caractère discutabile et « illégitime » du double statut</i> .....	74
	<i>Les processus de recrutement</i> .....	75
	<i>Déchéance d'un système « en voie de disparition » ?</i> .....	77
	<i>Dichotomie entre l'engagement et la passivité</i> .....	79
	<i>De l'engagement au pouvoir</i> .....	80
5.2	REFORMISME HIERARCHIQUE VS IDEALISME CONSERVATEUR.....	83
	<i>« L'égalité, ça n'existe pas »</i> .....	83
	<i>La frustration des anciens face aux nouveaux</i> .....	85
	<i>Le statisme et l'inefficacité liés au système égalitaire</i> .....	87
	<i>L'illusion d'un travail « cool et relax »</i> .....	90
	<i>Les tentatives de réformes de l'été 2002 et leur échec : pragmatisme et idéalisme</i> .....	91
<b>6</b>	<b>VALEURS ECOLOGIQUES ET POLITIQUES.....</b>	<b>95</b>
6.1	DE LA LUTTE POLITIQUE A LA « GAUCHE ALTERNATIVE ».....	95
	<i>le mythe fondateur des mouvements zurichoïses (Jugendunruhen)</i> .....	95
	<i>La guerre contre l'establishment</i> .....	97
	<i>Du lieu out au lieu in</i> .....	98
	<i>Motivations politiques, motivations existentielles</i> .....	100
	<i>Que signifie « être alternatif » ?</i> .....	103
6.2	LE SYSTEME ALIMENTAIRE, FONDEMENT POLITIQUE DE L'IDENTITE COLLECTIVE ?.....	108
	<i>Le système culinaire du Café Zähringer</i> .....	108
	<i>Alimentation et contre-culture</i> .....	109
	<i>Tabous alimentaires et produits « alternatifs » : Coca-Cola et kéfir</i> .....	111
	<i>Contre-culture alimentaire et considérations économiques</i> .....	113

<b>7</b>	<b>VALEURS ETHIQUES ET FONCTIONS SOCIALES.....</b>	<b>115</b>
7.1	LE ZÄHRINGER COMME « CHAUFFE-EAU » : DU ROLE FORMATEUR AU ROLE SOCIAL .....	115
	<i>Des jeunes amateurs .....</i>	<i>115</i>
	<i>Faire quelque chose de « nouveau » .....</i>	<i>116</i>
	<i>Un rôle de formation professionnelle.....</i>	<i>116</i>
	<i>Les freaks et le rôle social du « chauffe-eau » .....</i>	<i>118</i>
	<i>La rotation du personnel.....</i>	<i>121</i>
	<i>Rôle de « chauffe-eau » vs considérations économiques .....</i>	<i>122</i>
	<i>Quel avenir après le Zähringer ? .....</i>	<i>124</i>
	<i>Ceux qui restent au Zähringer .....</i>	<i>125</i>
7.2	UNE AUTRE SOCIABILITE : DU LIEU PUBLIC AU LIEU SOCIAL .....	126
	<i>Les habitués du Zähringer .....</i>	<i>126</i>
	<i>Les freaks et le principe de tolérance.....</i>	<i>128</i>
	<i>La non-obligation de consommer et ses contradictions .....</i>	<i>132</i>
	<i>Atmosphère « libre » et « détendue » .....</i>	<i>134</i>
	<i>L'amateurisme et l'organisation chaotique .....</i>	<i>135</i>
	<i>Rapports égalitaires et non conventionnels .....</i>	<i>138</i>
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>140</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>141</b>
	<b>ANNEXE: UMFRAGE AN DIE GÄSTEN VOM CAFE ZÄHRINGER.....</b>	<b>147</b>

## Remerciements

*J'aimerais remercier chaleureusement :*

Tous ceux qui m'ont accordé un interview parmi les collaborateurs, ex-collaborateurs, co-fondateurs ou clients du *Café Zähringer*, du *Ziegel oh lac* ou du *Gasthof zum Widder*

Christian Ghasarian (professeur à l'Institut d'ethnologie de Neuchâtel), mon directeur de mémoire, pour ses précieux encouragements

Janine Dahinden, pour avoir si spontanément accepté d'être mon experte

Heinz Nigg, chargé de cours à l'Université de Zurich, pour l'intérêt qu'il a porté à mon travail, son investissement et ses conseils, et tous les participants du séminaire « *Urbaner Wandel in Zürich* » pour leurs remarques et leur motivation stimulante

Olivier Schinz, pour son feed back sur une terrasse

Nicole, Sacha, Stéphanie, Nicolas et Sabrina, pour leurs relectures critiques et enthousiastes

Caroline, pour ses conseils en traduction

Valia, pour son empathie

Gerben, pour sa tolérance

Mes parents, pour leur soutien financier

Frei sein wie die Väter waren : keine Stempeluhr, keine Vorarbeiter, keine Maschinsäle. Möglichst wenig Alltag ! Die Gruppe ist ein Versuch, auszuweichen. Die Gruppe als gesellschaftliche Seitensprung. Die Gruppe als Ersatz für eine grosse Hoffnung : die neue Gesellschaft (Niederhauser 1978, p.123).

## Introduction

La notion de *contre-culture* ou de *culture alternative* n'est pas très souvent un objet de réflexion anthropologique. Traditionnellement, les ethnologues ou sociologues se sont plus intéressés aux normes sociales et aux patterns culturels qu'aux mouvements contestataires ou anarchistes, au non-conformisme ou aux utopies sociales – comme s'ils oubliaient paradoxalement de se pencher sur la pensée critique que leur discipline même a souvent alimenté.

Nous allons tenter ici de faire l'étude ethnographique d'un lieu dit *alternatif*. Le cas du *Café Zähringer* est à cet égard intéressant : restaurant en apparence ordinaire au plein centre de la ville de Zurich, ouvert à tout un chacun, il est un établissement autogéré qui revendique tout un ensemble de valeurs spécifiques, comme l'organisation de travail égalitaire, la non-obligation de consommer, une offre de produits non standards, etc.

Le Café Zähringer est aux confins de la contre-culture et du mainstream, de la normalité et de la déviance, de la conformité et de la contestation sociale ; et c'est précisément cette ambivalence qui sera le fil rouge des pages qui suivent. Nous commencerons par une introduction théorique et historique (chap.1), qui tente de retracer les différents mouvements contestataires et autogestionnaires de la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, ce qui nous permettra de formuler les questions et problématiques qui orienteront cette enquête. Après quelques explications concernant la méthode de travail utilisée (chap. 2), une première description générale du Café Zähringer, de son histoire et surtout de son organisation interne (chap.3) nous plongera dans le cœur du sujet. Nous allons ensuite tenter d'analyser la façon dont les différentes valeurs et représentations autogestionnaires sont véhiculées, vécues et pensées par les différents acteurs (collaborateurs ou clients) du Café Zähringer. Nous ferons ceci en quatre étapes : nous aborderons les valeurs communautaires (chap.4), puis les valeurs égalitaires et leurs implications dans la structure organisationnelle (chap. 5), ensuite la dimension politique et écologique, avec en particulier le système culinaire et ses implications symboliques (chap. 6), et enfin les valeurs éthiques et sociales – et la fonction sociale d'intégration qui en découle (chap.7).

# 1 Ancrage historique et théorique

Pour commencer, nous allons nous pencher sur les notions anthropologiques de *déviance* et de *contre-culture*. A l'aune de ces concepts, nous allons ensuite tenter d'analyser et de comprendre les différents mouvements de jeunes et mouvements contestataires au cours du 20<sup>e</sup> siècle, avec un regard particulier sur la *contre-culture hippie* et le mouvement de mai 68, mais aussi sur les mouvements sociaux qu'a vécu la ville de Zurich, en particulier ceux du début des années 80 ; ensuite, nous nous pencherons plus précisément sur le courant autogestionnaire, ses discours et ses pratiques, avec pour finir un regard particulier sur la restauration autogérée en Suisse.

## 1.1 Quelques notions anthropologiques

### *La notion de déviance*

Selon le dictionnaire<sup>1</sup>, le terme *déviance* désigne un comportement qui « s'écarte de la norme sociale admise », comme on le voit dans l'étymologie du verbe dévier (du latin *deviare*, « s'écarter de la voie »). Autrement dit, la notion même de *déviance* présuppose l'idée de voie, de norme, de règle dont on s'écarte.

On peut donc dire que *voie* et *déviation*, *norme* et *déviance* sont constitutives l'une à l'autre. La déviance fait en quelque sorte partie intégrante de la société. Pour Durkheim<sup>2</sup>, la déviance est nécessaire à toute société, elle est un facteur de cohésion : elle provoque de l'indignation commune, et permet de réaffirmer les valeurs et les normes collectives. C'est aussi ce que soutient Milton Yinger (1982, p.6), quand il écrit qu'on ne peut analyser une société sans ce « point de vue dialectique » qui englobe les deux pôles de la structure et de la contre-structure, du modèle et de la déviation, de l'harmonie et du conflit, du régulier et de l'irrégulier, de l'ordre social et de la déviance.

Si déviance et norme sont interdépendantes, cela signifie que la déviance *varie* en fonction de la norme ; à ce propos, Robert Edgerton (1976, p. 3-12) montre que l'apport des anthropologues a été indirectement déterminant. En effet, en découvrant l'extrême diversité et la relativité culturelle, on démontre du même coup le caractère exceptionnellement « plastique », adaptable et « social » de l'être humain, sa capacité à apprendre et intérioriser les règles, normes et patterns culturels de la société dans laquelle il naît ; on montre la grande influence de l'*expérience* et de la *socialisation* sur le comportement humain, par opposition à l'*instinct* ou l'*inné biologique*. Cette notion de *tabula rasa* à la naissance – qui d'ailleurs existait déjà chez Montesquieu ou John Locke – est devenue dans les sciences sociales un présupposé implicite (p.8-9). Dès lors, la notion de déviance ne peut être qu'une construction sociale et culturelle - et non pas une donnée naturelle, ou un dysfonctionnement psychologique: ce qui est *normal* dans une société est *anormal* dans une autre (p.10). C'est donc la culture, la société qui détermine la déviance et la norme, le conforme et le non-conforme, l'ordre social et le désordre.

On peut bien sûr se demander pourquoi tel individu devient déviant, et pas tel autre. Robert Edgerton (1976, p.4-5), dans son compte-rendu des différentes interprétations sociologiques que les sciences sociales ont pu faire du phénomène de la déviance, parle de deux

<sup>1</sup> *Petit Robert*, Paris : Dictionnaire le Robert, 1993.

<sup>2</sup> Cité par R. EDGERTON 1976, p. 5.

interprétations antagonistes, liées à deux visions philosophiques différentes de l'homme: il y a eu d'une part l'idée que l'homme a des instincts foncièrement mauvais, égoïstes et « anti-sociaux », et donc une « tendance naturelle à la déviance ». Ce cas de figure est représenté surtout par Thomas Hobbes (17<sup>e</sup>s.), avec sa théorie de la « guerre de tous contre tous » dans l'état de nature, résolue avec le *Léviathan*. Edgerton (1976, p.5) montre que cette théorie a une certaine parenté avec la conception biblique (avec l'idée de la Chute originelle, qui rend l'homme coupable), et trouve également des échos dans la conception freudienne, ce que développe également Milton Yinger<sup>3</sup> : selon Freud, tout le malheur de l'homme occidental vient du fait que la civilisation l'oblige à « réprimer ses instincts *sexuels* et *agressifs* ». Il y aurait donc une « tendance humaine endémique à être hostile envers la civilisation », un penchant universel à la déviance.

La deuxième conception, qui a eu plus de succès (Edgerton 1976, p.5), se base sur l'idée d'« identité naturelle des intérêts » de John Locke (17<sup>e</sup>s.), pour qui l'homme tend naturellement à la coopération, au consensus, et l'ordre social découle des valeurs et intérêts communs. Cette idée anticipe un peu celle d'« état de nature harmonieux » de Rousseau<sup>4</sup>. On peut aussi situer la théorie de l'anomie de Durkheim dans cette lignée : selon Durkheim, les individus se soumettent naturellement aux « valeurs partagées » (ils éprouvent de la satisfaction à être conformes), mais ils ont tendance à devenir déviants quand l'environnement social et le système de valeur dans lequel ils sont se « désintègrent », se « disloquent », se « désorganisent »<sup>5</sup>. Cette explication préfigure un peu la théorie classique de la déviance et de l'ordre social de Talcott Parsons<sup>6</sup>, qui fait une sorte de synthèse entre les conceptions de Hobbes et de Locke : selon Parsons, la déviance apparaît quand l'*équilibre social* (*structure* maintenue par la *socialisation*, c'est-à-dire l'*intérieurisation* des normes, et le *désir d'être approuvé*) est rompu. Et si la socialisation ne suffit pas, c'est le *contrôle social* (interne ou externe) qui aura raison de la déviance.

Longtemps, la théorie structuro-fonctionnaliste de Parson a dominé dans l'étude de la déviance. A partir des années 60, les sociologues ont cherché à dépasser cette vision de la déviance comme résultant d'un « disfonctionnement » social. On peut par exemple citer la théorie du « conflit sous-culturel »<sup>7</sup>, selon laquelle la déviance apparaît quand les normes du groupe d'appartenance d'un individu entrent en contradiction, en « conflit intra-sociétal » avec les normes de la société dominante ; ici, la déviance serait propre aux sociétés pluralistes, urbaines et hétérogènes.

### *La contre-culture*

La *contre-culture*, comme la *déviance*, est une forme de « déviation » par rapport aux normes et valeurs d'une société. Ces deux phénomènes peuvent avoir les mêmes causes : Milton Yinger, qui présente différents types d'explications possibles des contre-cultures; cite par exemple la « cause culturelle » (1982, p.79), selon laquelle, comme dans la théorie de l'anomie de Durkheim, les standards contres-culturels seraient une réponse à l'anomie, aux inadéquations et aux incohérences de la culture dominante, à la perte de légitimité des valeurs dominantes.

---

<sup>3</sup> 1982, p. 68-69.

<sup>4</sup> J.-J. ROUSSEAU.- 1971.- *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les Hommes.*- Paris : Garnier-Flammarion.- 243 p., p.71-73.

<sup>5</sup> cf EDGERTON, 1976, p.19

<sup>6</sup> EDGERTON 1976, p.6-7.

<sup>7</sup> Cf EDGERTON 1976, p.20 + 17.

Cependant, si Milton Yinger (1982, p.29-31) montre que déviance et contre-culture sont empiriquement mêlées, interchangeable et parfois indissociables, il fait cependant une distinction analytique entre ces deux notions.

Ainsi, le *déviant* se sent souvent coupable et immoral, il souffre parfois de ne pas respecter les normes établies ; tandis que le *non-conformiste contre-culturel* « assume » généralement sa déviance avec fierté. Ce critère n'est cependant pas très fiable : il arrive qu'un déviant arbore une fierté déguisée, ou qu'un non-conformiste cherche à dissimuler sa déviance (p.29).

Un autre critère peut-être moins subjectif est celui du « système normatif partagé » : Yinger (1982, p.23-24) montre qu'un mouvement contre-culturel suppose non seulement un *comportement* à caractère déviant, mais aussi tout un *système de normes et de valeurs* en conflit et en contradiction avec celles de la société dominante. Le *niveau comportemental* doit donc être sous-tendu par un *niveau idéologique* (p.19).

Enfin, si la déviance est plutôt un phénomène individuel et isolé, la contre-culture est par définition un phénomène collectif, qui suppose un groupe d'appartenance, qui cherche à « maintenir et développer » ces normes et valeurs contre-culturelles (p.23+30) ; l'existence d'une contre-culture suppose celle d'une collectivité, d'un groupe social.

Yinger (1982, p.39-42) montre aussi ce qui distingue analytiquement les notions de *contre-culture* et de *sous-culture* (tout en admettant là aussi qu'il existe des recoupements empiriques entre les deux). En effet, si ces notions font toutes deux référence à des sous-systèmes normatifs qui dévient de la culture globale, elles n'impliquent pas les mêmes paramètres : la *sous-culture* est un ensemble de normes, de valeurs et de pratiques propres à un sous-groupe ethnique, régional, linguistique ou religieux; il s'agit donc simplement d'une culture *différente, séparée* de la culture dominante, qui peut être parfois en conflit avec celle-ci, mais qui a une existence propre, indépendante, et une certaine stabilité. La *contre-culture* au contraire a un caractère fondamentalement subversif; née d'une analyse critique de la culture dominante, elle dépend directement de cette dernière, dont elle se veut l'exact renversement, l'inversion caricaturale, avec laquelle elle est en « opposition diamétrique »<sup>8</sup>. Elle est instable, peut évoluer rapidement, et l'on y adhère généralement après coup: « a counterculture is nobody's native culture », écrit Yinger (p. 42).

Finalement, pour définir la contre-culture, Yinger (1982, p.30-33) insiste sur l'aspect du « labeling »: le groupe social contre-culturel doit non seulement se référer à des normes et valeurs « diamétralement opposées », mais aussi *être perçu* comme « oppositionnel » par les membres de la société dominante, et *se sentir en opposition* avec le mainstream et le revendiquer :

What is countercultural is not determined by the intrinsic qualities of given acts but is partly determined by definitions that emerge from a political process [...]. What is to be considered counter-cultural is not a system of value that are intrinsically different from, the inversion of, dominant values ; it is a normative system so labelled (p.32-33).

On pourrait donc dire d'une certaine manière que la contre-culture, c'est « ce qui est défini comme tel », ce qui est perçu comme tel par les principaux intéressés et par leur entourage social<sup>9</sup>. On n'est pas contre-culturel *en soi*, de façon absolue et définitive ; tout dépend de la situation, du contexte, de l'époque et de la société. Il faut traiter la contre-culture comme une

---

<sup>8</sup> BERGER & BERGER.- 1971.- « The Blueing of America ».- *New Republic*, p. 20, cité par M. YINGER 1982, p.29.

<sup>9</sup> Même si Milton Yinger se défend d'une position totalement « relativiste », invoquant qu'il existe un certain nombre de valeurs et de contre-valeurs plus ou moins « constantes » , cf. p.32-34.

*variable* (p.26), comme un phénomène « fluide et éphémère »<sup>10</sup>, sans cesse redéfini et redéfinissable. Ainsi, pour prendre un exemple que cite Yinger (p.35), le fait de fumer du haschich a pu faire partie d'un large complexe d'activités contre-culturelles ; mais ce n'est plus contre-culturel (bien qu'illégal) à partir du moment où cette pratique se banalise à tel point que, répandue dans une large couche de la société, elle est tolérée sans état d'âme par la majorité des gens, et pratiquée sans arrière-pensées hérétiques.

On voit ici que les mouvements contre-culturels se transforment au cours du temps, en fonction de la société qui les entoure. On peut théoriquement définir plusieurs types d'évolution<sup>11</sup>:

- Une contre-culture peut continuer à exister en tant que contre-culture, tout en se transformant, en modifiant et adaptant certains éléments ;
- Une contre-culture peut aussi s'*institutionnaliser* : c'est ce qui arrive quand les valeurs contre-culturelles deviennent des valeurs dominantes, sont en quelque sorte absorbées par la société. Ce résultat a quelque chose d'ambigu : d'un côté, la nouvelle valeur est d'une certaine manière « récupérée », neutralisée, banalisée et rendue inoffensive ; de l'autre, elle a contribué au changement social ;
- Une autre forme d'institutionnalisation serait de donner naissance à un parti, une organisation ou une sous-culture ; dans ce cas, les valeurs contre-culturelles continuent à exister de façon marginale, mais perdent leur caractère « dangereux » et subversifs.
- Enfin, une contre-culture peut simplement disparaître provisoirement ou définitivement.

## 1.2 Mouvements de jeunes et mouvements sociaux en Occident

*La « révolte adolescente » : un rite de passage ?*

Les auteurs de *l'Histoire des jeunes en Occident*<sup>12</sup> écrivent que la jeunesse est une « réalité culturelle lourde de valeurs et d'usages symboliques ». Ils rappellent aussi que la notion de jeunesse n'est pas une catégorie « donnée », mais une « construction sociale et culturelle », dont le caractère, le rôle et la condition varient selon les époques et les sociétés<sup>13</sup>. Ainsi, se basant sur la distinction binaire que fait entre autre Lévi-Strauss des sociétés humaines, certains penseurs ont pu dire par exemple que la jeunesse a le rôle d'assurer la continuité et la reproduction dans une société « froide », traditionnelle et cyclique, tandis qu'elle est un vecteur conflictuel de changement dans une société « chaude », historique et linéaire<sup>14</sup>.

Il faut bien sûr regarder avec prudence les théories qui postulent un cloisonnement simpliste et stéréotypé entre société « moderne occidentale » et société « traditionnelle rurale », concevant souvent ces dernières comme un univers atemporel et figé, exempt de conflits et de changements.

Margaret Mead<sup>15</sup> reste un peu dans cette perspective dans la mise en relation qu'elle fait entre *type de culture* et *type de relations intergénérationnelles* : dans une société plutôt *postfigurative* (qui correspond à la société *froide*), l'accent est mis sur la relation aux ascendants, la continuité sociale avec les ancêtres ; dans une société *cofigurative*, les jeunes auront pour référence leurs « pairs familiaux » ; enfin, dans une société *préfigurative* (autrement dit *chaude*, modèle qui décrit la société moderne occidentale), les changements

<sup>10</sup> GILCHER-HOLTEY 1998.

<sup>11</sup> Cf. YINGER 1982, p.38 ; voir aussi GILCHER-HOLTEY (1998).

<sup>12</sup> Giovanni LEVI ; Jean-Claude SCHMITT 1996, p.7-8.

<sup>13</sup> Id.

<sup>14</sup> cf. Giovanni LEVI ; Jean-Claude SCHMITT 1996, p.8

<sup>15</sup> cité in : Joël GENDREAU 1998, p.23-25.

techniques et sociaux sont si rapides que la référence est mise sur les générations futures, confrontés à des problèmes nouveaux, et ne pouvant plus trouver chez leurs parents un modèle à suivre.

Selon ces théories, il y aurait dans la culture occidentale une corrélation entre l'idée de jeunesse et les notions de *changement*, de contestation, de conflits et d'innovation. René Lévy (1988, p.136) confirme que les différents mouvements de jeunes et mouvements estudiantins expriment toujours, d'une manière ou d'une autre, une « opposition au pouvoir ». Et Milton Yinger (1982, p.54) fait remarquer que les révolutions (françaises, russes, etc) ont été menées en grande partie par des adolescents.

On peut se demander comment la notion occidentale de « jeunesse » a pu prendre cette connotation « conflictuelle » et « révolutionnaire ». C'est peut-être au 18<sup>e</sup> siècle, avec le mouvement préromantique (cf. Rousseau, le *Werther* de Goethe, etc.) que la « jeunesse » est devenue une entité « en soi », une catégorie perçue comme digne d'intérêt par les écrivains qui se penchaient sur l'intériorité et les sentiments. Selon Joël Gendreau (1998, p.16-18), l'*adolescence* telle que nous la connaissons a été « créée » au 19<sup>e</sup> siècle ; En effet, c'est avec des phénomènes comme l'extension de la scolarisation obligatoire, l'industrialisation et le déclin de l'apprentissage traditionnel, l'importance croissante des liens familiaux et de la vie privée, etc, que la jeunesse a commencé à devenir véritablement une « catégorie homogène », unie par une « expérience commune ». Ainsi, la « vie tumultueuse et insouciante » propre à l'adolescence n'était plus l'apanage d'une minorité aristocratique privilégiée, en attente de l' « héritage de la fonction paternelle » ; la majorité des jeunes ont commencé à quitter de plus en plus tard le domicile familial, à retarder le moment d'entrer dans la vie active, à développer un mode de vie propre.

Entre les deux guerres mondiales, toujours selon Gendreau, l'adolescence « devient un thème général », et l'on assiste à une explosion de mouvements de jeunes, avec l'apparition des scouts, des auberges de jeunesse, des organisations de jeunes socialistes, catholiques ou fascistes, etc<sup>16</sup>.

Pendant les années 60, on assiste à une nouvelle évolution : Zafiroopoulos et al.<sup>17</sup> montrent que cette opposition entre générations amorcée au début du siècle devient, avec les événements de 68, un « clivage fondamental » ; Et si l'on peut dire que la notion de « conflit de génération » est née dans les années 60, c'est peut-être aussi à cette période qu'est née la notion de « génération » comme groupe principal d'appartenance et de référence. Joël Gendreau (1998, p.21) montre en effet comment la « génération » a tendance à se désigner désormais par un événement social – ou économique, technologique, militaire – « fondateur », dont elle est l'acteur (passif ou actif) ou la victime, et qui la « fédère à la fin de l'adolescence ». On parlera donc de la « génération 68 », de la « génération de la guerre d'Algérie », de la « génération du mur de Berlin » ou encore de la « génération Mitterrand »<sup>18</sup>.

De plus, Milton Yinger (1982, p.56) montre que le sentiment d'appartenir à une *génération* - avant d'appartenir à une famille, une nation, etc.- est souvent lié au phénomène de contre-culture. Ainsi, la *génération* des années 60 et 70 aux Etats-Unis était particulièrement « fédérées » par la guerre du Vietnam, l'apparition de la pilule, de la TV et des drogues illégales, l'augmentation des campus universitaires, la menace nucléaire, etc.

---

<sup>16</sup> cf. Joël GENDREAU 1998, p.17-18, et René Lévy 1988, p.136.

<sup>17</sup> Markos ZAFIROPOULOS; Patrice PINELL.- 1982.- « Drogues, déclassement et stratégies de disqualification ».- *Actes de la recherche en sciences sociales* (Paris) 42, p.61-75, cité par Gérard MAUGER 1991, p. 7.

<sup>18</sup> Cette réalité générationnelle est une réalité « multiple, floue », elle n'est pas un repère quantitatif et objectif (la « génération Mitterrand » par exemple comprend des âges très différents), mais plutôt un « enjeu de pouvoir individuel ou politique », GENDREAU 1998, p. 21.

Autrement dit, la jeunesse occidentale aurait traversé une double évolution : d'une part, bien que la jeunesse reste une « condition passagère » et « provisoire » par définition, elle est désormais *prolongée* et *fédérée* dans une expérience commune, qui en fait une catégorie sociale homogène bien que mouvante (la « génération »), avec une « culture » et une identité propre. D'autre part, cette nouvelle catégorie sociale a une connotation de contestation sociale, elle est en rupture ou tout au moins en opposition avec la génération précédente.

Selon Bennett Berger<sup>19</sup>, il y a dans nos sociétés une sorte de « partage des tâches » qui donne aux jeunes un rôle d'*idéalisme*, précisément parce qu'ils n'ont pas encore les responsabilités (familiales, professionnelles, etc.) propre à l'âge adulte – qui lui se caractériserait par son *pragmatisme*. Tout se passe comme si chaque génération, avant d'atteindre l'âge mûr – ou pour atteindre l'âge mûr – devait obligatoirement passer par une phase révolutionnaire et *idéaliste*: cette rébellion « socialement prescrite » a quelque chose d'ambigu : d'un côté, la jeunesse devient en cela « vecteur de changement social », mais d'un autre côté, on pourrait dire que la révolte adolescente, le conflit de génération sont paradoxalement une forme de conformisme, un passage obligé dans la transition entre l'adolescence et l'âge adulte. Milton Yinger (1982, p.58) parle de « standards contre-culturels » qui peuvent servir de « rites de passage ». Ainsi, la contestation sociale conviendrait particulièrement bien à la période de *liminarité* et de *marginalité* que représente la jeunesse - liminarité propre aux rites de passage tels que les décrits Van Gennepe<sup>20</sup>.

### *Les mouvements contestataires aux Etats-Unis et en Europe*

La deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle a connu plusieurs mouvements de jeunes à caractère contestataire. Selon Jean Monod<sup>21</sup>, l'un des premiers véritables phénomènes de mouvement de jeunes est apparu dans les années 50, aux Etats-Unis puis dans toute l'Europe, avec les *blousons noirs* (ou *teddy-boys* en Angleterre, *hooligans* en Pologne, etc), *bandes de jeunes* marginaux provenant de tous les milieux, « ratés de la prospérité », qui commettaient toutes sortes de vandalismes, violences et immoralités, pour manifester leur refus de l'« establishment » bourgeois.

Parallèlement, les Etats-Unis ont connu dans les années 50 ce qu'on a appelé la *Beat Generation*, un mouvement conduit par certains artistes, chanteurs et romanciers engagés qui rejetaient le conformisme bourgeois et la société de consommation, l'« american way of life », la hiérarchie, le technocratisme et la « priorité de l'économique », pour prôner au contraire une « révolution culturelle », une « contre-culture », de nouvelles relations humaines basées sur l'harmonie et la paix<sup>22</sup>.

Les *beatniks* sont en quelque sorte les précurseurs des *hippies* des années 60 et 70. Une mobilisation de la jeunesse étudiante américaine contre la guerre au Vietnam a débouché, à la fin des années 60, à l'essor des mouvements et des communautés hippies (en particulier en Californie, à Berkeley, San Francisco, et à New York). Le festival de Woodstock, en 1969, semble cristalliser ce mouvement. Véritable « phénomène jeune »<sup>23</sup>, le mouvement hippie comprend un ensemble de valeurs et de signes de références – qui sont restés en partie sous forme stéréotypée dans la mémoire collective - avec des slogans comme « Flower Power » ou « Peace and Love », et des thèmes comme la non-violence et le pacifisme, la drogue et les « trips » (Marijuana, Haschich, LSD, hallucinogènes...), les quêtes mystiques, spirituelles et

<sup>19</sup> Bennet BERGER.- 1971.- *Looking for America : essays on Youth, Suburbia, and other american obsessions*, cité par YINGER 1982, p.57.

<sup>20</sup> Cf. Arnold VAN GENNEPE.- 1981.

<sup>21</sup> Jean MONOD.- 1968.- *Les barjots : essai d'ethnologie des bandes de jeunes*.- Paris : Julliard, p.20-21, cité par Gérard MAUGER 1991, p. 21.

<sup>22</sup> Markos ZAFIROPOULOS ; Patrice PINELL.- 1982.- op.cité, cité par Gérard MAUGER 1991, p. 6-7.

<sup>23</sup> Cf. J.-P. CARTIER et M. NASLEDNIKOV 1970.

religieuses (attirance pour les religions orientales, la méditation, le yoga, mais aussi pour la magie, l'occultisme, les sectes), la révolution sexuelle et l'amour libre, la vie communautaire (basée sur l'amour, l'entraide, la mise en commun), l'anticonsumérisme, le rock'n roll, le végétarisme, etc, ensemble hétérogènes de valeurs qui s'opposent aux valeurs traditionnelles, conservatrices, nationalistes, matérialistes et capitalistes de la société américaine, au conformisme, à la course à l'argent, à la compétition, à la société perçue comme répressive et brutale, aux tabous et aux aliénations de la société moderne américaine.

En Europe (en particulier en France, Allemagne, Italie, etc), les révoltes de Mai 68 et tout le mouvement qui les a suivies étaient apparentés au mouvement hippie: Ils parlaient d'une critique radicale du fonctionnement de l'Université en particulier (prônant entre autre une éducation non répressive), et de la société patriarcale et capitaliste en général.

### *Les mouvements des années 60 : une contre-culture ?*

La question que l'on peut se poser, c'est dans quelle mesure les mouvements contestataires des années 60 et 70 peuvent être définis comme une véritable contre-culture au sens où l'entend Milton Yinger.

Tout d'abord, on peut dire que ces mouvements s'appuient sur un « système normatif partagé » : Selon Ingrid Gilcher-Holtey (1998), les mouvements sociaux des années 60 et 70 possèdent une idéologie sous-jacente, une « constitution idéale et cognitive ». Voyons donc maintenant plus précisément en quoi consiste exactement ce « système de normes et de valeurs » qui sous-tend les mouvements contestataires, et en quoi ils représentent une opposition avec les patterns et valeurs dominantes de l'époque<sup>24</sup> :

<b>Valeurs dominantes</b>	<b>Valeurs contre-culturelles hippies</b>
Productivisme, société de consommation	Anticonsumérisme
Industrialisation, énergie nucléaire	Mouvement écologiste, antinucléaire
Colonialisme, impérialisme	Anticolonialisme, tiers-mondisme, humanitarisme, anti-impérialisme
Guerre (Vietnam, etc), armement nucléaire	Pacifisme, anti-armement, objection de conscience
Nationalisme, Patriotisme	Antipatriotisme, anti-nationalisme
Institutions hiérarchiques, autorité, répression policière	Anti-hiérarchisme, anti-autoritarisme, égalitarisme, anarchisme
Société patriarcale	Féminisme, libération des femmes
Bureaucratie, technocratie, structure rigide	Spontanéisme, créativité, initiatives individuelles, imagination
Valeurs matérialistes	Valeurs anti-matérialistes
Préoccupations pour le passé et le futur ; course à l'argent, à la carrière, à la sécurité économique, au succès social...	Intérêt pour l'instant présent, immédiateté; importance de la satisfaction, du plaisir ...
Rationalisme, science, positivisme Religion officielle (catholicisme, protestantisme)	Intérêt pour le divin, le surnaturel, le mystique, les religions orientales

<sup>24</sup> Le tableau qui est inspiré entre autre des analyses de KRIESI et al. 1995 ; GILCHER-HOLTEY 1998; Gérard MAUGER 1991; Fred DAVIS.- 1971.- *On youth subcultures : the hippie variant.*- New York : General Learning Press, p.4, cité par YINGER 1982, p. 19-20 ; M. YINGER 1982 (p.19-22), etc.

Progrès technique, scientisme	Retours au <i>naturel</i> , « retours aux sources », mouvement anti-technologique
Capitalisme, propriété privée	Mise en commun, vie communautaire
Individualisme	Partage, générosité, solidarité
Anonymat	Convivialité, chaleur humaine
Centralisme, étatisme nationalisme	Mouvement pour la défense de minorités (sexuelles, régionales, linguistiques, etc)
Société bourgeoise, puritaine, « tabous » moraux	Révolution des mœurs, liberté sexuelle, drogues
Conventions sociales, conformisme, routine	Anticonformisme, excentricité, originalité
Plan de construction et de modernisation des villes	« Mouvement autonome urbain » (squats)
Culture classique, bourgeoise, traditionnelle	Culture avant-gardiste, innovatrice (surréalisme, dadaïsme, pop-art, rock...)
Classicisme, symétrie, régularité	Baroque, couleurs, irrégularité, polymorphisme, surréalisme
« Sophistication »	« Primitivisme », simplicité

Le tableau ci-dessus regroupe, en vrac et de façon peu systématique, toutes sortes de valeurs ou de faits de société auxquels s'opposent des contre-valeurs. On peut voir tout d'abord que toutes ces contre-valeurs ne sont pas nouvelles; Yinger (1982, p.21) cite par exemple le cas des « Bouzingos », jeunes contestataires en France dans les années 1830, qui pratiquaient le sadisme et le satanisme – réagissant contre le rationalisme scientifique de l'époque. On pourrait citer aussi toute la résurgence du mysticisme et de l'occultisme au 19<sup>e</sup> siècle, le retour à la nature et la célébration des sentiments prônés par Rousseau puis par les romantiques, etc ; on pourrait dire que toute la contre-culture hippie est contenue dans les germes même de la « modernité », ce que ne renierait pas Milton Yinger<sup>25</sup>, quand il écrit que « toute société contient aussi sa propre contradiction ».

De plus, plusieurs de ces contre-valeurs (la *générosité* et le *partage* par exemple, ou les *valeurs spirituelles et éthiques*) sont des valeurs judéo-chrétiennes qui, à première vue, n'ont rien de contre-culturel. Mais Milton Yinger (1982, p.24) montre qu'une forme de contre-culture peut consister à mettre au premier plan, porter à un degré extrême des valeurs secondaires ou « souterraines » de la société dominante, en les opposant à d'autres valeurs dominantes qui les « compensent » : ainsi, l'*objection de conscience* a été dans le contexte des hippies américains une manifestation contre-culturelle, même si la valeur sur laquelle elle s'appuyait (la *paix* et la *non-violence*) était une valeur partagée de la culture protestante américaine – mais « annulée » ici par une autre valeur dominante, le patriotisme et l'impérialisme. De même, on peut dire que le *partage*, valeur chrétienne, s'oppose ici à des valeurs comme l'*individualisme* ou la *propriété privée*.

Ce qui caractérise ces contre-valeurs, c'est donc non pas leur caractère foncièrement nouveau, mais le contraste dans lequel elles s'insèrent. On peut voir que la plupart d'entre elles se définissent par la simple formulation négative de leur « pendant » dans la colonne de gauche : *anti-consumérisme*, *anti-hiérarchisme*, *anticolonialisme*. On voit ici la polarisation presque manichéenne dont parle Gérard Maugé (1991, p.5-6) entre d'un côté l'« ordre social bourgeois » et « capitaliste », dont on fait une condamnation radicale, et de l'autre côté le « peuple » - dans son sens idéalisé et intellectualisé du terme - ou plutôt, la nouvelle manière *antibourgeoise* d'être et de penser, la *contre-culture*. Il y a donc ici une véritable vocation révolutionnaire, une critique radicale de la société ; et le mouvement de 68 a comme objectif

<sup>25</sup> Milton YINGER 1982, p.6.

avoué de *changer, de réformer la société*. Il s'agit donc non pas seulement d'adopter de nouvelles valeurs et de nouveaux modes de vie, mais aussi de les transmettre, les colporter et les répandre dans toute la société. Zafiropoulos ajoute que la jeunesse de 68 se caractérise par son ambition d'être véritablement « le moteur d'un bouleversement social »<sup>26</sup>.

Ce qui caractérise également ce mouvement, c'est la portée et la nature de l'ensemble du mouvement contre-culturel : contrairement à d'autres tendances – comme par exemple les « années folles » de 1920, avec l'émergence du jazz, de la cocaïne et de l'homosexualité, qui selon Yinger (1982, 28) ne concernait qu'une minorité, la contre-culture des années 60 a touché de manière durable une très grande proportion de la population.

En effet, le mouvement a progressivement pénétré dans toutes les classes sociales, ou plutôt, un grand nombre de gens ont adopté l'habitus, le langage, l'attitude qui visait la provocation, le non-conformisme, le non-respect ostensible des « tabous » moraux et sociaux: barbes, cheveux longs, vêtements multicolores d'inspiration indienne, jeans, etc, qui deviennent des codes vestimentaires répandus. Wieder et Zimmerman<sup>27</sup> décrivent une tendance, dans les milieux étudiants américains, à adopter les valeurs et attitudes « freaks », qui consistaient à rejeter les attitudes conventionnelles de la classe moyenne – centrées sur le succès social, la carrière, la sécurité financière, etc.– pour afficher au contraire un style de vie non-conventionnel, et privilégier la spontanéité, les impulsions, la satisfaction immédiate et « permanente ». D. Rozenberg<sup>28</sup> décrit des jeunes qui « jouent de la flûte » et « lézardent au soleil » ; ce nouvel habitus collectif n'était pas l'apanage de quelques individus isolés, il est devenu la « culture » de référence de presque toute une génération.

Ainsi, dans le sillage du mouvement étudiant, on a pu voir une mobilisation de la jeunesse ouvrière : selon Gérard Mauger et al.<sup>29</sup>, les premiers initiés à la contre-culture issus des banlieues populaires ont été, à la fin des années 70, les *baba-cools* (terme qui au départ était un sobriquet), ouvriers et employés « au genre intello » qui ont cherché à s'approprier le style contre-culturel, les valeurs du monde étudiant (féminisme, non-violence, drogues douces, etc). Il y a eut alors des connexions, des contacts étroits entre le monde étudiant et le monde ouvrier, avec des projets communs comme l'occupation de maisons, des maisons de jeunes autogérés, des projets communautaires, etc. Et Gérard Mauger (1991, p.2-3) montre qu'il y a eu dès les années 70 une sorte d'« alternance » entre les deux pôles de l'espace social qu'étaient les « intellectuels frustrés »<sup>30</sup> et les « jeunes chômeurs sans qualification », (faisant renaître du même coup toute la thématique du 19<sup>e</sup> siècle des « classes laborieuses, classes dangereuses »). Hellman (1999, p.97) fait également l'inventaire des différentes catégories très hétéroclites touchées par les nouveaux mouvements sociaux, des jeunes ayant un haut niveau d'instruction<sup>31</sup> aux classes défavorisées, en passant par les intellectuels humanistes et certains marginaux.

Enfin, une autre caractéristique de ces « nouveaux mouvements sociaux » (qui apparaît d'ailleurs dans le tableau ci-dessus) semble être leur extrême diversité et hétérogénéité : Claudie Weill (1980, p.162) écrit par exemple que le mouvement étudiant est fragmenté, éclaté, multiforme, il a de « multiples facettes idéologiques et expérimentales ». Pour Gilcher-Holtey (1988), les mouvements des années 60 et 70 se caractérisent autant par la

<sup>26</sup> ZAFIROPOULOS.- 1982.- op.cité, cité par G. MAUGER 1991, p.7.

<sup>27</sup> Lawrence WIEDER, and Don ZIMMERMAN.- 1974.- « Generational experience and the development of freak culture ».- *Journal of social issues* 30/ 2, p.137-161, cité par YINGER 1982, p.57.

<sup>28</sup> cf. Danièle ROZENBERG 1990.- *Tourisme et Utopie aux Baléares : Ibiza, une île pour une autre vie*.- Paris : l'Harmattan, p.178-189, cité par G. MAUGER 1991, p.8.

<sup>29</sup> Gérard MAUGER et Claude FOSSE-POLIAK.- 1983.- « Les loubards ».- *Actes de la recherche en science sociale* (Paris) 50, p.49-67, cité par MAUGER 1991, p. 41-42.

<sup>30</sup> L'expression est de Roger Chartier, cité par MAUGER 1991, p.3.

<sup>31</sup> En particulier en sciences sociales, art, enseignement, la religion, la médecine, le journalisme, etc.

« multiplicité des courants de protestations », que par leur « pluralité d'expression ». Zafiropoulos<sup>32</sup> décrit cette idéologie comme un ensemble complexe de valeurs, d'idées, de représentations et de revendications, d'habitus et de goûts artistiques, de « savoir-vivre » et de thèmes « à l'avant-garde à la fois politique et culturelle »; bref, il s'agit de toute une vision du monde qui englobe autant les domaines politiques, philosophiques, éthiques, que culturels, littéraires ou esthétiques. Les revendications et contre-valeurs touchent une large palette de niveaux et domaines différents : elles semblent à la fois multiples et globales. Et c'est sans doute ce qui a fait la force de ce mouvement, sa persistance et sa capacité à « infiltrer » toutes les classes sociales d'une génération.

Parmi ces multiples variations, J.-L. Fabiani<sup>33</sup> distingue deux tendances principales dans la contre-culture américaine des années 60 et 70 : il y a eu d'un côté les hippies, « esthètes et pacifistes » qui prônaient une « révolution personnelle et culturelle », et de l'autre, la « nouvelle gauche », liée au mouvement ouvrier, qui prônait une « révolution politique ». On peut faire sans doute la même distinction pour le mouvement de 68 en Europe, qui a donné naissance d'une part à toutes sortes de réflexions théoriques et idéologiques, d'actions politiques (la « nouvelle gauche<sup>34</sup> »), mais aussi de pratiques, avec ce qu'on a appelé le « mouvement alternatif »<sup>35</sup>.

### *Les causes de la contre-culture hippie*

Paradoxalement, la contre-culture hippie est apparue dans la classe moyenne privilégiée, au tournant d'une époque faste et optimiste. Mais ceci n'est pas un hasard : Ronald Inglehart<sup>36</sup> voit dans ce qu'on appelle les « nouveaux mouvements sociaux », le reflet du « changement de valeur » qui a eu lieu entre les années 50 et les années 60 ; le passage d'une société matérialiste à une société « post-matérialiste », de valeurs comme le « devoir » à des valeurs comme la réalisation de soi, la liberté, l'autodétermination, la communication, le sens, etc. C'est selon lui ces nouvelles valeurs qui rendent la génération d'après-guerre particulièrement prédestinée à la participation politique, l'engagement pour les minorités, etc (Hellman 1999, p.97).

Yinger décrit entre autres les causes « structurales et interactionnelles » (p.52-65) de la contre-culture américaine. Ainsi, des phénomènes comme l'urbanisation, l'industrialisation et la croissance économique, « avec ses promesses et ses frustrations », ses déstabilisations et ses « changements occupationnels », (p.52), peuvent être selon lui une cause de mobilisation protestataires ; il parle aussi (p.59-60) de la situation de « relative privation » dans laquelle se trouvaient les étudiants américains des années 60: ces jeunes, remplis d'attentes et d'aspirations liées à l'après-guerre florissant, à l'augmentation de l'éducation, à la libération des mœurs, se voyaient soudain confrontés à des universités bondées, une grande compétition dans le marché du travail, avec en outre la menace d'être enrôlé dans la guerre du Vietnam... beaucoup d'entre eux, qui souvent venaient de familles privilégiées, « non-protestantes et humanistes » (p.52), se trouvaient donc devant les contradictions et les désillusions d'un haut niveau d'éducation, mais d'un faible revenu et d'un faible prestige social, « instabilité de statut » qui les ont poussés aux protestations et à la révolte.

---

<sup>32</sup> ZAFIROPOULOS, op.cité, cité par G. MAUGER 1991, p.8.

<sup>33</sup> 1985, cité par MAUGER 1991, p.19.

<sup>34</sup> Gérard Mauger (1991, p.5-6) définit ce qu'il appelle la « nouvelle gauche », ou le « style gauchisme », qui dès les années 68 représentent une « dissidence » des partis de gauche traditionnels, par cet ensemble hétéroclite de valeurs et habitus décrits plus haut.

<sup>35</sup> Claudie WEILL 1980, p.162.

<sup>36</sup> 1977, cité par HELLMAN ?, p.96-97.

L'analyse que fait Pierre Bourdieu<sup>37</sup> des soixantes-huitards français a certains points communs avec celle que fait Yinger des mouvements hippies californiens. Bourdieu décrit en effet une « crise de la reproduction des structures sociales »<sup>38</sup> : selon lui, une crise latente (chômage, inflation et dévaluation des titres scolaires, difficultés d'insertion professionnelle) a créé un « décalage structural » entre système scolaire et système social, autrement dit un décalage entre les « aspirations produites par le système scolaire », l'identité sociale qu'il semble promettre, et les « chances réelles » qu'il offre, l'identité sociale offerte réellement par le marché du travail. Ainsi, comme le montre également Zafiropoulos<sup>39</sup>, c'est de cette incertitude, cette angoisse, cette perspective de « déclassement » de toute une génération qu'est née une « désillusion collective », un refus global, une contestation politique « centrée sur l'état des rapports sociaux qui organisent la vie quotidienne ».

Dans ces deux optiques, la contestation sociale naît de la désillusion, de l'insatisfaction de toute une génération qui, épargnée par les guerres et les crises, a grandi dans le confort matériel et l'optimisme d'une période de croissance, et se trouve face à un avenir incertain.

### *La contre-culture hippie : quelle évolution ?*

Si maintenant l'on essaie d'analyser comment la contre-culture des années 60 et 70 a évolué jusqu'à nos jours, on peut voir que la réponse est ambivalente. Beaucoup d'historiens et sociologues s'accordent pour dire que les années 80 se définissent par un individualisme croissant, un scepticisme et une désertion politique – liés aux désillusions qu'ont engendré le chômage et les injustices sociales - donc en décalage total par rapport à la génération précédente<sup>40</sup>. Si l'on en croit par exemple Gilles Lipovetsky (1984, p.56-59), il y aurait eu dans les années 80 un passage de la *modernité* à la *post-modernité*, qui a créé une rupture radicale : contrairement aux années 60, qui se caractérisent par une conscience politique accrue, un engagement social et des idéaux transcendants, les années 80 ont vu selon lui l'avènement d'une ère « néonarcissique », où l'on a quitté la « sphère publique » pour se retrancher dans la « sphère privée », l'individualisme et l'indifférence, l'« apathie frivole » et l'« hyperinvestissement du moi ». Autrement dit, si les mouvements de jeunes des années 80 et 90 avaient des caractères de rébellion, ils n'avaient selon lui plus de rôle véritablement contestataire et révolutionnaire.

Est-ce à dire que la contre-culture des années 60 n'existe plus ? Sabelli (1998, p.143-145) critique les théories post-modernistes qui postulent la « fin de toute mythologie et idéologie », la disparition de toute effervescence sociale, de toute protestation collective, « de la pensée critique et [des] pratiques sociales qui en sont la conséquence » - théories qui relèvent selon lui d'une « manipulation idéologique » de la pensée néolibérale. Et René Lévy<sup>41</sup> montre que malgré l'« absentéisme politique » des années 80 – et cette réflexion est certainement valable aussi pour les années 1990 - on a pu observer aussi un « grand nombre de tentatives nouvelles, de mise en pratique d'idées novatrices », et de « dérogations au système » qui étaient autant de « bouffées d'oxygène cachée dans (...) les interstices de la société post-industrielle » ; ce qui prouve selon lui que l'héritage de 68 continue de nourrir les débats, expériences, pratiques et réflexions. Dans cette deuxième optique, la contre-culture n'aurait non pas disparu, mais elle aurait survécu sous forme de pratiques dissidentes et marginales.

---

<sup>37</sup> « Classement, déclassement, reclassement », 1978, in : G. MAUGER 1991, p.4-5.

<sup>38</sup> Terme utilisé aussi par Gérard MAUGER 1991, p.3.

<sup>39</sup> op.cité, cité par G. MAUGER 1991, p.7.

<sup>40</sup> René LEVY 1988, p.134-135 + 129.

<sup>41</sup> LEVY 1988, p.134-134 + 129.

Gérard Mauger, qui essaie de retracer à la fois la *continuité* et la *transformation* des différents mouvements de jeunes après 68<sup>42</sup>, montre comment le mouvement hippie a été à l'origine d'autres mouvements de jeunes, qui expriment plus ou moins la même contestation, la même révolte sociale, mais de façon parfois antithétique : c'est en 1975 que naissent les *loubards*, que décrit François Dubet<sup>43</sup> : issus de la classe populaire, ils donnent une image en rupture totale avec celle de la contre-culture hippie, et s'apparentent plutôt aux blousons noirs des années 50: bastons, délinquance, violence, agressivité, toxicomanie. Gérard Mauger et al.<sup>44</sup> décrivent leur univers de référence, leur uniforme, leurs « hexis corporelle » : privilégiant la virilité et la force physique, les loubards ont comme image de référence le « football, le rock et les motos », les jeans, les perfectos et les santiags, etc. ; ils génèrent un sentiment d'insécurité dans l'opinion publique, ils sont considérés comme une « underclass dangereuse »<sup>45</sup>. On peut encore citer les *skin heads*, nés à Londres en 1968 « en réponse à la contre-culture hippie », qui revendique le racisme et une « masculinité violente »<sup>46</sup>. Dans les années 80 et 90, les « zoulous »<sup>47</sup> et toute la culture hip-hop reviennent à certains thèmes hippies comme la non-violence, et cultivent tout un nouvel univers de référence (tags, graffitis, rapp, break-dance et smurf, casquettes et baskets, etc.) Autrement dit, si le mouvement hippie a disparu, il a laissé des « traces », il est resté comme un modèle – ou un contre-modèle pour les mouvements de jeunes qui lui ont succédé (punk, new wave, hip-hop, etc) ; il a continué à nourrir, dans les décennies qui ont suivi, toutes sortes de mouvements ou pratiques culturelles contestataires ou marginales.

Un cliché concernant la génération 68 consiste à dire que les jeunes activistes de cette période se sont par la suite « rangés » dans la société bourgeoise, et ont par là même trahi, « renié » totalement leurs idéaux révolutionnaires. Michel Vilette<sup>48</sup> nuance un peu cette idée courante, en montrant toute l'ambiguïté dans laquelle se trouvaient les jeunes diplômés post-soixante-huitards, qui, ayant fini par accepter des postes de cadres d'entreprise ou d'animateurs, devenus « rouages au service du patronat » - avec toute l'incertitude et la mauvaise conscience que cela a entraîné, ont gardé en même temps une certaine vocation progressiste et gauchiste.

La dissolution apparente de la contre-culture se serait donc accompagné d'une *institutionnalisation*. Les théories de Bourdieu<sup>49</sup> sont à ce propos intéressantes : il décrit en effet ce qu'il appelle la période de « reclassement », dès le début des années 70, pendant laquelle les « enfants de la bourgeoisie menacés de déclassement », c'est-à-dire les étudiants soixante-huitards qui entrent dans le monde du travail, se dirigent non pas vers les « vieilles professions bureaucratiques » mais vers « les plus indéterminées des professions anciennes et vers [...] les professions nouvelles », ou le recrutement se fait non selon les titres scolaires mais par « relations » : métiers artistiques ou semi-artistiques, intellectuels ou semi-intellectuels, métiers de conseils, professions pédagogiques, sociales, ou encore vendeurs de biens ou de services contre-culturels (disquaires, antiquaires, libraires, artisans, restaurateurs ou patrons de bistrot à la mode, etc). Ils se retranchent sur des professions « redéfinies », « ambiguës », où la réussite dépend de la distinction de la personne et des relations personnelles, professions qui supposent un capital culturel, la « maîtrise des signes et des

<sup>42</sup> G. MAUGER 1991, p.2-3.

<sup>43</sup> 1987.- *La galère : jeunes en survie*.- Paris : Fayard, p.409-410, cité par G. MAUGER 1991, p.22.

<sup>44</sup> 1983 op.cité, cité par G. MAUGER 1991, p.36.

<sup>45</sup> François DUBET, op. cité, id.

<sup>46</sup> P. MIGNON, cité par MAUGER 1991, p.47.

<sup>47</sup> A. VULBEAU 1990, cité par MAUGER 1991, p. 50-51 + 54.

<sup>48</sup> 1979.- « La carrière d'un cadre de gauche après 1968 ».- *Actes de la recherche en sciences sociales* (Paris) 29, p. 64-74, cité par G. MAUGER, p.13-14.

<sup>49</sup> op.cité, cité par G. MAUGER, p.10-11.

emblèmes de la distinction du goût » - ce qui leur permet de rentabiliser l'héritage culturel transmis par la famille, tout en restant, selon la reformulation de Gérard Mauger (1991, p. 8-10), dans une « humeur contre-culturelle ». En effet, selon ce dernier, les « anciens gauchistes petits-bourgeois reclassés » ont acquis une « identité contre-culturelle » qui leur permettent d'échapper à la fois à la condition des classes dominées (reclassement), et de se *distinguer* des classes dominantes : « ni bourgeois, ni prolétaires », mais « ailleurs », « hors systèmes », « underground », « en marge ».

Autrement dit, l'ancienne génération de 68 a continué partiellement à revendiquer et transmettre ce que Mauger appelle le « style gauchiste », qui influence toute une partie de la société ; J.-L. Fabiani<sup>50</sup> montre que si le mouvement hippie américain des années 60 semble disparu, laissant la place à un « néo-conservatisme » et un « néo-individualisme » (les *yuppies* ont remplacé les *hippies*), les communautés alternatives sont restées un « prototype de formes nouvelles de relations sociales » : la « sensibilité et les représentations » dominantes dans les couches moyennes du monde occidental sont selon lui directement *héritées* du mouvement contre-culturel, en particulier dans les domaines de la socialisation des enfants, les relations intimes, les rapports au travail, etc.

L'évolution de la contre-culture hippie semble donc très complexe, multiple et variable selon l'angle d'approche : les quatre mécanismes décrits plus haut (1.1) peuvent être nommés : disparition, survivance, transformation en sous-culture ou institutionnalisation.

#### *Les mouvements sociaux et urbains des années 80 à Zurich*

Selon Andreas Hofer (1998), il existe en Suisse depuis le 19<sup>e</sup> siècle une politique « anti-urbaine » : en effet, l'idéologie de la bourgeoisie suisse du 19<sup>e</sup> siècle était selon lui basée sur l'image mythique d'un monde rural idyllique, l'idéal d'un peuple « indépendant et proche de la nature ». Ce qui explique que la Constitution de 1948 ait fait perdre aux villes leurs privilèges féodaux, ait privilégié les régions rurales au dépend des villes. Et les Suisses ont selon Hofer (id.) gardé très longtemps cette « méfiance » envers les grandes villes vues comme une menace pour l'équilibre entre intérêts locaux et régionaux. Cette méfiance envers la culture urbaine s'est traduite entre autre par une répression violente face aux mouvements prolétaires, grèves ou manifestations, considérées comme représentant le « comportement antisocial » propre aux villes, qui s'opposerait à la « pensée saine de la culture rurale ». Finalement, cherchant à concilier réalité urbaine et image idyllique rurale, la Suisse est longtemps restée un « réseau de villes petites et moyennes » (id.). Même Zurich, malgré son fort développement économique dès les débuts de l'ère industrielle, a gardé jusque dans les années soixante un « caractère de petite ville ».

Dès les années 60, on assiste à Zurich à un double mouvement, que décrit Christian Schmidt (1998, p.217-218): d'un côté, une nouvelle croissance économique (d'après-guerre), une expansion géographique (avec en particulier l'urbanisation de la périphérie, qui transforme la campagne en banlieue) ainsi que toutes sortes de nouveaux projets de modernisation et de restructuration urbaine. Au cours des années 70 commence ce que Christian Schmidt (1998, p.218) appelle la « global city formation » ; le boom économique des années 80 fait de Zurich un des plus grands centres financiers d'Europe, et devient du même coup ce qu'on appelle une « petite cité globale »<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> 1985, cité par MAUGER 1991, p.18-20.

<sup>51</sup> Andreas HOFER 1998

Parallèlement, un mouvement intellectuel et social commence à s'opposer à cette « modernisation » qui transforme les villes en « machines reproductives », détruit les vieux quartiers, les lieux de rencontre non-commerciaux, la qualité des espaces publics (Christian Schmidt 1998, p.217). C'est pendant le mouvement de 1968, qui a eu bien sûr des répercussions en Suisse, mais surtout le mouvement de 1980, qui a secoué en particulier les villes de Bâles, Berne, Bienne, Lausanne et Zurich, que ce problème prend toute sa dimension politique.

Ce qu'on appelle les « Mouvements de jeunes zurichois » (*Zürcher Unruhen, Jugendunruhen*, ou encore *d Bewegung*), désignent ce qui a sans doute été le plus spectaculaire mouvement de révolte urbaine en Suisse, et qui a eu lieu à Zurich entre 1980 et 1982. Il a été amorcé le 30 mai 1980, quand le groupe « Rock als Revolte »<sup>52</sup> a organisé une manifestation pour protester contre le budget de 60 millions de francs accordés par la Ville de Zurich pour la rénovation de l'Opéra.

Cet événement a amorcé une longue série de manifestations, bagarres, émeutes et négociations, qui pendant deux ans se sont heurtées à l'hostilité et à la résistance du Conseil de la Ville de Zurich qui, notamment sous la pression des partis bourgeois, a réagit par une politique brutale et répressive (avec en particulier la mise en place d'une résistance policière qui pour la première fois utilisait de façon systématique les gaz lacrimogènes, les canons à eau, les balles en caoutchouc, etc).

Ce mouvement, qui a pu mobiliser jusqu'à 2'000 personnes à la fois<sup>53</sup>, était principalement composé par la jeunesse estudiantine, mais aussi par d'autres groupes comme les artistes et « travailleurs culturels », certains activistes politiques, etc<sup>54</sup>. Selon Heinz Nigg (2001, p.339) le mouvement zurichois des années 80 doit sa force au fait qu'il a permis une synergie entre toutes sortes d'acteurs aux revendications et aux motivations très différentes, en particulier entre d'anciens activistes des années 70 et la nouvelle génération désabusée des années 80 :

Die Jugendunruhen 1980-82 in der Schweiz sind nicht nur ein Sammelbecken von verschiedenen Gruppen aus den lokalen Jugend- und Politszenen, sie entstehen auch aus dem Zusammenspiel zweier Generationen. Der ideelle Braintrust der sich formierenden Achtziger Bewegung besteht aus älteren AktivistInnen, die in den politischen Auseinandersetzungen der siebziger Jahre ihre ersten Erfahrungen in der ausserparlamentarischen Opposition und in der Subkultur der Autonomen sammeln konnten. Dazu stösst eine Masse von Jugendlichen, die ohne Scheu vor Risiken ihre angestaute Unzufriedenheit explodieren lassen. Subkulturelle Anliegen, konkrete Forderungen im Jugend- und Kulturbereich sowie eine fundamentale Opposition gegen den Obrigkeitsstaat und die verkrustete Gesellschaft verschmelzen in der Bewegung zu einer Einheit, die nur mehr schwer auseinanderzuidividieren ist. Das Zusammenwirken verschiedener Anliegen, Interessen und Strategien machen den Erfolg der Achtziger Bewegung aus.

L'un des enjeux majeurs des mouvements de Zurich était une « reconquête » de l'espace urbain<sup>55</sup>, la création d'espaces autonomes pour jeunes, de lieux alternatifs et « subculturels » urbains. En effet, dès les années 70, des jeunes politiquement et culturellement actifs avaient commencé à occuper d'anciens bâtiments industriels vides (en particulier dans les Kreis 4 et 5), pour y créer des centres de jeunes autonomes, des collectifs, des squats, qui souvent étaient l'objet d'une répression brutale. Ces initiatives ont pris de l'ampleur pendant les mouvements, et ont commencé à revendiquer des subventions de la Ville. On peut citer en particulier le

---

<sup>52</sup> Le nom de ce groupe s'inspirait des groupes *Rock against Racism* en Grande Bretagne et *Rock gegen Recht* en Allemagne, né à la même époque. Il est ensuite devenu le GAR (Gruppe Action Rote Fabrik). (Alfred WILLENER 1984, p.15).

<sup>53</sup> cf. Alfred WILLENER 1984, p.15.

<sup>54</sup> SCHMIDT 1998, p. 219-220.

<sup>55</sup> « Wir wollen die ganze Stadt », « Nous voulons toute la ville », en était également l'un des slogans.

légendaire AJZ (« Autonomes Jugend Zentrum »), ouvert en été 1980 dans un bâtiment industriel vide de la Limmatstrasse, et qui après plusieurs rebondissements (rénovations, luttes internes, razzias de la police, etc) a été fermé définitivement en 1981 ; il faut citer aussi la Rote Fabrik, ancienne usine désaffectée (située au bord du lac de Zurich dans la banlieue sud-ouest) transformée en lieu de rencontre et centre culturel, cœur des revendications des mouvements de 1980, et qui, dès 1987, est officiellement reconnue et subventionnée par la ville de Zurich. La Rote Fabrik, qui depuis longtemps a perdu sa position de monopole – les bâtiments industriels transformés en lieu culturel « underground » et non-commerciaux sont devenus légions – reste considérée comme la « mère » de la scène alternative zurichoise<sup>56</sup>.

Le mouvement zurichois, précise Alfred Willener (1984, p.24-25), se prononce aussi « contre le bétonnage croissant de la ville (...), la destruction des logements bons marchés (...) et la rénovation spéculative ». Christian Schmidt (1998, p.221) décrit aussi la « réappropriation de l'espace public » et la « transformation des pratiques spatiales » liées au Mouvement : on a essayé de transformer certains lieux de passages ou de shopping en lieux de jeux, de plaisir et de rencontre - comme par exemple les parcs publics, réservés jusqu'alors aux promenades dominicales des familles bourgeoises, et qui soudain laissaient la place à de nouvelles activités.

Les mouvements zurichois des années 80 étaient donc ancrés dans des revendications à la fois sociales, culturelles et urbaines. Il s'agissait de protester contre une politique culturelle bourgeoise et provinciale (incarnée et symbolisée par l'Opéra) et revendiquer une culture alternative, « jeune » et « oppositionnelle » (Schmidt 1998, p. 221), ainsi qu'une culture urbaine, métropolitaine et internationale (« rasez les Alpes, nous voulons une vue sur la méditerranée », disait l'un des slogans). Ces revendications s'opposaient donc non seulement au processus de globalisation de Zurich, mais aussi, ou plutôt surtout, « au climat politique et culturel provincial et bourgeois, qui s'opposait aux nouveautés sociales et culturelles liées à la globalisation » (Schmidt 1998, 219). Christian Schmidt va plus loin, et affirme que c'est la dialectique entre le développement économique d'une part, et les luttes des mouvements urbains et sociaux des années 80 pour une culture alternative d'autre part, que résulte la formation de Zurich comme une « global city » (p. 222). Les revendications estudiantines et les mouvements contre-culturels des années 80 seraient donc en grande partie constitutifs de l'identité actuelle de la ville de Zurich, de son ouverture cosmopolite, métropolitaine et internationale.

---

<sup>56</sup> Cf. Christian SCHMIDT 1998 et d'Alfred WILLENER 1984.

### 1.3 Le mouvement autogestionnaire

Les mouvements sociaux de la deuxième moitié du siècle décrits dans le chapitre précédent ont cristallisé et actualisé de multiples et nombreuses idées, valeurs et pratiques, qui s'opposaient plus ou moins explicitement aux idées et pratiques « dominantes ».

Parmi ces « nouvelles » idées, on compte la résurgence du courant de « travail communautaire », ou plus précisément « courant autogestionnaire »<sup>57</sup>, qui a connu, dans le sillage des mouvements de 1968 et 1980, un véritable renouveau, en Suisse comme en Europe.

Avant de chercher à comprendre pourquoi et comment ce courant s'est exprimé, nous allons commencer par essayer de cerner en quoi il consiste, et en quoi on peut le qualifier de contre-culturel.

#### *L'autogestion : définition*

Daniel Mothé (1980, p.12) décrit l'idéologie autogestionnaire comme un mélange de « doctrines philosophiques et de recettes d'organisation », un « ensemble de concepts sur l'homme et sur la société, de croyances sur l'histoire, de plans d'organisation rationnelles des institutions ». L'autogestion a donc deux aspects principaux: elle est à la fois idéologique, théorique, imaginaire et intellectuelle, et à la fois projet de société concret, expérimentation pratique.

On trouve plusieurs définitions de l'autogestion. C'est surtout dans le début des années 80 que l'on a essayé de la définir. Dans un « Manifeste de l'autogestion »<sup>58</sup>, plusieurs représentants d'entreprises autogérées autrichiennes, allemandes et suisses tentent de définir les principes de base de l'autogestion, telle qu'ils la comprenaient et la vivaient au début des années 80 ; on peut essayer d'en faire la synthèse suivante, avec cinq thèmes principaux<sup>59</sup> :

#### 1. Capital neutralisé, autonomie

L'autogestion suppose tout d'abord l'idée qu'il ne doit pas y avoir de rupture entre le *capital* et le *travail* ; le capital doit être « neutralisé », et se trouve à la disposition des travailleurs eux-mêmes. D'où l'idée de « coopérative ouvrière de production », où tous les travailleurs d'une entreprise sont en même temps en quelque sorte « actionnaires ». Ainsi, la plupart des entreprises autogérées sont aussi des coopératives. L'entreprise doit être *autonome* par rapport à toute autorité externe (que seraient les détenteurs du capital, le Marché, l'Etat, etc). Allan Michaud<sup>60</sup> montre à ce propos la parenté étroite entre la notion d'*autogestion* et celle d'*autonomie*, terme ambigu et « indéterminé » selon lui, qui représente un « anti-étatisme », une « distance à préserver par rapport au système établi ».

#### 2. Egalité

Le *Lexique des sciences sociales*<sup>61</sup> définit l'autogestion comme un « régime sous lequel la gestion d'une entreprise est assurée par l'ensemble des membres et non par les seuls dirigeants ». L'une des principales idées de l'autogestion, c'est que les travailleurs eux-mêmes doivent participer à la gestion de leur entreprise (dans ce sens, l'autogestion rejoint

---

<sup>57</sup> Cf. entre autre SAINSAULIEU 1987, p.68.

<sup>58</sup> « Manifest der Selbstverwaltung ».- *Zeitdienst*, 7/ 03/ 1980

<sup>59</sup> Dans les paragraphes qui suivent, je m'inspire principalement du « Manifeste de l'autogestion », mais aussi d'autres sources, comme les analyses d'ALLAN MICHAUD (1989, p.32-33), ou encore de différentes brochures ou archives de l'époque : *Selbstdarstellungen selbstverwalteter Betriebe in und um Bern.*- Berne : s.n., 1984 ; KÜNZLI (1980), etc.

<sup>60</sup> Dominique ALLAN MICHAUD 1989, p.29-30 + 33

<sup>61</sup> 1991.- *Lexique des sciences sociales.*- 5<sup>e</sup> éd.- Paris : Dalloz, p.32.

un peu les termes de *co-gestion*, ou de *participation*). Ce refus de la hiérarchie et de l'autorité apparente clairement l'autogestion aux théories anarchistes : il ne doit plus y avoir ni chef, ni patron, ni propriétaire, ni subordonné, ni employeur ni employé ; tous les collaborateurs ont les mêmes droits, les mêmes devoirs, les mêmes statuts, les mêmes responsabilités, et aussi le même salaire<sup>62</sup>. L'égalité entre homme et femme est aussi un point important. Les décisions sont prises à l'unanimité, et non pas par votation - pour que toutes les minorités soient prises en compte. Chacun doit pouvoir être entendu, pouvoir *s'exprimer* aux deux sens du terme : dire son avis, mais aussi pouvoir exprimer sa créativité, prendre des initiatives, etc.

### 3. Pas de division du travail

Il faut que tous les employés disposent des mêmes « sources d'informations »<sup>63</sup> ; chaque employé doit avoir une vue d'ensemble sur toute l'entreprise, pour pouvoir participer aux planifications globales ; c'est pourquoi il s'agit de supprimer la division du travail intellectuel et travail manuel, supprimer la répartition exclusive des tâches ; que nul n'aie qu'une seule fonction, mais que chacun fasse, ou puisse faire, plusieurs choses différentes ; « tout le monde fait tout » (« alle machen alles »), est ou était l'une des devises des entreprises autogérées ; ainsi, pour que chacun puisse connaître tous les secteurs, il faut encourager la possibilité de *rotation des activités*<sup>64</sup>, avec le droit de changer régulièrement de domaine de travail.

### 4. Vie communautaire

L'organisation d'une entreprise autogérée est basée sur le travail d'équipe, le travail collectif et la vie communautaire ; il s'agit de transformer les rapports de force, de créer de nouvelles relations humaines. Il s'agit aussi de diminuer le cloisonnement entre le travail et les loisirs, la vie professionnelle et la vie privée ; dans certains cas, on parlait même de « ne plus séparer la vie, le travail et l'habitat » (« leben, arbeiten und wohnen nicht mehr trennen »).

### 5. Solidarité et écologie

Une autre conception, que l'on retrouve surtout dans les définitions des années 70 et 80, est l'idée que la rentabilité économique ne doit pas être un « but en soi » ; il faut cultiver aussi une responsabilité sociale, un « sens pour le bien collectif »<sup>65</sup>, une solidarité ; Allan Michaud (1989, p.33) parle d'une « solidarité à plusieurs niveaux » : il y a une solidarité avec les autres entreprises alternatives, mais aussi une solidarité avec les clients et les fournisseurs (avec en particulier le soutien des petites entreprises locales), et enfin une solidarité « avec les exclus » du Tiers-monde ou des pays occidentaux (commerce équitable, etc). A cela s'ajoute un engagement pour l'environnement, un respect des ressources naturelles (avec une prédilection pour les énergies renouvelables, les produits biologiques, la lutte contre le gaspillage et la récupération des déchets, etc).

---

<sup>62</sup> Sauf dans certains cas où le salaire est « réglé selon les besoins individuels », selon le prix du loyer, etc.

<sup>63</sup> « Manifest der Selbstverwaltung », op.cité.

<sup>64</sup> cf. Ernst HUBELI.- 1980.- « Ohne chef geht es besser : wie Bauhandwerker und Architekten in Selbstverwaltung gleichberechtigt zusammenarbeiten ».- *Bau und Holz* (S.l.) 33.

<sup>65</sup> KÜNZLI 1980, p.24-25.

### *Le caractère contre-culturel de l'autogestion*

Comme le montre Künzli (1980, p.27-28), la pensée autogestionnaire est en réalité très proche des valeurs occidentales héritées du christianisme, de l'humanisme et des Lumières: elle contient directement les notions d'*égalité* (puisque tous les travailleurs ont les mêmes droits), de *liberté* (avec l'absence de chef, et la notion d'autonomie), et de *fraternité* (en particulier avec la *solidarité* avec les autres et avec la nature). L'autogestion part donc d'une tentative de mise en pratique concrète, à l'échelle de l'entreprise, des postulats éthiques et philosophiques qui fondent nos démocraties modernes.

On peut se demander dans quelle mesure le modèle autogestionnaire peut représenter un modèle contre-culturel. Pour mieux juger de l'existence ou non d'une inversion des valeurs, essayons de cerner en quoi consiste la « norme », la forme dominante d'organisation du travail en entreprise industrielle.

Renaud Sainsaulieu (1987, p.18-19 + 33-39) décrit le fonctionnement des organisations industrielles « classique ». La notion d'entreprise industrielle, qui est née au 18<sup>e</sup> siècle en France, en Angleterre et en Allemagne, contient l'idée de « microsociété », d'« ensemble humain à objectif de production » (id., p.18). Jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, on trouvait principalement des « petites entreprises familiales et artisanales » (id., p.19). Par la suite, avec la croissance économique (qui exige un gain de productivité), les progrès techniques, et l'apport de main-d'œuvre bon marché (comme par exemple toute la main d'œuvre immigrée aux Etats-Unis à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, etc), on a commencé à essayer de « rationaliser l'organisation des entreprises » (id., p.33), pour en optimiser, en maximiser la productivité, en se basant sur une *analyse scientifique* à la fois des composantes matérielles (économiques, techniques) et humaines (psychologiques).

Sainsaulieu (id., p.34) décrit entre autre l'« organisation scientifique du travail industriel » de F.W.Taylor, basé sur la « fragmentation », la « décomposition des opérations inhérentes à une tâche », et sur une stricte répartition du travail, une grande « spécialisation » du travailleur, dont les compétences sont très restreintes, et dont le travail devient dès lors répétitif et simplifié à l'extrême. A cela s'ajoute l'idée d'un système de salaire à prime pour inciter l'ouvrier au rendement, et une importante sélection des individus selon leurs compétences. Il s'agit là du fameux « travail à la chaîne », qui permet, en éliminant les gestes inutiles, d'augmenter la production, et dont on a abondamment critiqué les effets pervers – aliénation, déshumanisation du travail, détérioration mentale ou psychique, perte de l'esprit d'initiative et de la motivation, etc<sup>66</sup>.

A côté de ce « modèle d'organisation rationnelle », un autre aspect important est contenu dans la réflexion que fait Max Weber<sup>67</sup> au début du siècle sur l'« administration rationnelle légale », ou la *bureaucratie*. En effet, selon Max Weber, les rapports de pouvoir et d'autorité dans nos sociétés industrielles appartiennent à la catégorie qu'il appelle le « pouvoir rationnel légal », qui, contrairement au « pouvoir traditionnel » (celui du patriarche par exemple) ou au « pouvoir charismatique » (celui du prophète), est totalement impersonnel, abstrait, uniquement basé sur le statut légal. Dans le système hiérarchique bureaucratique, les individus exercent une fonction totalement indépendante de leur vie privée, de leur personnalité individuelle ; les relations humaines sont ainsi « dépersonnalisées ».

Ces aspects de l'entreprise moderne (rationalisme et division du travail, bureaucratisme et dépersonnalisation) permettent je crois de mieux situer le modèle autogestionnaire dans une

---

<sup>66</sup> Cf. G. FRIEDMAN, *Le travail en miette* 195., cité par Sainsaulieu 1987, p.44.

<sup>67</sup> Cf *Le savant et le politique* 1959, *Economie et société* 1971, cité par Sainsaulieu 1987, p. 38-39

perspective contre-culturelle. En effet, on peut voir une opposition presque binaire entre les valeurs organisationnelles de l'entreprise industrielle capitaliste et des valeurs de l'entreprise autogérée telles qu'on les a décrites plus haut<sup>68</sup>:

<b>Entreprise capitaliste</b>	<b>Entreprise autogérée</b>
Cloisonnement , séparation entre les détenteurs du capital et les forces productives ; <i>propriété privée</i>	« Neutralisation » du capital, ou association entre travail et capital : (pas de patron, pas de propriétaire, pas d'actionnaires extérieurs)
Organisation <i>hiérarchique</i> , pyramidale, autoritaire, selon les compétences individuelles, <i>inégalités</i>	<i>Egalité</i> entre les collaborateurs (de salaires, de statuts, de droits, de responsabilité...) Participation <i>démocratique</i> aux décisions
Subordination et obéissance, relation de dépendance, aliénation de l'individu	<i>Liberté</i> d'expression, créativité et épanouissement individuel
Condition salariale différente selon le statut hiérarchique : rapport d'exploitation	Identité de salaire
<i>Division</i> du travail, grande <i>séparation</i> entre les domaines (production, communication, finances, décisions, planification...)	Tous les employés ont accès à toutes les informations, ont une vue d'ensemble qui leur permet de prendre des décisions globale
<i>Spécialisation</i> , tâche répétitive (modèle taylorien)	<i>Polyvalence</i> , pas de grande spécialisation Mobilité, système de <i>rotation des tâches</i>
Idéologie productiviste, besoin de croissance économique permanente, utilitarisme, rationalité	Anti-productivisme : responsabilité sociale, solidarité, etc.
Exploitation industrielle des ressources naturelles, pollution	Engagement écologiste, respect de l'environnement
Système bureaucratique, rapports impersonnels, climat anonyme	Convivialité, rapports humains chaleureux, vie communautaire
Grandes entreprises, multinationales	Petites entreprises locales, micro-économie
Nette séparation entre travail et vie privée	Idée que travail et loisir ne doivent plus être séparés

Dans ce tableau (qui bien sûr n'exprime pas une « réalité », mais quelques uns des aspects constitutifs de la pensée autogestionnaire), l'autogestion prend très consciemment le contre-pied du modèle de l'entreprise capitaliste, elle en inverse les valeurs de façon radicale. On peut d'ailleurs souligner la parenté évidente entre le courant autogestionnaire et la contre-culture hippie décrite plus haut – avec en particulier des contre-valeurs comme l'égalité, l'anti-productivisme, l'écologisme ou le « spontanéisme ». Fabrizio Sabelli (1998, p.142-143) montre d'ailleurs que la pensée autogestionnaire, dans les années 70, s'intégrait totalement dans la « pensée critique » d'alors, qui analysait et dénonçait les contradictions et les effets pervers de la société capitaliste. Dans ce sens, l'autogestion peut être considérée comme une partie intégrante du mouvement *contre-culturel* des années 60 et 70.

### *Origine et histoire de l'autogestion*

L'idéologie autogestionnaire remonte selon Daniel Mothé (1980, p.12) à deux sources principales: tout d'abord, elle est née chez ceux que l'on appelle les *pré-socialistes* du 19<sup>e</sup>

<sup>68</sup> Dans ce tableau, je m'inspire également de KÜNZLI (1980), qui met en parallèle l'économie de marché capitaliste et les valeurs de l'autogestion.

siècle : il faut citer en particulier les français Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), précurseur du fédéralisme et de l'anarchisme, et Charles Fourier (1772-1837), avec son fameux projet utopique du *Phalanstère*, petit groupe de travailleurs associés en une *coopérative ouvrière* qui serait le centre de l'organisation sociale ; on peut citer aussi Robert Owen en Angleterre, ou Bakounine et Kropotkine en Russie, également considérés comme les pères fondateurs de la théorie autogestionnaire<sup>69</sup>.

Daniel Mothé (1980, p.17-19) montre que l'autogestion est aussi présente dans la théorie marxiste. En effet, si l'on suit la théorie historico-évolutionniste du « matérialisme scientifique », selon laquelle « l'histoire de toute société jusqu'à nos jours est l'histoire de la lutte des classes »<sup>70</sup>, il existerait une aspiration, une propension naturelle des masses laborieuses à renverser les classes dominantes et prendre leur place, à modifier les rapports de productions, à se libérer et gérer la production eux-mêmes. Autrement dit, l'*auto-détermination*, l'*auto-gestion* des travailleurs serait selon Marx à la fois un besoin fondamental, une volonté instinctive de l'Homme, et un système rationnel et efficace, basé sur la « Raison universelle » (p.18).

Il est difficile de cerner le rôle qu'ont joué les idées autogestionnaires au cours des mouvements ouvriers, syndicaux et révolutionnaires<sup>71</sup>. Sainsaulieu (1987, p.67) écrit que les syndicats ouvriers « n'ont posé que tardivement la question d'une forme d'organisation démocratique » ; en effet, si l'autogestion prône l'égalité dans les relations de travail, la lutte syndicale a paradoxalement besoin de patrons, de partenaires antagonistes<sup>72</sup>. Et si l'autogestion prône l'*autonomie*, le mouvement ouvrier est traditionnellement assez centraliste et étatisateur<sup>73</sup>. Cependant, Sainsaulieu (id.) précise aussi que c'est la lutte syndicale qui a instauré la « pratique de négociations entre partenaires sociaux », avec les comités d'entreprises, les délégués du personnel, etc. Et selon Duvignaud<sup>74</sup>, l'autogestion ouvrière est la principale revendication du syndicalisme révolutionnaire ; de même, pour Brochier<sup>75</sup>, le principe autogestionnaire est présent dans « presque toutes les grandes explosions révolutionnaires du 19 et 20<sup>e</sup> siècle ».

Les exemples historiques semblent confirmer ce lien entre révolution ouvrière et autogestion, si l'on en croit Sainsaulieu et al.<sup>76</sup>, qui retracent un peu les aléas des tentatives d'autogestion « appliquée », ou de l'« utopie pratiquée » comme dirait Allan Michaud<sup>77</sup>, au cours des 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles : dès 1830, en réaction face au développement de l'industrie et des entreprises capitalistes, « des coopératives sont nées des luttes de la classe ouvrière » ; après 1848, on voit un nouveau regain de coopératives, qui seront écrasées sous Napoléon III, avant de renaître brièvement pendant la Commune de Paris, en 1871, pendant laquelle les ouvriers ont mis en autogestion les entreprises abandonnées<sup>78</sup>.

---

<sup>69</sup> H. BROCHIER.- 1970.- « Autogestion », *Encyclopedia Universalis* (Paris) vol.2.- p.844.

<sup>70</sup> MARX ET ENGELS, *Manifeste du parti communiste*, 1848, cité par MOTHE 1980, p.18.

<sup>71</sup> Cf. par exemple Daniel MOTHE 1980, p.27 + 29.

<sup>72</sup> Cf. *Wirtschaftskonzept und Selbstverwaltung*.- Berne : s.n., 1980, p.33. [Brochure qui accompagne la « journée de travail interne » du parti socialiste au Volkshaus de Berne du samedi 7 juin 1980]

<sup>73</sup> Interview d'Arnold KÜNZLI par Tobias KÄSTLI.- « Selbstverwaltung ist beste alte Schweizer Tradition ».- *Bau & Holz* no. 27, 3/ 07/ 1980.

<sup>74</sup> Jean DUVIGNAUD 1966, p.6.

<sup>75</sup> H. BROCHIER.- 1970.- « Autogestion », *Encyclopedia Universalis* (Paris) vol.2.- p.844.

<sup>76</sup> 1983, p.28-29

<sup>77</sup> 1989, p.15

<sup>78</sup> SAINSAULIEU et al. 1983, p.28-29.

La Révolution russe de 1905, puis celle de 1917, voit la naissance de conseils ouvriers, qui gèrent les entreprises et élisent des délégués aux *soviets* (comités populaires), jusqu'à ce que ces derniers renversent le gouvernement provisoire en octobre 1917.

Après les deux guerres mondiales, on assiste à plusieurs tentatives d'autogestion au niveau national, comme en Algérie indépendante, en Israël (avec l'institution du Kibboutz), et surtout en Yougoslavie, où l'autogestion est adoptée comme « principe d'organisation de la vie sociale et économique »<sup>79</sup>. Dès les années 1950 en effet, le régime de Tito s'éloigne du modèle de centralisme étatique et de la planification impérative soviétique, pour mettre en place des unités de base (institutions sociales, entreprises, etc) de plus en plus autonomes et autogérées, avec par exemple des « conseils ouvriers » élus par l'ensemble du personnel des entreprises.

### *Mai 68 et l'idéologie autogestionnaire militante*

Dans le sillage de Mai 68, l'idée autogestionnaire a connu un véritable renouveau. Dès les années 70, les institutions politiques de gauche (partis, syndicats, etc) font de l'autogestion un programme de gouvernement, une « revendication socialiste fondamentale »<sup>80</sup>. On cite la Yougoslavie de Tito comme une preuve vivante que le modèle d'autogestion peut exister à l'échelle nationale. A cette époque, « l'autogestion pouvait encore faire partie des champs du possible », écrit F. Sabelli (1998, p. 141). Elle apparaissait notamment comme le moyen de concilier étatismes et autonomie locale, d'éviter à la fois le système capitaliste (avec ses exigences de croissance et profit « à tout prix », la liberté économique, les hautes technologies et leurs conséquences) et le socialisme soviétique (dont on critiquait le centralisme abstrait, la bureaucratie, le totalitarisme)<sup>81</sup>. L'autogestion était devenue un objet de grands espoirs, de nombreuses discussions dans les milieux socialistes progressistes – elle était même devenue selon certains<sup>82</sup> une « notion à la mode », un « mot passe-partout », un « concept fourre-tout » chez toute cette génération d'intellectuels de gauche.

Plus qu'un programme politique, l'autogestion était aussi une « croyance »<sup>83</sup>, un « projet de société », une utopie sociale, l'ébauche ambitieuse d'un monde meilleur: Henri Lefebvre<sup>84</sup> par exemple voyait dans l'autogestion la capacité enfin donnée aux hommes de « prendre en main leur propre vie, de sorte qu'elle devienne leur œuvre. Ce qui se nomme aussi : appropriation, désaliénation ». De même, Georges Gurvitch avait une vision très large de l'autogestion, qui pour lui devait toucher tous les domaines de la vie sociale<sup>85</sup> ; on peut encore citer la définition de Brochier (op.cité, id.):

---

<sup>79</sup> cf. H. BROCHIER, id.

<sup>80</sup> cf. H. BROCHIER, id.

<sup>81</sup> Cf. Kurt MÜLLER.- « Selbstverwaltung, neue sozialistische Wirtschaftsordnung : Freiheitsrecht oder Gesellschaftszwang ? ».- *St-Galler Tagblatt* (St-Gall) no.222, 22 sept. 1980.

<sup>82</sup> Daniel MOTHE 1980, p.11 ; ou SCHNEIDER J., JOBIN J.-F.- 1979.- « L'autogestion, ce n'est peut-être pas ce que vous pensez ».- *Zomar* (Bienne) 3/10, p.5.

<sup>83</sup> Sabelli 1998, p.143.

<sup>84</sup> H. LEFEBVRE.- 1966.- « Problèmes théoriques de l'autogestion », *Autogestion* (Paris) 1, cité par H. BROCHIER 1970, op.cité, p.844.

<sup>85</sup> Pour GURVITCH (*L'idée du droit social*, 1931, cité par H. BROCHIER, op. cité), l'autogestion se définit comme « le droit des producteurs et consommateurs [...] à une participation effective à tous les aspects de la vie, du travail, de la sécurité, du bien-être, de l'éducation, de la création culturelle, ainsi qu'à toutes les manifestations possibles de l'autonomie juridique, du contrôle démographique par les intéressés eux-mêmes, du self-government et de l'action judiciaire ».

L'autogestion est liée à la notion même de démocratie, puisqu'elle repose sur l'invalidation de toute autorité (divine ou humaine), et le refus de toute délégation de pouvoir [...], et suppose chaque homme capable de jouer et de jouer son rôle dans les décisions collectives.

L'autogestion apparaissait donc comme le seul moyen d'établir une société véritablement démocratique jusque dans son organisation quotidienne, dans laquelle les citoyens, libres et pensants, aient tous droit à la parole<sup>86</sup>.

Parallèlement à cette nouvelle utopie socialiste, on voit se développer en Europe, dans les années qui suivent 1968, toutes sortes de « pratiques marginales »<sup>87</sup>, que Danièle Léger<sup>88</sup> décrit comme le « prolongement de l'inspiration utopique de mai 68 ». Dominique Allan Michaud<sup>89</sup> parle d'une « économie informelle », ou d'une « relance de l'économie traditionnelle », avec une résurgence de l'artisanat, mais aussi des petites entreprises locales de ce qu'il appelle la « gestion micro-économique », « anti-productiviste » et « autonomiste » (donc anti-étatiste), ce à quoi, précise-t-il, s'ajoute une importante dimension écologiste. On a pu voir en particulier des projets communautaires ruraux ou urbains, des entreprises alternatives, des coopératives de production, mais aussi de nombreux projets autogestionnaires : ainsi, on assiste dans le courant des années 70 à une vague de création d'entreprises autogérées, et ce dans toutes sortes de domaines et de secteurs différents, de l'artisanat au tertiaire supérieur<sup>90</sup>: librairies, imprimeries, journaux, manufactures, restaurants, bureaux d'ingénieurs, collectif de médecins, d'avocats ou d'éducateurs, etc. - que ce soit des créations ab nihilo, des transformations d'entreprises « normales » en entreprises autogérées, ou des reprises en main d'une entreprise en faillite par le personnel<sup>91</sup>. Il y a aussi des entreprises ou associations qui, sans être autogérées au sens strict du terme, adoptent une structure d'organisation plus démocratique (avec moins de hiérarchies, plus de possibilité d'expression pour les employés, etc).

### *Les années 80 : expérimentations et pragmatisme*

On a vu précédemment que le mouvement contre-culturel avait deux pôles principaux : le pôle intellectuel (avec en particulier la « nouvelle gauche ») et le pôle pratique, expérimental. Il en va de même pour l'autogestion. Mothé (1980, p.34) parle à ce propos d'une « rupture entre théoricien du projet autogestionnaire et ceux qui tentent de réaliser l'expérience », d'un écart ou d'une dichotomie entre les théoriciens et les praticiens de l'autogestion.

Certes, les premiers praticiens de l'autogestion étaient des intellectuels militants, convaincus du bien-fondé politique et idéologique de cette forme d'organisation, et motivés par l'envie de contribuer, par un travail de pionnier, à l'avant-garde des changements sociaux, à la mise en place progressive d'une société entièrement autogérée<sup>92</sup>.

Pourtant, certains intellectuels d'inspiration marxistes se sont en quelque sorte distancés de ces premiers expérimentateurs, en stipulant que l'autogestion était incompatible avec le capitalisme, et qu'une entreprise autogérée ne pouvait exister que dans un système entièrement socialiste, parce qu'« on ne peut autogérer une partie d'un sous-système si l'on

---

<sup>86</sup> Cf. KÜNZLI 1980, p. 19-29, qui parle de « selbstständige, mündige Bürger ».

<sup>87</sup> ZAFIROPOULOS et al., op.cité, cité par G-MAUGER 1991, p.8.

<sup>88</sup> 1979.- « Les utopies du retour ».- *Actes de la recherche en sciences sociales* (Paris) 29, p.45-63, cité par Gérard MAUGER 1991, p.12-13.

<sup>89</sup> Dominique ALLAN MICHAUD 1989, p.10 + 17.

<sup>90</sup> SAINSAULIEU et al. 1983, p.29.

<sup>91</sup> SAINSAULIEU et al. 1983, p.30-31.

<sup>92</sup> Cf. *Wirtschaftskonzept und Selbstverwaltung*.- Berne : s.n., 1980, p.33. [Brochure qui accompagne la « journée de travail interne » du parti socialiste au Volkshaus de Berne du samedi 7 juin 1980]

n'en autogère pas l'ensemble »<sup>93</sup>. Arnold Künzli<sup>94</sup> par exemple insistait sur l'importance d'introduire l'autogestion non pas seulement dans des « petites expériences isolées », mais dans « toute la société », dans une transformation « par le haut » (Etat, Parti, Syndicat). Mothé (1980, p.34) condamne cette dernière position, qui selon lui fait de l'autogestion une « réalité construite pour l'au-delà du capitalisme », un projet abstrait, utopique, « renvoyé à une période lointaine ». Dès lors, tout se passe selon lui comme s'il fallait choisir son camp : utopie ou expérimentation, idéalisme ou pragmatisme, engagement politique ou pratiques insulaires.

Selon Allan Michaud (1989, p.33), il n'y a pas seulement un hiatus entre *théorie* et *pratique*, entre idéologie et pragmatisme, mais aussi une évolution de l'un à l'autre ; il cite à ce propos (id.) Patrice Sauvage, qui prône une pratique de l'autogestion non-militante :

[Il faut cesser de croire que ces initiatives sont des] révolutions minuscules qui, par contagion, envahiraient l'ensemble de l'économie et changeraient la société [...]. Il s'agit désormais d'une pédagogie du changement des mentalités et des comportements.

Danièle Léger<sup>95</sup> décrit la même évolution à propos des communautés rurales : il s'agit non plus du militantisme révolutionnaire à l'échelle de la société toute entière propre à mai 68, mais de créer des « espaces d'anticipations et d'expérimentations sociales » qui ébauchent de nouvelles valeurs et règles sociales, au « niveau de la conscience » avant tout.

Pour reprendre la distinction que fait Pierre Rosanvallon<sup>96</sup> entre *innovation* et *expérimentation sociale*, on peut dire qu'on a assez vite cessé de vouloir « produire des objets pilotes qui servent à tester des modèles » ; on a renoncé à l'ambition de *normaliser*, d'*institutionnaliser* ces modèles, pour simplement chercher à « réaliser ces idées à échelle réduite »<sup>97</sup>. Il s'agit maintenant plutôt de « montrer que l'entreprise, "cela peut aussi marcher autrement" »<sup>98</sup>. On a quitté le prosélytisme pour se lancer dans la « preuve par l'acte ».

A ce propos, il est intéressant de se pencher sur l'évolution sémantique et pragmatique du mot « alternatif » : Allan Michaud (1989, p.33) rappelle que le terme « alternative », en français, signifie à l'origine « alternance », puis « choix entre deux partis possibles ». Dans les années 60, on assiste à un dédoublement sémantique, avec l'adoption du sens anglais de « solution de remplacement »<sup>99</sup>. Et selon Alain Lipietz<sup>100</sup>, l'ambiguïté du mot « alternative » joue sur le glissement du français à l'anglais : la « simple énonciation de ce mot » suggère qu'il n'y a pas un seul modèle possible, mais deux solutions (une « alternative » au sens français) ; en même temps, ce terme suggère une réponse, un « choix privilégié » : l'*autre* politique, l'*autre* système, l'*autre* façon de travailler et de vivre... « Wir wollen etwas *anderes* » ; « nous

<sup>93</sup> Cf. MOTHE 1980, p.27.

<sup>94</sup> Interview d'Arnold KÜNZLI par Tobias KÄSTLI.- « Selbstverwaltung ist beste alte Schweizer Tradition ».- *Bau & Holz* no. 27, 3/ 07/ 1980.

<sup>95</sup> Danièle LEGER.- « Les utopies du retour ».- 1979.- *Actes de la recherche en sciences sociales* (29).- Paris.- p.45-63, cité par Gérard MAUGER 1991, p.12-13.

<sup>96</sup> Cité par ALLAN MICHAUD 1989, p.28. Cette distinction ressemble d'ailleurs à celle que fait Allan Michaud entre *révolution* et *réforme* (1989, p.16-17).

<sup>97</sup> ALLAN MICHAUD 1989, p.16-17.

<sup>98</sup> Wolfgang BEYWL, cité par ALLAN MICHAUD 1989, p.33.

<sup>99</sup> Ce nouveau sens a été d'ailleurs controversé par l'Académie Française : on peut lire « emploi critiqué » dans la définition du *Petit Robert* (1993).

<sup>100</sup> 1986, cité par ALLAN MICHAUD 1989, p.35

voulons que ça soit *autrement* »<sup>101</sup>, tel était le leitmotiv des jeunes de Zurich et d'ailleurs, qui se lançaient dans des projets alternatifs ou autogestionnaires.

Allan Michaud (1989, p.31), explique que le terme d'*alternatif* a commencé à remplacer, au milieu des années 70, les termes de *contre-culture* et d'*underground* (en France, en Allemagne, aux USA et au Canada). Au début des années 80, il prend le relais du terme *autogestion* comme « terme emblématique » dans les milieux gauchistes français, pour devenir une « addition de l'autogestion et de l'écologisme » (id., p.34)

Ce changement lexical n'est sans doute pas dû au hasard. Milton Yinger (1982, p.43) voit une différence à la fois quantitative et qualitative entre la notion de *culture alternative* et celle de *contre-culture*, qu'il explique par une métaphore : alors que la contre-culture est un chemin qui va dans une *direction opposée* au chemin standard, le « chemin alternatif » serait une route *différente*, une *variante* qui mène à la même destination. La culture alternative a donc un caractère nettement moins subversif que la contre-culture, elle est beaucoup plus intégrée et intégrable dans la société dominante.

Le « regain d'intérêt » pour les projets « éco-alternatifs »<sup>102</sup> au début des années 80 dont parlent Sainsaulieu et al. (1983, p.29) s'accompagne donc d'une transformation. Selon Bruno Mattéi<sup>103</sup>, une « vision idéologique de l'alternative » a laissé la place dans la deuxième moitié des années 70 à une « conception pragmatique » de l'alternative, qui préfigure une certaine « perte de sens » et « désidéologisation » des années 80.

Jules Chancel et al. (1981, p.84) décrivent une génération de « nouveaux entrepreneurs », « ex-militants déçus » qui « ravalent » ou « reconvertissent » leurs vieilles valeurs et idéaux pour se lancer dans l'investissement, et fonder des petites entreprises autogérées et alternatives. Il décrit comment ils ont rompu avec l'idéologie de 68, pour « coller à la réalité immédiate ». On ne remet plus radicalement en cause la logique capitaliste, mais on essaie d'« inventer et de réaliser des formes sociales de travail et de vie largement différentes du système dominant ». Ces nouveaux entrepreneurs essaient donc véritablement de concilier, de « [mélanger] autogestion et néo-libéralisme » ; d'être à la fois fidèles aux principes de l'autogestion (avec une petite taille, un fonctionnement original, convivial et peu hiérarchique, un projet en harmonie avec les besoins locaux, un retour à l'artisanat, etc.), tout en s'adaptant aux exigences de la production économique (concurrence, risques, sanction par le profit ou la faillite, etc.)<sup>104</sup>.

Ainsi, ce qui caractérise les projets autogestionnaires et communautaires des années 80, c'est qu'elles rejettent les représentations idéelles et utopiques du mouvement de 68. Il ne s'agit plus de « projets volontaristes qui [s'étaient] donné pour but d'élaborer une *pratique* quotidienne à partir d'une *théorie* »<sup>105</sup> ; Tout en gardant une vocation « avant-gardiste » - l'idée d'anticiper, d'ébaucher de nouvelles formes d'organisation sociale, qui seront peut-être le modèle de la société de demain, elles ont une volonté délibérée et pragmatique de s'adapter aux conditions économiques existantes, pour réaliser une vie *différente* qui soit non pas une utopie lointaine, mais une réalité concrète et palpable du hic et nunc. « Wir wollen alles, und zwar subito »<sup>106</sup>, telle était d'ailleurs la devise des mouvements de Zürich des années 80.

---

<sup>101</sup> Cf. Claudie WEILL 1980, p.164.

<sup>102</sup> Le terme est d' ALLAN MICHAUD 1989, p.16

<sup>103</sup> cité par ALLAN MICHAUD 1989, p.33.

<sup>104</sup> CHANCEL 1981, p.88-89.

<sup>105</sup> Gérard GABERT 1980, p.181.

<sup>106</sup> « Nous voulons tout, et tout de suite ». Cf. Heinz NIGG 2001.

## *L'évolution de l'autogestion : contre-culture ou institutionnalisation ?*

Si l'on regarde comment ont évolué les valeurs autogestionnaires, on peut voir que le courant autogestionnaire, tout comme la contre-culture des années 1960 et 70 dans lequel il s'est développé, a eu une double évolution paradoxale et difficile à cerner.

D'un côté, on pourrait dire que les expériences autogestionnaires des années 70 et 80 sont restées des îlots expérimentaux, elles « ne se sont pas développées de pair avec la généralisation des institutions démocratiques » (H. Brochier, op.cité). Sainsaulieu (1987, p. 271) explique cela par deux facteurs : tout d'abord, l'autogestion s'est heurté à une grande résistance au niveau politique ; ensuite, elle a connu des contraintes économiques et technologiques très lourdes (crise du pétrole, période de chômage, etc).

D'un autre côté, certaines valeurs autogestionnaires semblent s'être actuellement relativement répandues, *normalisées*. La notion d'égalité tout d'abord : Daniel Mothé, déjà en 1980 (p.71), parle d'une tendance à la diminution de la hiérarchie dans l'entreprise : ainsi, la « crise de l'autorité » (du père, du curé, du gendarme et du patron), a engendré un profond malaise lié à la fonction de cadre ou de maîtrise, qui en se généralisant a perdu le « prestige social » qu'il représentait. De même, René Lévy (1988, p.130) parle du « réformisme dans le domaine du management et de l'économie, qui privilégie de plus en plus les « cercles de qualité, les groupes semi-autonomes », la « participation des collaborateurs aux bénéfices et au capital de l'entreprise ». Dans la nouvelle économie, on encourage les employés à prendre des initiatives, à porter des responsabilités, à s'investir pleinement dans leur entreprise ; l'esprit du temps n'est plus dans le modèle autoritaire et tayloriste, mais dans un système qui a certains points communs avec l'autogestion.

Une autre valeur autogestionnaire était la convivialité, le désir de ne pas cloisonner vie et travail. On peut dire que cette idée est réapparue avec le phénomène de « culture d'entreprise »<sup>107</sup>, née aux USA à la fin des années 70 pour « redynamiser le potentiel humain », pour « mobiliser différemment le personnel au service d'objectifs de développement » : il s'agit là aussi de prendre en compte l' « aspect humain », de privilégier une atmosphère conviviale, de pousser l'individu à s'identifier avec son entreprise, de favoriser le sentiment d'appartenance et de solidarité (avec par exemple la pratique du « team building »).

De même, des valeurs écologiques ou humanitaires, encore marginales dans les années 70, sont devenus dans les années 90 des arguments marketing au service de grandes entreprises ou de firmes multinationales : on peut citer le succès commercial que Coop doit à ses labels bio (NaturaPlan, OecoPlan, etc.) créés en 1993, l'action de MacDonald en faveur des enfants du tiers monde, la campagne de publicité qu'a tiré Orange de son soutien à Unicef, le *Food World Program* lancé par Benetton, le café *fair trade* vendu par Starbuck et la campagne de *Clean Clothes* par laquelle Migros boycotte le travail des enfants en Birmanie.

René Lévy (1988, p.130) montre bien toute l'ambiguïté de cette évolution, qui peut être vue comme une « transformation » de la société, mais aussi comme une « récupération » par le système dominant des valeurs contre-culturelles, détournées à des fins publicitaires, au service de la rentabilité et du profit.

Ainsi, les idées autogestionnaires ont d'une part fourni certains patterns culturels, de nouvelles valeurs qui caractérisent notre époque et qui ont aussi conduit à réformer le fonctionnement des entreprises. D'autre part, le courant « écolo-alternatifs », pour reprendre le terme d'Allan Michaud, n'en a pas disparu pour autant : il est resté sous forme de « niche », de modes de vie et de pratiques marginales, de réflexions et d'expérimentations qui perpétuent l'héritage de 1968 dans les « interstices de la sociétés post-industrielles »<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Cf. SAINSAULIEU 1987, p.205-206.

<sup>108</sup> Cf. René LEVY 1988, p.135.

## *Les restaurants autogérés en Suisse et à Zurich*

Depuis les années 70 et 80 sont apparus en Suisse – et en particulier en Suisse allemande - des dizaines, voire des centaines d'entreprises autogérées, et ce dans tous les domaines mais en particulier dans celui de la restauration.

Si la restauration a été, dans les années 70 et 80, un domaine privilégié de l'autogestion, c'est sans doute d'abord parce qu'elle offrait un domaine professionnel relativement facile et abordable, qui ne demandait que très peu de savoir-faire professionnel préalable : un amateur pouvait ouvrir un restaurant, pour autant qu'il ait une patente. De plus, la restauration n'exige pas de « grands moyens de production », elle ne représente pas un grand investissement financier préalable. Enfin, un restaurant offre une grande possibilité de varier le temps de travail (de 10 à 100%). Tous ces aspects convenaient parfaitement aux intellectuels des années 70 et 80 désireux de mettre en pratique l'idéal autogestionnaire<sup>109</sup>.

Une autre raison tient peut-être à la nature même du restaurant. En suisse-allemand, il existe un terme consacré pour parler de café autogéré : *Kollektivbeiz* (littéralement « bistrot-collectif »). Le substantif *Beiz* est un régionalisme helvétique qui désigne généralement un établissement à l'intermédiaire entre le café, le pub, le restaurant et le bistrot de quartier, où l'on peut à la fois boire et manger. Ce terme vient d'un mot yiddish qui lui-même vient de l'hébreu *bajis*, qui signifie « maison »<sup>110</sup>. Et selon Franziska Amstutz (1996, p.66), qui a fait une étude sur différents restaurants autogérés près de Berne, le mot *Beiz* reflète une réalité unique et intraduisible; elle désigne non seulement un « restaurant », mais aussi un « lieu où l'on se sent bien », un « chez-soi » (*Zuhause, Heimat*), et qui convient selon elle particulièrement à l'idée d'*autogestion*.

Et c'est sans doute pour ces deux raisons que le « bistrot autogéré » est devenu selon certains Un « représentant typique »<sup>111</sup>, un symbole de la pratique autogestionnaire.

Il existe en Suisse encore plusieurs restaurants autogérés qui ont survécu jusqu'à nos jours. On peut citer le *Café du Soleil* à Saignelégier, la *Brasserie Lorraine* ou la *Reithalle* à Berne, le *Kreuz* et le *Löwen* à Soleure, le *Hirscheneck* à Bâle, etc. Il y a quelques années encore, on pouvait encore citer le *Widder* à Lucerne, l'*Alpenrösli* à Thun, ou la *Kurve* à Windisch (Argovie). Dans le canton de Zurich, il y a actuellement le *Rössli* à Stäfa (un village près de Rapperswill), ou le *Gasthof zum Widder* dans la vieille ville de Winterthur ; quant à la ville de Zurich elle-même, on y trouve principalement deux *Kollektivbeize*, tous deux apparus au début des années 1980. Il y a premièrement le *Ziegel oh Lac*, ouvert en 1985 au cœur de la Rote Fabrik dont il représente en quelques sortes le foyer, puisqu'il assure la restauration lors d'événements de tous genres, et organise également en ses murs des expositions et des concerts (*Zischtigkonzert, Rockwoche*, etc) ; il y a deuxièmement le *Café Zähringer*, restaurant un peu plus petit (20-25 membres contre 40 au *Ziegel oh lac*), et aussi un peu plus ancien puisqu'il est né en 1981, au cœur même de la vieille ville de Zurich.

---

<sup>109</sup> Cf. Interview de Peter Bichsel, cité par Amstutz 1996, p. 138 ; ou Amstutz 1996, p. 97.

<sup>110</sup> Gerhard WAHRIG.- 1986.- *Deutsches Wörterbuch*.- München : Mosaik Verlag.- 1493 p.- p.247.

<sup>111</sup> cf. « Brief N Netzwerkiteressierte », in : *Netzwerk für Selbstverwaltung*, p.2-8.- Zürich : Ropress, 1982 [Brochure der Info-Gruppe des Netzwerk für Selbstverwaltung].

## 1.4 Questions et problématique

Ce qui me semble intéressant dans le thème du « bistrot autogéré », c'est qu'il présente de multiples angles d'approches et facettes différentes : il est à la fois un lieu de travail et un lieu de sortie ; de même, il représente à la fois un lieu public ordinaire et ouvert à tout un chacun, et un lieu à forte connotation contre-culturelle ; à la fois un lieu qui respecte des objectifs commerciaux (*restauration*), et une mise en pratique expérimentale de principes alternatifs (*autogestion*).

Ma problématique serait donc de voir comment ces deux aspects antagonistes s'imbriquent et se concilient concrètement : comment les idéaux autogestionnaires sont-ils conciliés avec la gestion quotidienne d'un restaurant et toutes les dimensions pratiques et économiques qu'elle comporte ? Comment un restaurant public peut-il devenir un laboratoire, un « terrain d'innovations sociales » ?

Enfin, dans quelle mesure le mouvement alternatif et autogestionnaire a gardé un caractère critique et contestataire, voire contre-culturel, dans quelle mesure est-il toujours vécu comme un modèle expérimental, un modèle d'anticipation sociale, sachant qu'il n'est pas, ou plus en complet décalage avec la culture dominante, étant parfois même imité, « rattrapé » par elle ? Quels ajustements et adaptations a-t-il dû faire pour se redéfinir dans le contexte actuel ?

Pour essayer de mieux cerner cette tension entre valeurs autogestionnaires et réalité économique, entre contre-culture et normalité, il faudra se poser les questions suivantes :

Tout d'abord, qu'est-ce qui distingue, dans son fonctionnement interne, un restaurant autogéré d'un restaurant non-autogéré ? Quelle est la structure organisationnelle d'une telle entreprise ? Quels sont les modes d'interaction, les codes comportementaux et langagiers, les tabous, les rituels collectifs et rites d'initiation, les jeux de pouvoirs, etc, qui régulent les relations entre ses membres ?

Quels sont les mythes fondateurs, les valeurs et les représentations collectives qui sont véhiculées dans un restaurant autogéré ? Quels rapports les collaborateurs actuels d'un restaurant autogéré entretiennent avec les valeurs de bases de l'autogestion ; dans quelle mesure ces valeurs sont-elles revendiquées, reniées, méconnues, controversées ? Comment ont-elles évolué, comment sont-elles vécues, et comment ces valeurs fondent-elles l'identité collective ? Comment les différentes attentes, représentations et motivations individuelles se conjugent-elles avec les valeurs collectives ?

Enfin, comment les valeurs et symboles identitaires d'un tel lieu sont-ils véhiculés entre le dehors et le dedans, entre ses acteurs et son public ? Quel type de sociabilité caractérise les interactions entre clients et collaborateurs ? Quels types de clients et de collaborateurs fréquentent un tel lieu, quelles sont leurs attentes et représentations respectives ? Et quelle fonction sociale particulière exercent ces lieux dans la ville de Zurich et dans notre société en général ?

## 2 Terrain et méthodes

### 2.1 Premières démarches et choix du sujet

Arrivée à Zurich fin octobre 2001 (dans le cadre d'un échange universitaire avec le programme « mobilité suisse »), j'ai commencé par tâtonnement à m'intéresser à la notion très vague de « lieux publics alternatifs », avec dans l'idée de faire un travail d'anthropologie urbaine avec comme thème la « contre-culture » et son inscription dans la ville... C'est par hasard, au cours d'un entretien avec un représentant du *Ziegel oh Lac*, que j'ai appris à mieux connaître la notion d'*autogestion*, qui m'a paru intéressante et m'a donné un point d'ancrage plus précis. J'ai alors décidé de me concentrer sur le thème « les restaurants autogérés » ou « l'autogestion dans la restauration ». Ce thème me convenait d'un point de vue ethnologique mais aussi personnel : j'avais envie de mieux comprendre le fonctionnement et les enjeux de lieux qui, à l'instar des cafés viennois, me fascinaient par leur atmosphère particulière à la fois sobre et détendue, chaleureuse et stimulante.

J'ai eu ensuite l'occasion de faire une expérience d'« observation participante » de six mois dans un restaurant autogéré. En effet, j'ai été engagée par le Café Zähringer en tant qu'« extra » (*Sommeraushilfe*), pour y travailler à 70-80 % au service, entre mi-avril et fin octobre 2002. Ces circonstances m'ont permis de me concentrer sur une étude de type monographique, située autant au niveau interne – les interactions entre les membres, les enjeux et le fonctionnement de l'autogestion, les représentations et les valeurs qui lui sont liées – qu'au niveau externe - le point de vue des clients, le rôle du Café Zähringer comme lieu social, lieu de rencontre, lieu de vie, etc.

J'ai toutefois essayé de conserver également une certaine perspective comparatiste, en m'appuyant sur quelques interviews que j'ai pu faire dans d'autres bistrotts autogérés de la région, (au *Ziegel oh Lac* ou au *Gasthaus Widder* à Winterthur), et grâce à quelques documents et études concernant d'autres restaurants autogérés.

### 2.2 L'enquête par entretiens

#### *Interview parmi les collaborateurs*

L'une des parties de mon travail de terrain a consisté en entretiens semi-directifs. Ces interviews ont été fait en partie *avant*, en partie *après* mon travail au service du Café Zähringer. Pour ce qui est des collaborateurs du Café Zähringer, j'ai interviewé, en février 02, **T.** (32 ans, membre du collectif, qui venait de donner sa démission après avoir travaillé 7 ans au Zähringer), **Markus** (25 ans, employé, au Zähringer depuis 2 mois) et **L.** (22 ans, employé, qui était sur le point de quitter le Zähringer après 2 ans). En septembre 02, j'ai encore interviewé **Roman** (25 ans, membre du collectif, qui venait lui aussi de quitter le Zähringer après deux ans), puis, en novembre 02, **Conny** (25 ans, collectiviste, au Zähringer depuis 4 ans) et **Urs** (45 ans, collectiviste, au Zähringer depuis 13 ans) – ce qui fait, en tout, 6 personnes, dont cinq hommes et une femme<sup>112</sup>.

A la fin, j'ai encore interviewé (en janvier 03) deux membres co-fondateurs du Café Zähringer : **J.T.** (52 ans, gérant d'entreprises) et **Anna Züst** (57 ans, psychologue), qui ont

---

<sup>112</sup> La disproportion homme-femme est bien sûr quelque peu regrettable, d'autant plus qu'il y a en moyenne autant d'hommes que de femmes qui travaillent au Zähringer.

tous les deux travaillé, il y a de cela plus de vingt ans, pendant quelques années au Café Zähringer.

J'ai fait ces interviews (d'une ou deux heures en moyenne) dans un endroit calme et discret, dans un contexte d'échange plutôt formel et concentré. Je les ai enregistré sur minidisque, puis je les ai retranscrit, avant de les faire relire à presque tous mes informateurs, pour qu'ils puissent y faire les retouches qu'ils désiraient avant de me donner leur aval<sup>113</sup>. Cette démarche s'est révélée intéressante, non seulement pour les interviewés qui pour la plupart ont beaucoup apprécié le fait de pouvoir se relire, mais aussi pour l'enquête elle-même, dans la mesure où le feed back rétrospectif apportait parfois une nouvelle dimension au premier discours, ne serait-ce que dans les commentaires oraux qui accompagnaient la reddition de la version corrigée<sup>114</sup>.

Pour ce qui est des autres restaurants, j'ai eu l'occasion d'interroger, en décembre 01, deux membres du Ziegel oh Lac (un collectiviste quadragénaire qui travaillait au Ziegel depuis 13 ans, et une collectiviste de 30 ans qui travaillait au Ziegel à côté de ses études depuis 4 ans environ). En novembre 02, j'ai encore pu discuter avec deux membres du restaurant Widder, à Winthertur. Ces quatre entretiens ont été plutôt informels et malheureusement non-enregistrés, ce qui fait qu'ils n'ont pas été l'objet d'une transcription exacte et d'une relecture de la part des personnes intéressées.

### *Interview parmi les clients*

J'ai également fait des interviews parmi la clientèle du Café Zähringer, cette fois *pendant* ma période de travail au Zähringer, et en utilisant un autre procédé : j'ai organisé une sorte de « sondage » du public, qui a pris la forme d'un questionnaire (cf. annexe), avec lequel je suis allée de façon informelle interroger les clients du café. J'ai pu interviewer de cette façon 23 personnes, entre fin août et début septembre 2002.

Cette méthode était à l'intermédiaire entre le « micro-trottoir », l'entretien semi-directif et la conversation informelle : selon le contexte et la situation, l'humeur et la bonne volonté du client, l'interview pouvait tantôt devenir une libre discussion dont les thèmes sortaient parfois totalement de mes questions de départ et qui pouvait se prolonger pendant des heures<sup>115</sup>, tantôt rester un interrogatoire fastidieux au cours duquel je peinais à obtenir autre chose que des réponses monosyllabiques ou des banalités. Les données obtenues ont donc été très diverses, dans leur contenu comme dans leur richesse informative.

Pour des raisons pratiques, et aussi pour ne pas effrayer les clients, pour conserver le caractère libre et spontané de l'échange (qui se situait dans le café même, dans le bruit de fond des conversations ambiantes, avec la possibilité toujours offerte au client d'écouter ou d'interrompre l'entretien), j'ai décidé de ne pas enregistrer les interviews. Il m'a fallu donc, au fur et à mesure, remplir rapidement à la main les rubriques de mon questionnaire – avec tout l'inconfort et le résultat approximatif d'une telle méthode.

Quant au choix de mes « victimes », que j'aurais voulu le plus aléatoire et représentatif possible, il s'est souvent dirigé sur des clients seuls (plus faciles à aborder, plus enclins à discuter avec une inconnue), ou plus précisément sur des clients masculins seuls : sur les 23,

---

<sup>113</sup> Cette méthode, qui consiste à faire systématiquement relire et corriger les interviews par les informateurs, a été suggérée par Heinz Nigg aux participants du séminaire d'ethnographie urbaine qu'il a donné à l'Institut d'Ethnologie de Zürich entre mars 02 et juillet 03, et qui s'intitulait « *Urbaner Wandel in der Grossregion Zürich : eine lebensgeschichtliche Untersuchung* ».

<sup>114</sup> J'ai pu d'ailleurs constater que la plupart des interviewés n'ont presque pas « censuré » le contenu de leurs paroles : les retouches concernaient principalement des problèmes de style, de grammaire ou d'orthographe.

<sup>115</sup> Ces contacts se sont parfois même prolongés bien au-delà de l'interview proprement dit, avec certains habitués avec qui j'ai par la suite continué à discuter occasionnellement, entretenant ainsi des relations de complicité créée par l'interview.

j'ai interviewé 19 hommes et seulement quatre femmes. Ce nouveau déséquilibre entre les genres m'a fait prendre conscience que la plupart des habitués qui viennent seuls au Zähringer sont des hommes.

Ce « sondage », malgré tous ses défauts et son manque de rigueur, a eu des résultats intéressants. Il a également donné lieu à une collaboration intéressante avec les employés du Café Zähringer, dont certains m'ont aidé à préparer le questionnaire, pour que celui-ci leur permette également d'avoir un feed-back constructif de leurs clients. J'avais donc en quelque sorte une double mission : mon enquête ethnologique d'un côté, et un « sondage marketing » pour le Café Zähringer de l'autre – et c'était d'ailleurs ce double objectif que j'expliquais aux clients avant de leur demander s'ils étaient d'accords d'y participer. A la fin, j'ai rédigé, à l'intention du personnel du Zähringer, un compte-rendu détaillé des résultats de ce sondage, qui m'a ensuite servi de point de départ pour mon analyse des représentations de la clientèle du Café Zähringer.

## 2.3 L'observation participante

### *Le journal de terrain*

Ces différents entretiens ont été bien sûr complétés par les nombreuses conversations informelles que j'ai eu presque quotidiennement pendant six mois avec mes collègues du Café Zähringer, et, dans une moindre mesure avec certains clients habitués de l'établissement. Tantôt confidente, tantôt témoin, tantôt interlocutrice, j'ai pu progressivement apprendre à connaître les gens, leur caractère et leur histoire, leurs habitudes et leurs discours.

Pendant toute cette période, je tenais un journal de terrain, dans lequel j'essayais de relater le plus régulièrement possible les conversations entendues, les scènes observées, etc. Parfois, le temps me faisant simplement défaut, je ne pouvais rédiger mes souvenirs et impressions que tous les quatre ou cinq jours, ce qui faisait perdre à ces dernières beaucoup de leur précision et de leur richesse de détails ; parfois aussi, les événements se succédaient à une vitesse telle que je prenais sans cesse du retard dans mon fastidieux travail de compte-rendu. Cependant, malgré tous ses défauts, ses lacunes et ses imprécisions, mon journal de terrain est devenu un important et précieux complément à mon corpus d'interviews.

### *Les difficultés liées à l'observation participante*

L'expérience d'observation participante n'a pas été sans mal ; je me suis heurtée à des problèmes de différentes natures.

Lorsque je me suis présentée au Café Zähringer pour y travailler, j'ai tout de suite expliqué à mes nouveaux collègues la principale raison de ma présence parmi eux : acquérir une expérience dans un restaurant autogéré, dans le but de faire une étude ethnologique sur ce thème. Mais très vite, la plupart d'entre eux ont commencé à me considérer moins comme une ethnologue que comme une collègue de travail, voire même comme une amie ; le fait que je faisais un travail sur le Café Zähringer est resté la plupart du temps en arrière-plan, même s'il ressortait à certaines occasions, éveillait parfois l'intérêt et la curiosité, en particulier quand j'ai fait mes interviews. Malgré l'avantage évident que peut donner à une enquête une telle immersion dans le milieu étudié, j'en ai retiré un certain malaise : l'idée de devoir « observer » les gens à leur insu ou presque en devenant à cette fin « l'une des leurs » me donnait l'impression désagréable d'être une espionne ou une traître. Si avec le temps, ce sentiment de culpabilité et d'illégitimité s'est un peu estompé, il ne m'a jamais complètement quittée.

En outre, la situation de l'été 2002, qui a été pour le Zähringer une période particulièrement mouvementée, changeante et conflictuelle, a sans doute exacerbé les difficultés propres à

l'observation participante. Tout d'abord, devant une période de crise, de démissions et de cruel manque de personnel, j'ai dû commencer, à l'instar de mes collègues, à travailler plus (certaines semaines à 100%), à accepter de nouvelles responsabilités, à dépenser de plus en plus d'énergie ; d'un côté, cette période éprouvante et intensive m'a donné un aperçu de ce que peut être le travail dans un collectif ; d'un autre côté, la *participation* et l'empathie ont parfois pris le pas sur l'*observation*, et je me suis surprise plus d'une fois à agir et penser sans plus aucune distance critique ou analytique, trop absorbée que j'étais par le stress et les enjeux immédiats qui m'entouraient.

De plus, dans une période où les conflits, les jeux de pouvoir et les tensions étaient poussés à leur paroxysme, il m'a été par moment difficile de gérer mes propres sympathies, antipathies, attirances ou répulsions envers tel et tel parti ou individu; et à ne pas me laisser tacitement et malgré moi embrigader ou assimiler dans un camp. Devant des situations complexes que je ne me sentais souvent pas apte à juger, j'ai vu à quel point l'ambition de rester « neutre et objectif » est une illusion ; et comme il est important de rester conscient de sa propre sensibilité sans devenir partisan, de savoir suspendre son jugement sans devenir intellectuellement passif – tout en essayant au maximum de garder un regard et une position « décentrée », une « extériorité » propre à l'enquête ethnologique.

Selon Stéphane Beaud et al. (2003, p.303), c'est précisément le fait « d'abandonner ses certitudes, d'accepter le malaise, de mettre entre parenthèse le confort d'une place unique » qui permet peut-être à l'ethnologue d'apporter un regard nouveau par rapport à celui des « participants ordinaires », regard nouveau qui n'est rien d'autre que de « restituer l'ensemble des différents points de vues sur un événement, faire le tour d'une situation » (p.301). J'ignore si j'ai réussi à faire fructifier et mettre à profit cette position d'« inconfort » et de « malaise ». Ce qui est sûr, c'est que j'ai pu éprouver les limites et les écueils de l'*observation participante*, et ressentir combien le statut ambigu de l'ethnologue dans son terrain - à la fois témoin et acteur, à la fois baigné dans un groupe social et extérieur à lui – est difficile à gérer. J'ai pu voir à quel point, dans cette situation en porte-à-faux, il est important mais difficile de trouver, ou plutôt de chercher sans cesse la *bonne distance* dont parlait Lévi-Strauss.

## 2.4 Autres sources

J'ai trouvé très peu de référence ethnologique dont j'aurais pu m'inspirer directement dans mon enquête. Certes, j'ai trouvé (en particulier dans les *Sozial Archiv* de Zurich) de nombreux articles, ouvrages ou brochures traitant de l'autogestion. Mais ils ont presque tous été écrits entre 1970 et 1980, et ils ont souvent une perspective militante, ou alors ils se situent à des niveaux plus politique ou socio-économique qu'ethnologique. Tout se passe comme si l'autogestion ne pouvait être pensée que par ses adhérents et théoriciens ; autrement dit, il n'existe pas vraiment – du moins à ma connaissance – d'« ethnographie de l'autogestion ». Il faut toutefois citer l'article de Franziska Amstutz (1996), qui a mené une enquête par entretiens dans six restaurants autogérés des environs de Berne, et dont les réflexions m'ont fourni de nombreuses idées et points de départ.

Le thème du restaurant autogéré touche à la fois à l'anthropologie urbaine, l'ethnologie des cafés, mais aussi à l'anthropologie de la contre-culture, la sociologie des institutions ou l'anthropologie du quotidien. J'ai donc essayé de « bricoler » et de jongler entre ces différents domaines pour tenter d'inscrire cette étude dans une perspective ethnologique.

## 2.5 Remarques concernant la rédaction

### *Problèmes de langues et traductions*

Comme partout en Suisse-allemande, les collaborateurs et les clients du Zähringer emploient entre eux systématiquement le dialecte suisse-allemand, en l'occurrence le zurichois (*Züritütsch*). Mais ils parlent automatiquement en « bon allemand » ou « allemand standard » (*Hochdeutsch*) dès qu'ils s'adressent à quelqu'un qui ne maîtrise pas activement le dialecte alémanique. La plupart de mes collègues et des clients du Zähringer s'adressaient donc à moi plutôt en allemand standard, et par la suite aussi parfois en zurichois, au fur et à mesure que ma compréhension de ce dialecte s'améliorait. C'est en allemand standard que se sont déroulés tous mes interviews.

Devant la difficulté et l'appauvrissement qu'aurait représenté une traduction intégrale et exclusive en français, j'ai choisi de faire figurer la plupart des extraits d'entretiens cités en langue originale (qu'elle soit dans le corps du texte ou dans les notes de bas de pages). Mais pour faciliter la lecture, la version allemande sera toujours précédée d'une traduction française. Au fil de la rédaction, j'ai parfois aussi ajouté entre parenthèse et en italique un terme allemand dont la traduction française me semblait ne pas contenir la même nuance de sens. Enfin, j'ai laissé certains termes que je considérais comme vraiment intraduisibles (comme les mot *ämtli*, *trakti*) dans leur langue originale, tout en m'efforçant d'en expliquer préalablement le sens.

### *Noms propres*

Pour éviter de divulguer la vie privée des gens, et de ne rien écrire qui puisse être indiscret, j'ai choisi de ne pas citer les prénoms des collaborateurs ou clients que je cite ou dont je parle sans leur avoir demandé leur avis, et de des remplacer le cas échéant par des prénoms fictifs (accompagnés d'une astérisque). Ceci concerne les citations tirées du sondage parmi les clients (qui n'ont pas eu l'occasion de relire ce qu'ils ont dit), et surtout de toutes les notes et propos rapportés de mon journal de terrain. En ce qui concerne les citations tirées de mon corpus d'interviews, leurs auteurs, qui pour la plupart ont pu relire et corriger leur entretien, seront nommés comme ils l'ont souhaité, c'est-à-dire respectivement par leurs prénoms réels, noms et prénoms ou initiales.

### *Genres*

Pour simplifier la rédaction et la lecture, j'ai renoncé à faire apparaître la forme féminine dans les cas de substantifs pluriels mixtes (à « collaborateurs/ trices » ou « employés/ées », j'ai préféré « collaborateurs » et « employés »). Sauf indication contraire, les substantifs pluriels que j'emploie englobent donc généralement le féminin.

### 3 Le Café Zähringer et son organisation : description générale

Ce chapitre tente de répondre à la question suivante : en quoi le fonctionnement interne d'un restaurant autogéré diffère-t-il concrètement du fonctionnement d'un restaurant « ordinaire »? Nous allons essayer de décrire l'organisation propre au Zähringer, avec en particulier quelques notions spécifiques comme le collectif, les assemblées, le planning, les systèmes des « ämtlis », etc, dont nous essaierons d'expliquer et d'analyser les enjeux principaux. Ceci nous permettra de donner une première esquisse des rôles et des statuts, des rites, des habitus collectifs, des codes d'interaction et des normes comportementales et langagières qui régulent l'organisation quotidienne du travail au Café Zähringer.

Mais tout d'abord, nous commencerons par une description préliminaire du lieu et de son histoire.

#### 3.1 Description préliminaire

##### *Le lieu*

Le Café Zähringer est situé dans le Niederdorf, un vieux quartier sur la rive droite de la Limmat, au cœur de la vieille ville de Zurich (dans le *Kreis 1*). Il est à la Zähringerplatz 11, dans l'angle de la Spitalgasse, séparé de la *Predigerkirche* et de la *Zentralbibliothek* par le parking ombragé qui recouvre la place. Il est au rez-de-chaussée d'une ancienne maison de quatre étages, qui contient des bureaux aux premier et deuxième étages, et des appartements privés aux troisième et quatrième étages.

Au dessus du restaurant proprement dit, il y a au premier étage un appartement, dans lequel ont été aménagées les deux cuisines du Café Zähringer (la *warme Küche*, où l'on fait les menus et plats chauds, et la *kalte Küche*, où sont produits les sandwichs, tartes, gâteaux, samosas etc), une chambre du personnel (qui contient des lits à étage, une télévision, un canapé, etc), le bureau (ou sont disposées plusieurs tables, deux ordinateurs, des classeurs et documents, etc), ainsi qu'un cabinet de toilettes et une salle de bain. A la cave, le Café Zähringer possède encore quatre pièces (qu'on appelle familièrement *Spritzkeller*, *Weinkeller*, *Liftkeller* et *Zebrakeller*) où sont rangés entre autre les réserves de nourriture, le vin, les boissons, la machine à laver, les produits de nettoyage, etc.

Le restaurant dispose, de mai à octobre, d'une grande terrasse ombragée sous deux grands arbres de la *Spitalgasse*. Les tables et les chaises autrefois hétéroclites, multicolores et fantaisistes ont été remplacées il y a quelques années par un mobilier d'extérieur en métal vert foncé. En passant devant le Zähringer, on peut voir flotter autour de la table d'entrée des *flyers* et autres affiches culturelles ; de temps en temps, une affiche ou une banderole politique est suspendue contre le mur.

Lorsqu'on entre dans le café, on traverse tout d'abord une petite antichambre hexagonale et vitrée dont les parois sont partiellement couvertes d'affiches et de petites annonces, avec sur la gauche une planche destinée à recevoir catalogues et prospectus de publicité, en général pour des événements culturels.

Après avoir poussé une deuxième porte (souvent ouverte en été), on découvre l'intérieur du café proprement dit : une douzaine de tables en bois, de formes et de dimensions diverses (cinq grandes tables rectangulaires, cinq tables rondes dont quatre petites et une grande, et deux petites tables hautes entourées de tabourets) sont disposées dans la salle, tandis que sur la droite s'étend une double vitrine en angle droit qui présente une offre de petite restauration

(sandwichs, salades, gâteaux), derrière laquelle des employés servent les clients selon un système de « service au bar » (*Bedienung an der Theke*).

A gauche des vitrines, près de la porte, une petite table ronde fait office de « table du personnel ». A droite des vitrines, sur le mur séparant la porte des WC « homme » de celle des WC « femme » (WC aux murs intérieurs repeints en couleurs vives ou pastels), un important choix de quotidiens, hebdomadaires ou mensuels est accroché; dans la salle, on trouve un distributeur de cigarettes, une étagère à jeux (qui contient des échecs, des cartes, un backgammon, etc), et aussi des bandes dessinées et livres pour enfant accrochées le long de l'une des deux colonnes qui soutiennent le plafond. Des plantes vertes bordent les grandes fenêtres coulissantes à droite, et les murs sont régulièrement décorés avec l'exposition temporaire d'un artiste régional (peintures, photos, etc).

### *Clients et collaborateurs*

La clientèle du Café Zähringer paraît à première vue très large et très hétérogène ; on y trouve tous les âges, toutes les classes sociales, toutes sortes de types vestimentaires différents; on y voit des groupes, des couples ou des gens seuls ; des ouvriers, des fonctionnaires ou des chômeurs ; des artistes, des musiciens ou des étudiants, des retraités ou des familles, des touristes (allemands, anglais, hollandais, etc) ou des immigrés (turcs, sud-américains, anglophones, etc). La clientèle varie bien sûr selon la saison, l'heure et le jour : en semaine à midi par exemple, on voit venir manger des gens qui travaillent dans le quartier ou des étudiants qui fréquentent la Bibliothèque Centrale ; l'après-midi, l'ambiance est plutôt calme et studieuse, avec des gens qui viennent lire ou travailler, tandis que les vendredis et samedis soirs, le Zähringer devient parfois plus bruyant, et se remplit d'adolescents qui sortent du cinéma ; le dimanche, des couples ou des familles y viennent prendre un brunch. Mais ce ne sont que des tendances ; à tout moment, des solitaires y viennent travailler, lire le journal ou ne rien faire, des groupes y viennent discuter, jouer aux échecs ou aux cartes, dans une atmosphère qui semble détendue, agréable et chaleureuse.

Les collaborateurs du Café Zähringer représentent en moyenne entre 20 et 25 personnes. Ils ont pour la plupart entre 18 et 30 ans (sauf quelques uns plus âgés). Ils ne portent pas d'uniformes, mais seulement des tabliers autour de la taille de différentes formes et couleurs. Certains d'entre eux ont un style vestimentaire plutôt non-conventionnel et fantaisiste, avec ça et là certains traits caractéristiques des style hippies, punks, ou « grunges » par exemple (dreads, tatouages, piercings, habits déchirés, etc), tandis que d'autres ont un look « étudiant », plutôt neutre et standard (jeans, T-shirt, baskets, etc). Il n'y a donc pas de style unique, mais une grande hétérogénéité de genres vestimentaires, avec quelques touches originales.

### 3.2 Quelques repères chronologiques

Le Café Zähringer existe sous sa forme actuelle (celle d'un restaurant autogéré) depuis plus de vingt ans. C'est pourquoi il serait peut-être utile de se pencher sur son origine et son histoire. Voici une sélection (très subjective) de quelques moments-clés qui ont rythmé l'évolution du Zähringer de sa naissance à aujourd'hui<sup>116</sup>.

#### *La fondation en 1981*

Avant la naissance du Café Zähringer, il y avait à son emplacement le *Tea-room Zähringer*, un restaurant biologique géré par un couple d'amateurs anthroposophes (un restaurant « déjà un peu alternatif, mais pas encore autogéré », raconte T.). En 1980, le patron, devenu malade et trop faible pour continuer à travailler, décide de vendre. Deux employées de la cuisine, de peur qu'un nouveau propriétaire en fasse un lieu trop commercial<sup>117</sup>, décident alors de reprendre elles-même le restaurant et de le gérer dans un collectif ; elles mettent alors des petites annonces dans le *Tell* (un journal « alternatif » de l'époque), dont l'une disait ceci :

Nous sommes quatre et voulons reprendre un café-restaurant dans la vieille ville de Zurich. Notre idée est de créer un lieu agréable et accueillant, où l'on puisse manger sainement (en partie biologique). Qui voudrait travailler avec nous en collectif ?

Wir sind zu viert und wollen ein Kaffee-Restaurant in der Zürcher Altstadt übernehmen. Unsere Idee ist, einen gemütlichen Ort zu schaffen, wo man gesund (z. T. biologisch) essen kann. Wer will mit uns im Kollektiv mitarbeiten ?<sup>118</sup>

Un petit groupe de quatre personnes se joignent au projet : deux hommes et deux femmes, qui travaillaient dans un stand à crêpes autogéré que J.T. avait fondé quelques années auparavant sur la *Hirschenplatz*, (proche de la *Zähringerplatz*), et donc qui connaissaient de loin les employés du *Tea Room Zähringer*. En novembre 1980, pour contrer un autre acheteur potentiel, ils doivent alors récolter en très peu de temps la grosse somme d'argent exigée pour que le patron accepte de leur céder les lieux. Ils y parviennent grâce à la solidarité d'un grand réseau de connaissances et d'amis qui leur prêtent de l'argent. Le 16 juin 1981, ces sept premiers membres (une septième personne accepte de se joindre à eux officiellement pour que conformément aux statuts ils soient sept) fondent la « coopérative du Café Zähringer ». Le collectif continue à recruter de nouveaux membres. Le premier août 1981, après des travaux acharnés et dans l'euphorie des débuts, le Café Zähringer ouvre ses portes au public. Très vite, le nouveau café obtient un grand succès, à tel point que les collectivistes sont dans un premier temps, presque « débordés » (*übertumpelt*) par la surcharge de travail.

#### *L'achat de la maison en 1989*

Un tournant dans l'histoire du Café Zähringer concerne l'achat de la maison, et les difficultés financières qui lui sont liées. En effet, vers le milieu des années 80, le collectif apprend que

---

<sup>116</sup> La chronologie présentée ici est le produit d'une « synthèse » personnelle entre les informations contenues dans les propos et récits des informateurs (des deux co-fondateurs interviewés ou de collaborateurs actuels), et les informations trouvées dans quelques brochures ou archives, en particulier la brochure *Die Zähringer Saga 1981-1996*.

<sup>117</sup> «Eines Tages haben wir gesehen, dass Leute sozusagen in « unsere » (in Anführungsstriche) Küche kommen, irgendwelche Herren und Damen. Und wir merkten, dass A. das Restaurant verkaufen wollten. Wir sind hellhörig geworden, wir haben uns Gedanken gemacht, und wir sagten, « es darf kein Mc Donalds geben ! » (Anna Züst).

<sup>118</sup> *Tell* n.31, 16 janvier 1981, cité dans : *Zähringer Saga 1981-1996*.

les héritiers de la maison de la Zähringerplatz 11 ont décidé de la vendre après l'échéance de leur bail en 1989 – vente qui aurait donc signé l'arrêt de mort du Café Zähringer. Des acheteurs potentiels font une offre de 15 millions. Le collectif lance alors une initiative communale appelée « sauvez le Zähringer » pour que la municipalité de Zurich rachète la maison. Cette action mobilise une grande vague de sympathie pour le Café - mais malgré les signatures récoltées, la Ville ne propose que 7, 5 millions, somme trop petite au goût des propriétaires, et les négociations échouent. Finalement, malgré de grandes réticences à l'idée de « devenir propriétaire », le collectif du Zähringer s'associe avec quelques habitants de la maison qui avaient envie d'y rester, et forment une « communauté de propriétaires » (*Eigentümergeinschaft*) qui rachètent la maison pour 10 millions. Le Café Zähringer, grâce à de nombreux emprunts, acquiert pour deux millions de francs le rez-de-chaussée, la cave et la cuisine du premier étage. Cet achat explique en partie la situation financière difficile dans laquelle s'est trouvé le Zähringer dès les années 90 ; contrairement au Ziegel oh lac, qui loue son local à bas prix à la Rote Fabrik, et contrairement au Gashaus Widder, dont la maison appartient à une coopérative, le collectif du Café Zähringer, devenu propriétaire, s'est vu réduit à payer des intérêts importants ; et depuis, il a dû régulièrement engager des actions pour récolter des dons ou des prêts sans intérêts pour rembourser ses dettes ; il a fait appel notamment à une banque alternative (la *Banque Communautaire Libre*).

#### *La construction de la « scène du mercredi » en 1994, et le programme culturel*

En 1994, le collectif du Zähringer décide de construire une scène avec un piano (au fond du café à droite), qui permet d'instaurer un programme musical, la « Scène du mercredi » (*Mittwochs Bühne*), qui, à l'instar des « concerts du mardi » au Ziegel oh lac (*Zischtigkonzert*), donne chaque semaine l'occasion à des formations musicales les plus diverses, souvent peu connues, de se produire : rock, blues, jazz, tango, cabaret, variétés, etc. A cela s'ajoutent des manifestations littéraires ou politiques (lectures, conférences), sans compter les expositions temporaires d'artistes régionaux (amateurs ou peu connus). Ainsi, le Café Zähringer revendique sa vocation d'être non seulement un restaurant, mais aussi un centre culturel et politique.

Au cours des années suivantes, la programmation musicale de la *Mittwochs Bühne* est plus ou moins riche, suivant les motivations et les capacités du ou des collectivistes qui s'en occupent. Certains grands noms sont encore cités fièrement, pour avoir joué au Zähringer dans leurs débuts (Pipo Pollina, Linhard Bardill, etc). Mais malheureusement, la programmation musicale occasionne systématiquement des déficits financiers. Vers 1999, la situation économique du Zähringer oblige le collectif à renoncer à ces concerts trop coûteux. Lors des rénovations de 2001, la scène est définitivement démontée, et l'on se débarrasse du piano. Maintenant, contrairement au Ziegel oh lac, le Zähringer n'a plus d'autre animation musicale que celle des musiciens ambulants (musique traditionnelle hongroise, rock, reggae, etc) qui, comme dans beaucoup d'autres cafés du Niederdorf, affluent régulièrement l'après-midi et le soir.

#### *Jubilé des 15 ans du Zähringer en 1996*

En 1996, le Zähringer fête ses 15 ans d'existence. Pour cette occasion, on construit un nouveau bar et une nouvelle vitrine dans le café. Une brochure (*Zähringer Saga : 1981-1996*), qui résume l'histoire du Zähringer, est imprimée et distribuée parmi les clients. Le Zähringer organise aussi (le 28 septembre 1996) une grande fête à la Rote Fabrik, avec au programme représentation théâtrale, concerts, repas et boissons – fête qui malheureusement n'attire pas le nombre de visiteurs escomptés.

### *L'instauration du self-service en 2001*

A partir de 1999, le Café Zähringer fait face à de graves difficultés financières. Il se tourne durant l'an 2000 vers un spécialiste dans le conseil économique et financier aux entreprises autogérées, J.T, qui se trouve aussi être l'un des co-fondateurs du Café Zähringer. Ce dernier leur propose alors d'investir dans des rénovations, et de remplacer le système de service ordinaire (dans lequel le client est servi à sa table) par un système de « service au bar » (*Bedienung an der Theke*), où le client vient lui-même commander et payer sa consommation au bar. Le but d'une telle transformation était, à terme, de pouvoir diminuer le besoin en personnel, tout en accélérant le débit de consommation, et par là-même d'améliorer le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise. Après des réflexions et les débats qui ont duré presque une année, les collectivistes convaincus du bien fondé de cette démarche finissent par l'emporter sur les sceptiques ; grâce à une aide financière, en particulier du Ziegel, l'été 2001 est consacré aux rénovations, avec en particulier la construction d'une double vitrine en équerre, plus grande que l'ancienne, derrière laquelle les clients sont désormais servis selon un système de self-service<sup>119</sup>. Pourtant, la question de savoir si cette réforme a vraiment conduit à une augmentation sensible du chiffre d'affaire reste controversée. Certaines « mauvaises langues » suggèrent que la situation est même pire qu'avant, alors que les optimistes avancent les preuves des bienfaits du self-service.

### *Tentatives de réformes de l'été 2002*

En 2000, J.T. n'avait pas seulement proposé au collectif du Zähringer d'adopter un système de self-service, mais aussi de réorganiser l'ensemble de la structure organisationnelle. Mais si au bout d'une année de débats l'idée du self-service l'a emporté, les réformes structurelles se sont heurtées à une plus grande résistance, et le veto de quelques collectivistes récalcitrants en a repoussé la réalisation à une date ultérieure.

Pendant l'été 2002, certaines démissions aidant, la presque totalité du collectif était favorable aux réformes structurelles avortées une année auparavant. Un petit groupe de personnes influentes et désireuses de changer les choses ont décidé d'engager une « restructuration ». Ces réformes étaient très vastes ; elles touchaient aussi bien les statuts (*Statuten*) et le règlement d'entreprise (*Betriebsreglement*) que l'organisation du travail et la répartition des tâches, avec en particulier l'instauration d'un « Comité exécutif » (*Betriebsgruppe*) qui assumerait plus de responsabilités que les autres.

Peu soutenue par la majorité des employés, ces réformes se sont soldées par un échec et, de façon inattendue, par la démission en bloc de leurs instigateurs aigris et déçus. L'expérience aura duré environ deux mois (du lancement du projet début juin 02 aux démissions mi-août). Actuellement, les collaborateurs actuels ont préféré en rester au statu quo, et conserver le système existant avant les réformes.

---

<sup>119</sup> Il s'agit en réalité d'un semi-self-service, c'est-à-dire que les clients commandent et payent leurs consommations au bar, mais c'est le personnel qui leur apporte à leur table les repas chauds commandés, emporte les couverts sales, etc.

### 3.3 Le collectif

#### *Le collectif et la coopérative*

Le Café Zähringer est géré par un *collectif* qui y travaille ; ce collectif est lui-même englobé dans une *coopérative* ; Franziska Amstutz (1996, p.104) décrit deux sortes de coopératives généralement à la base des restaurants autogérés : les *Machergenossenschaften*, dont seuls ceux qui travaillent effectivement dans l'entreprise font partie (on pourrait dire que ce modèle respecte à la lettre le principe d'autonomie à la base de l'autogestion), et les *Publikumsgenossenschaft*, qui vendent aussi des titres de participation à des investisseurs externes. Le Zähringer fait partie de la deuxième catégorie : on n'est pas obligé d'être dans le collectif (de travailler au Zähringer) pour acheter un titre de participation et faire partie de la coopérative. Par contre, tous les membres du collectif sont tenus d'acheter un titre de participation de 1000.-, qu'ils reçoivent de nouveau quand ils quittent le collectif. Le collectif est donc un sous-ensemble de la coopérative (qui comprend plus de 100 membres), dont il est aussi la direction (*Geschäftsleitung*). Le collectif gère le restaurant au quotidien ; la coopérative ne se réunit qu'une fois par année lors de l'«assemblée générale de la coopérative» (*Genossenschaftsvollversammlung* ou *GV*), pendant laquelle elle prend des décisions importantes (de façon d'ailleurs totalement démocratique : chaque membre possède une seule voix, quel que soit le nombre de titres de participation qu'il possède). La *GV* représente en quelque sorte l'instance suprême de contrôle : elle pourrait théoriquement décider par exemple la destitution du collectif ; mais l'usage veut que le collectif possède de fait le pouvoir réel, qu'il décide lui-même des questions importantes (statuts, règlement, réformes, politique du personnel, etc). Si l'on en croit Amstutz (1996, p.106), ce pouvoir donné au collectif est propre à toutes les *Publikumsgenossenschaften* – qui en ce sens ne sont concrètement pas très différentes des *Machergenossenschaften* : dans les deux cas, le principe d'autonomie et de « capital neutralisé » (cf. chap.1.3.) est respecté : ceux qui décident sont ceux qui travaillent.

#### *Fluctuation du personnel*

Le personnel du Café Zähringer a, et a semble-t-il toujours eu un grand taux de rotation. La plupart des collaborateurs ne travaillent que quelques mois ou années, et seule une minorité reste plus longtemps.

Franziska Amstutz (1996, p.117-118) constate dans chaque restaurant autogéré d'une part une grande fluctuation du personnel, d'autre part l'existence d'un « noyau dur » qui résiste au temps. On pourrait dire que ce modèle correspond un peu au cas du *Ziegel au lac*, dont le collectif est composé environ d'un quart de quadragénaires qui sont là depuis les années 80, et de trois quart de « jeunes » qui restent quelques années (la moyenne est de cinq, six ans). Au *Widder*, restaurant autogéré de Winthertur, le rapport est inversé : une grande partie des collaborateurs font partie du collectif depuis sa fondation en 1989 ; seule une minorité du collectif fait l'objet de fluctuations<sup>120</sup>.

Au Café Zähringer, la situation est différente. Aucun collaborateur actuel n'a vécu l'époque fondatrice. On peut citer plusieurs cas de collaborateurs qui ont montré une grande fidélité<sup>121</sup>, et qui y sont restés de nombreuses années : 4 ans (Conny, Lea\*), 7 ans (T. ou Evelyn\*), 11 ans

---

<sup>120</sup> Ces informations m'ont été données par mes informateurs du *Ziegel* et du *Widder*.

<sup>121</sup> Certains collaborateurs m'ont raconté qu'ils avaient au départ l'intention de ne rester qu'un été au Zähringer, et qu'ils sont finalement restés plusieurs années, beaucoup plus longtemps qu'ils ne l'avaient prévu au départ.

(Hugo\*) ou même 14 ans (Urs). Mais il serait malaisé de parler véritablement de « noyau dur ». On peut dire je crois qu'il y a eu, au cours de l'histoire du Café Zähringer, plusieurs « noyaux durs », des groupes plus ou moins soudés qui ont été actifs pendant plusieurs années consécutives, avant de se dissoudre par des démissions et d'être remplacés par de nouveaux noyaux durs. Mais les collaborateurs particulièrement fidèles qui ont traversé les époques et les « règnes » successifs (comme Urs) sont plutôt de rares exceptions. Le collectif se renouvelle régulièrement.

*Deux statuts officiels: « collectiviste » et « employé »*

Entre 1981 et 1999, on ne pouvait être engagé au Café Zähringer que sous la condition d'entrer dans le collectif. Après une période de trois mois d'essai, on devait avoir acheté un titre de participation de 1000.- pour devenir membre de la coopérative, et s'engager à travailler dans le collectif pour deux ans (si l'on démissionnait avant, on perdait théoriquement la propriété de son titre de participation). Après trois mois, on commençait aussi à recevoir des responsabilités (*ämtlis*<sup>122</sup>), c'est-à-dire à participer activement à la gestion de l'entreprise, et l'on recevait aussi un droit de vote (et de veto) lors des assemblées.

Les seuls collaborateurs du Café Zähringer qui n'étaient pas soumis à ces conditions étaient les quelques « employés », ou « extras » temporaires<sup>123</sup> que le Café Zähringer engageait en été, pendant les mois de grande affluence (*Sommeraushilfe*). Ces personnes étaient tenues de venir aux assemblées, où elles ne bénéficiaient pas de droit de vote, mais pouvaient participer aux discussions (elles avaient donc une voix consultative) ; elles ne recevaient pas de tâches ou de responsabilités précises, et avaient un contrat de travail limité dans le temps (généralement les quelques mois d'été).

Ces deux statuts n'étaient certes pas totalement étanches : il arrivait qu'un employé prolonge son contrat de quelques mois au-delà de l'été prévu, ou que le Café Zähringer soit obligé d'engager des employés hors saison, par manque de personnel. Il arrivait aussi qu'un employé décide, à terme, d'entrer dans le collectif, ou qu'un ancien membre du collectif continue quelques temps à travailler au Café Zähringer en tant qu'employé. Mais en principe, il y avait une claire délimitation entre membre et employé, et les employés à long terme étaient une exception occasionnelle, une minorité. « On voulait que tout le monde soit dans le collectif »<sup>124</sup>, raconte Urs.

A partir de 1999, cette situation a commencé à se transformer : en effet, le Café Zähringer a été peu à peu confronté, au fur et à mesure des démissions, à un problème de défection du personnel. Les gens intéressés à travailler au Café Zähringer comme employés ne manquaient pas, raconte T. ; mais aucun des nombreux candidats potentiels ne se disait prêt à entrer dans le collectif. Après des recherches intensives mais infructueuses et dans l'urgence du besoin de personnel, le Café Zähringer a dû se résigner à engager provisoirement des employés, sans poser comme condition l'obligation d'entrer dans le collectif. Un nouveau statut était né : celui d'« employés à contrat illimité ». A partir de ce moment-là, le collectif a continué à diminuer de plus en plus, tandis que le nombre d'employés augmentaient. Il s'en est suivi en quelque sorte une situation à deux vitesses, que l'on pourrait résumer ainsi : un petit noyau

<sup>122</sup> Pour l'explication du mot *ämtli*, cf. chap. 3.6.

<sup>123</sup> En français, nous emploierons le terme « collectiviste » ou « membre » pour désigner les membres du collectif (*Kollektivmitglieder*), par opposition à « employés » ou « extras » (*Aushilfe*), qui désigne ceux qui travaillent au Café Zähringer sans être entré dans le collectif. Enfin, le mot « collaborateur » (*Mitarbeiter*) nous permettra d'englober ces deux catégories, et de désigner de façon non différenciée toute personne qui travaille au Zähringer, membres et employés compris.

<sup>124</sup> « Man hat geschaut, dass einfach alle im Kollektiv sind » (Urs).

(qui varie entre 4 et 10 personnes, 7 étant le nombre minimum exigé par les statuts) représentent le collectif, portent les principales responsabilités, tandis qu'une grande majorité (une quinzaine) d'employés, « fluctuent » régulièrement. Le rapport entre collectif et employé s'est donc inversé en quelques années, comme me l'a fait remarquer un jour Joachim\*, un client quinquagénaire: « normalement, y a un collectif avec quelques employés. Ici, il y a des employés, avec quelques collectivistes ».

### 3.4 Les assemblées du lundi

La notion d'« assemblée » (*Sitzungen*), lieu privilégié de communication, de discussions démocratiques, de débats et de prises de décisions, semble être une constante incontournable et constitutive des expériences autogestionnaires<sup>125</sup>.

#### *Le déroulement des assemblées*

Le mode sur lequel s'organisent les assemblées a été plusieurs fois l'objet de réformes et de variations : à la fondation du Café Zähringer, l'ensemble des collaborateurs participaient à une seule et même assemblée hebdomadaire. Par la suite, l'assemblée s'est scindée en deux, avec des « assemblées par domaine de travail » (*Bereichsitzung*), une pour le service (*Spuntensitzung*) et une pour la cuisine (*Küchensitzung*) – tout en conservant aussi une « assemblée générale » (*Gesamtsitzung* ou *Grosssitzung*). De même, en 1999, quand on a décidé d'instaurer un double statut (celui de membre du collectif et celui d'employé temporaire), il y a eu un nouveau dédoublement des assemblées générales entre les « assemblées du collectif » (*Kollektivsitzung*) et les « assemblées générales » (*Gesamtsitzung* ou *Grosssitzung*), où la totalité du personnel (membres et employés) étaient conviés. De plus, ces assemblées varient entre un rythme hebdomadaire et bi-mensuel.

L'usage veut que les assemblées se déroulent selon le schéma suivant : il s'agit tout d'abord de désigner les deux individus qui endosseront les rôles de « président d'assemblée » (*Sitzungsleiter*) et de « script » (*Protokollschreiber*). Le script est celui qui écrit le procès-verbal dans le « cahier des assemblées » (*Sitzungsheft*), qui fait la liste des personnes présentes, qui fait un compte-rendu de chaque thème abordé. Le président d'assemblée est en quelques sortes le « maître de cérémonie », celui qui donne la parole, qui anime les débats, qui décide dans quel ordre on aborde les sujets, qui déclare l'assemblée ouverte et fermée. Le script et le président d'assemblée sont censés collaborer : le président veille à ce que le rythme de l'assemblée facilite la prise de note du script; ce dernier a le droit d'interrompre le président, de demander des précisions.

Ces deux rôles ne sont pas dénués d'un certain prestige symbolique ; le directeur d'assemblée en particulier est une personne de référence, responsable du bon déroulement de l'assemblée, et qui détient une certaine autorité contextuelle. Ces rôles ne sont pas assignés à des individus fixes ; chaque semaine, quelqu'un d'autre peut théoriquement être président ou script. Mais dans les faits, on peut constater que certains individus sont plus souvent président ou script que d'autres : les présidents potentiels sont plutôt des collectivistes, ou des collaborateurs reconnus comme anciens et expérimentés. Ce qui ne signifie pas qu'il y ait une équation directe « leader » = président d'assemblée (il y a des collectivistes influents qui ne sont jamais présidents d'assemblées). De plus, rien ne s'oppose à ce qu'un collaborateur plus nouveau ou

---

<sup>125</sup> C'est le cas du Zähringer, mais aussi du Ziegel oh lac, du Widder, du Café du Soleil à Saignelégier, du Kreuz à Soleure (cf Niederhauser 1978), des 6 cafés autogérés étudiés par Amstutz (1996), etc.

moins expérimenté soit désigné comme président d'assemblée dans certaines circonstances<sup>126</sup>. Ainsi, le choix du président varie de fois en fois, selon la configuration, la structure hiérarchique informelle, le caractère, le charisme et l'humeur de chacun.

Le président d'assemblée a sous les yeux ce qu'on appelle la « liste des objets à l'ordre du jour », (*Traktandumliste*). Celle-ci contient deux colonnes : la première est celle des « informations » (*Infos*), qui doivent être *communiquées* à tout le monde (l'annonce que l'interphone est en panne jusqu'à nouvel ordre ; ou qu'il faut mettre les vieux cartons dans le container le jeudi matin) ; la deuxième est celle des « points à discuter » (*Traktandum* ou *Trakti*), problèmes qui devront faire l'objet de discussions, de négociations et de débats, et qui débouchent souvent sur une décision à prendre (la question de savoir s'il vaut mieux récurer le sol du café le matin avant l'ouverture ou le soir après la fermeture ; ou s'il faut ou non pénaliser les retardataires aux assemblées). Des sujets les plus techniques (une ampoule à changer) aux plus émotionnels (les relations de travail), des plus insignifiants aux plus essentiels, tout peut être matière à info ou à trakti. Les assemblées sont le lieu de tous les événements importants : annonce de démission, présentation d'un nouveau collaborateur, entrée d'un employé dans le collectif, transmission d'un ämtli. (cf. chap.3.6.), presque tous les rites importants qui impliquent un *changement d'état* (arrivée, départ, entrée ou sortie du collectif, etc) et qui rythment la vie du Zähringer et de ses collaborateurs ont lieu pendant les assemblées.

#### *Le caractère rituel des assemblées*

Les assemblées ont un certain caractère rituel, tout d'abord parce qu'elles se déroulent dans un espace et un temps bien délimité. On peut voir ainsi une unité temporelle : les assemblées sont fixées (et ce depuis la fondation) toujours le lundi, jour de fermeture hebdomadaire du café. Le début et la fin des assemblées sont marqués par des actes concrets (quelqu'un se lève et va éteindre la musique par exemple, pour signifier que l'assemblée a commencé), ou des énoncés qu'on pourrait dire « performatifs » (« l'assemblée a commencé » ou « l'assemblée est terminée », dit par exemple le président d'assemblée)<sup>127</sup>.

Il y a aussi une unité spatiale : les assemblées sont situées dans le café fermé<sup>128</sup>, c'est-à-dire un lieu isolé, « protégé » du reste du monde et qui apparaît d'autant plus clos et isolé qu'il est l'endroit même qui en temps normal est par définition ouvert, accessible au public ; le contraste lieu public/ lieu privé accentue peut-être encore le caractère festif, férié du lundi, qui s'oppose à tous les autres jours de la semaine.

L'un des codes d'interaction le plus frappant – et qui accentue le caractère rituel des assemblées – est l'obligation de parler en allemand standard pendant les assemblées. Cette mesure vise officiellement à permettre aux collaborateurs non autochtones de participer

---

<sup>126</sup> L'une de ces situations peut être l'absence momentanée des personnes qui font habituellement la présidence d'assemblée. Un lundi que presque tous les collectivistes étaient en vacances, et alors que j'étais au Zähringer depuis 6 mois, je me suis moi-même trouvée désignée pour faire la présidence d'assemblée – ce qui aurait été impensable en temps normal.

<sup>127</sup> Parfois, ces marqueurs font défaut ; mais la scène suivante montre à quel point ils sont importants : à la fin d'une assemblée, un collaborateur a demandé à la ronde si l'assemblée était finie ; mais dans le brouhaha des conversations animées qui avaient déjà commencé, personne n'a prêté attention à sa question, que, contrarié, il a alors tenu à répéter plusieurs fois en haussant la voix, jusqu'à ce que quelqu'un réponde distraitement par l'affirmative... Il était évident que l'assemblée était finie ; mais ce collaborateur en voulait une confirmation verbale.

<sup>128</sup> Il y a quelques exceptions, comme lorsqu'une assemblée se fait un autre jour qu'un lundi, ou dans le cas des assemblées de la cuisine, qui sont simultanées aux assemblées du service ; on utilise alors le bureau ou la chambre du personnel.

pleinement aux discussions et débats. Les assemblées se distinguent donc, dans leur forme linguistique même, de toutes les autres interactions verbales quotidiennes. Fritz Senn, dans un article consacré à la psychologie linguistique des suisses-allemands<sup>129</sup>, décrit l'allemand standard comme un « habit du dimanche » dans lequel le suisse-allemanique se sent à l'étroit, pas très à l'aise ; dans la situation diglossique propre à la Suisse-allemande, l'allemand standard est une langue qu'on utilise dans des circonstances très formelles, officielles (les cours à l'université, les discours politiques, etc), alors que le dialecte suisse-allemand est généralisé dans toutes les situations familières, informelles, quotidiennes au sens large. L'atmosphère qui résulte de l'usage du bon allemand pendant les assemblées est donc une atmosphère plutôt sérieuse et cérémonielle.

### *Les codes comportementaux non verbaux*

La situation d'assemblée comprend un certain nombre de codes implicites ou explicites. Le fait d'arriver à l'heure aux assemblées est une règle explicite souvent formulée. Mais il y a aussi des codes plus subtils, qui concernent par exemple le langage du corps : pendant l'assemblée, chacun est censé rester assis, immobile, physiquement disponible et attentif. On peut se lever si une raison précise et indépendante de sa volonté nous y oblige: répondre au téléphone, ouvrir la porte à quelqu'un, aller aux WC, ou encore aller se chercher quelque chose à manger ou à boire derrière le buffet. Dans ces cas-là, on se lève généralement discrètement et silencieusement, tout en donnant ce que Goffman<sup>130</sup> appellerait des « expressions de circonspection », c'est-à-dire des expressions corporelles qui visent à détourner les autres d'une fausse image de soi que la situation pourrait donner : il faut donc, dans ses mimiques et dans sa démarche, montrer qu'on se lève sans la moindre intention de perturber l'assemblée, mais pour une raison innocente et légitime (se faire un café, aller chercher des cigarettes dans son sac, etc). Après une heure ou deux d'assemblée, ce genre d'indisciplines discrètes et tolérées se multiplient de plus en plus, chacun se levant l'un après l'autre pour aller chercher une tartine ou un verre de jus d'orange derrière le buffet, peut-être parce que la faim, le désintérêt, l'impatience et l'envie de se dégourdir les jambes se conjuguent, peut-être aussi par mimétisme, le nombre de dérogations à la règle en rendant l'imitation de plus en plus facile.

Dans les cas décrits ci-dessus, le fait de se lever en pleine assemblée n'a aucune signification symbolique particulière ; le même acte, lorsqu'il est fait délibérément, peut devenir un message lourd de sens. Pendant la période conflictuelle de l'été 2002 par exemple, il est arrivé plus d'une fois qu'un ou l'autre collaborateur exprime sa désapprobation, sa rancune ou sa colère en se levant sans prétexte apparent pour quitter théâtralement l'assemblée – ou pour aller s'asseoir à l'écart, cesser ostensiblement de participer aux débats, et s'enfermer dans le mutisme pour manifester sa contrariété.

Si on se lève en parlant, il peut s'agir d'une sorte de prise de pouvoir ; ainsi, un collaborateur ancien a l'habitude de se lever pour mieux expliquer à ses collègues, avec démonstration à l'appui, comment nettoyer efficacement les vitrines par exemple. Un autre collaborateur très influent et très craint avait l'habitude, quand il était en colère, de tenir de longs discours tout en faisant les cent pas devant ses collègues. Cela lui permettait d'assurer son ascendant psychologique sur les autres, de « dominer » spatialement et moralement son auditoire.

Toutes ces « transgressions symboliques » sont faites généralement par des collaborateurs plutôt anciens et influents. Les différents rapports aux codes rituels des assemblées permettent

---

<sup>129</sup> « Wie finde ich meine Sprache ? », Nachwort de Fritz SENN, in : 1999.- *Wörterbuch Schweizerdeutsch-Deutsch*, p.49-58.- Zürich : Haffmans Verlag.- 59 p., p.51.

<sup>130</sup> *Les Relations Publiques*, 1973, p.133-134.

donc de réaffirmer la place de chacun, marquant la différence entre les nouveaux et les anciens, les puissants et les faibles.

On peut à mon avis faire cette même réflexion à propos d'autres attitudes à caractère transgressif que l'on observe pendant les assemblées - comme l'interruption d'un collègue, ou la rupture de communication (en restant négligemment vautré sur sa chaise d'un air désapprobateur et ennuyé). De même, la disposition spatiale des participants à une assemblée reflète les rapports de forces. En théorie, chacun peut s'asseoir où il l'entend autour des tables rassemblées pour l'assemblée, selon ses affinités personnelles ou le hasard de son arrivée. Mais la disposition spatiale des gens n'en est pas pour autant totalement arbitraire : ceux qui sont assis au bout de la table, dos à la fenêtre sont souvent ceux qui ont une position « dominante » (parmi lesquels ceux qui font la présidence d'assemblée, écrivent le PV, participent activement aux discussions et débats, etc). A l'opposé, venir en retard et s'asseoir en retrait, près de la porte, est souvent le fait de ceux qui sont plutôt discrets, timides, passifs ou indifférents pendant les assemblées. Il ne s'agit pas bien sûr d'une règle générale ; cependant, on peut dire d'une certaine façon que le type de rapport aux codes comportementaux varie d'un individu à l'autre, selon son caractère, mais aussi son ancienneté et son rang dans la hiérarchie « informelle ».

### *La répartition de la parole*

Chaque *trakti* ou *info* est toujours proposée par un (ou éventuellement plusieurs) individu, dont le nom figure sur la *Traktandumliste*. Cette dernière est affichée toute la semaine à un endroit visible, pour que chacun puisse y ajouter, au fur et à mesure qu'ils lui viennent à l'esprit, les thèmes qu'il aimerait aborder à la prochaine assemblée. Tout au début de l'assemblée, le président invite les participants à ajouter tout éventuel *trakti* ou *info* de dernière minute.

Le président d'assemblée, pour aborder chaque objet à l'ordre du jour, donne d'abord la parole à celui qui en est à l'origine, et qui peut alors exprimer son idée, son information, sa proposition ou sa remarque. Ensuite, s'il s'agit d'un *trakti*, tous les participants sont invités à prendre position, à débattre du thème abordé<sup>131</sup>. Tout le monde a droit à la parole, chacun peut s'exprimer librement. Il arrive parfois que certaines discussions se prolongent indéfiniment, plusieurs personnes ayant envie de donner leur avis, chaque avis provoquant de nouvelles réactions, commentaires ou digressions. D'autres sujets ne provoquent que des discussions limitées, ou des débats qui n'engagent qu'un petit nombre de participants. Il arrive aussi régulièrement qu'un débat n'ayant pas abouti à une solution satisfaisante, la décision soit reportée à l'assemblée suivante ; certains *traktis* reviennent alors plusieurs fois, de semaine en semaine.

On constate que le temps de parole n'est pas exactement le même pour tous : certaines personnes donnent leur avis constamment, d'autres ne s'expriment qu'occasionnellement, tandis que d'autres encore sont plutôt silencieuses et discrètes. La manière de s'exprimer varie aussi suivant les individus : certains font constamment de brèves remarques, d'autres font de temps en temps un long discours. Certains parlent plutôt sur le mode interrogatif (posent des questions, lancent des débats), d'autres parlent sur le mode assertif (expriment des idées, des

---

<sup>131</sup> Dans les faits, la distinction entre *info* et *trakti* est parfois assez floue. Il arrive que l'on débattre autour d'un thème jugé d'abord par son auteur comme étant une *info* ; ou qu'un *trakti* ne provoque aucun débat. Il arrive aussi que la définition soit controversée ; que quelqu'un interrompe la polémique amorcée par un collègue en lui rappelant que le thème abordé n'est qu'une *info* – qu'il n'y a donc pas matière à contestation ; ou que quelqu'un revendique le droit de débattre autour d'une *info*, en disant qu'il devrait s'agir d'un *trakti*. Malgré les recoupements, la distinction conceptuelle *info-trakti* reste donc importante.

opinions). Certaines personnes ont l'habitude d'échanger en aparté avec leur voisin des regards entendus, des mimiques d'approbation ou de désapprobation, des remarques ironiques ou moqueuses, tandis que d'autres encore font des plaisanteries ou commentaires à haute voix, à l'intention de tous.

L'un des critères qui permet de comprendre la répartition du temps de parole est l'ancienneté : les anciens parlent en général plus que les nouveaux, qui ont une certaine tendance à se tenir en retrait. En effet, quand quelqu'un vient pour la première fois à une assemblée, on lui demande tout d'abord de se présenter brièvement, et il est ensuite généralement laissé à lui-même. Il devra progressivement apprendre à déchiffrer par lui-même les allusions à demi-mots, les codes langagiers et le jargon interne, les signes et les habitudes collectives ; il devra se familiariser peu à peu avec les différents thèmes, problèmes et sujets de discussions des assemblées avant de pouvoir commencer à y participer lui aussi. Cette observation est confirmée par Conny, qui raconte ainsi ses premières assemblées :

J'étais là assise, et je ne disais rien. Pendant très longtemps, je n'ai rien dit aux assemblées, parce que j'en étais absolument incapable, j'étais complètement dépassée, je ne comprenais pas de quoi ils parlaient...

(...) Und ich sass da, und ich habe nichts gesagt. Ich habe megalange nichts gesagt an den Sitzungen, weil ich es gar nicht konnte, ich war völlig überfordert, bin nicht drausgekommen, was die reden und so.

Ici, le fait de « se taire » est directement lié au fait de « ne pas comprendre », « ne pas savoir » ce qui se passe. La connaissance et l'expérience semblent donc des conditions incontournables pour pouvoir « prendre la parole ». Un autre critère de répartition du temps de travail pourrait être le genre : il arrive de temps en temps qu'une femme dénonce le fait que certains hommes ont tendance à avoir des « grandes gueules » (*grosse Klappen*) aux assemblées, ou sont plus souvent engagés dans des joutes verbales<sup>132</sup>.

Certes, tous ces paramètres ne représentent bien sûr que des tendances, et non pas des règles absolues : il y a des anciens qui sont restés très discrets, et des nouveaux très bavards (malgré leur inexpérience) ; des hommes effacés, et des femmes très présentes pendant les assemblées.

Mais on pourrait avancer prudemment l'hypothèse que la répartition de parole correspond à ce qu'on pourrait appeler la « structure de pouvoir » : les individus qui s'expriment aux assemblées sont en général ceux qui possèdent le plus de prestige, de reconnaissance. On m'a raconté par exemple qu'un temps, deux collectivistes très anciens et influents étaient impliqués dans un véritable conflit de pouvoir, et « monopolisaient » les assemblées avec leurs violentes et interminables disputes. En été 2002, lorsque le destin du Zähringer était dirigé par un petit groupe de collectivistes influents, ces derniers étaient souvent les interlocuteurs centraux pendant les assemblées ; quand ils ont démissionné en bloc, ceux qui jusque là avaient été silencieux pendant les assemblées ont commencé à s'y exprimer de plus en plus, tandis qu'une nouvelle « structure de pouvoir » se formait lentement. Autrement dit, les assemblées sont en quelque sorte le miroir de la situation générale, de la configuration

---

<sup>132</sup> Anna Züst aborde aussi cet aspect : « Selbstverständlich war es immer ein Thema, auch an den Montagsitzungen (...). Ich kann mich erinnern an Eva\*, die mir manchmal gesagt hat, « jetzt sagst du auch mal was ! », weil sie wollte, dass Frauen mitreden. Das war schon ein Thema, dass wir manchmal das Gefühl hatten, die Männer bluffen, breiten sich an den Sitzungen aus » (« C'est clair que c'était une question importante, par exemple pendant les assemblées ; je me souviens quand Eva\* me poussait du coude : « tu veux pas dire aussi quelque chose ! » - parce qu'elle voulait que les femmes participent aux débats. C'était une question importante, parce que des fois on avait l'impression que pendant les assemblées les hommes frimaient, prenaient toute la place ».)

sociale et symbolique : s'il existe une structure de pouvoir très sclérosée, elle se reflètera dans une répartition très inégale du temps de parole dans les assemblées ; si au contraire la structure est dans une phase mobile et mouvante, les nouveaux oseront plus s'exprimer, et la répartition du temps de parole sera plus équilibrée.

### *Les Assemblées Générales de la Coopérative*

Une autre forme d'assemblée est l'« assemblée générale de la coopérative » (*Genossenschaftsvollversammlung, ou GV*), qui a lieu chaque année en automne (septembre ou octobre).

Elle se déroule de la manière suivante : quelques mois à l'avance, une lettre est envoyée à tous les membres de la coopérative par le collectif, pour les inviter officiellement à la prochaine GV, qui a toujours lieu un lundi soir (où le Zähringer ferme ses portes pour l'occasion, alors qu'en temps normal il ouvre à 18h).

Avant et après l'assemblée proprement dite, les coopérateurs sont invités à un apéro, qui favorise les dialogues informels entre collaborateurs actuels et les coopérateurs, qui sont en partie des anciens collectivistes, et qui pour la plupart représentent l'ancienne génération, témoins vivants des dernières décennies du Zähringer.

Il est intéressant de voir que ce « rite annuel » a environ la même structure et le même déroulement que les assemblées hebdomadaires : la GV comporte également un président, un script, des infos et des traktis. Le président présente d'abord aux coopérateurs les différentes infos : accueil des nouveaux membres du collectif et annonce des démissions, bilan annuel, comptes, événements majeurs, etc. Les coopérateurs peuvent alors poser des questions, faire des remarques ou des propositions ; ils peuvent aussi amener des *traktis*, engager des débats et discussions.

### 3.5 Le système des tranches horaires

#### *Le travail par tranches horaires (Schichten)*

Les collaborateurs du Zähringer travaillent en principe à 70%, ce qui représente en moyenne trois ou quatre jours par semaine. Le travail à mi-temps est d'ailleurs un aspect assez récurrent dans beaucoup d'entreprises autogérées.

Contrairement à certains restaurants traditionnels, où les employés travaillent selon des horaires discontinus qui comprennent de longues « heures de chambre » l'après-midi, le travail au Zähringer est organisé sous forme de « tranches horaires » (*Schichten*) d'en moyenne 7 à 9 heures de suite, entrecoupés seulement par une pause de 45 minutes. Les tranches horaires peuvent aller par exemple (ici pour le service) le matin de 7 heures à 15 heures (*Frühschicht*), la journée de 10 heures à 18 heures (*Tagschicht*), ou le soir de 18 heures à une ou deux heures du matin (*Spätschicht*). Les tranches horaires se relaient et se recourent au cours de la journée, pour qu'il y ait en permanence, à la cuisine comme au service, entre un et trois collaborateurs.

Le travail par tranches horaires s'organise selon les deux domaines distincts que sont la cuisine et le service. La séparation organisationnelle est renforcée par une différence spatiale (la cuisine est au premier étage, tandis que le café est au rez-de-chaussée), qui ressort dans les termes d'« en-haut » (*oben*) et d'« en-bas » (*unten*) employés couramment pour les désigner. Ces deux domaines sont en contact et en collaboration permanente : ils sont reliés par un interphone qui leur permet de communiquer, et un ascenseur par lequel la cuisine envoie les

commandes au restaurant. Mais dans le fonctionnement quotidien du restaurant, les deux domaines sont relativement séparés et indépendants<sup>133</sup>.

Les tranches horaires sont organisées selon un « planning » (*Schichtplan*), qui prend concrètement la forme d'un tableau excel de format A3, qui représente la vue d'ensemble hebdomadaire de toutes les tranches horaires. Le planning est sans cesse remodelé au cours des mois et des saisons: le planning d'été, par exemple, sera plus chargé (l'été étant une période d'affluence) que le planning d'hiver ou d'automne.

#### *Les tâches liées aux tranches horaires (Schichtabläufe)*

Pendant la période où je travaillais au Zähringer, on attribuait à chacune des tranches horaires du planning une couleur : les tranches-horaire du matin et du soir qui concernent la cuisine chaude étaient vertes, celles qui concernent la cuisine froide étaient brunes ; la tranche horaire qui fait l'ouverture du café à 9 heures étaient orange, et le soir, les trois collaborateurs qui faisaient la fermeture au service avaient respectivement une tranche horaire orange, bleue et rose.

Dans ce système, les tâches ou responsabilités variaient selon la « couleur » de la tranche horaire que l'on accompli : en fin de soirée par exemple, chaque tranche horaire possédait des tâches de nettoyage définies: la tranche orange devait remplir les réserves de boissons, nettoyer les toilettes et faire les comptes, tandis que les tranches bleue et rose devaient faire la vaisselle, balayer et récurer, etc. De plus, il existait une certaine « hiérarchie » entre les tranches horaires : la personne qui faisait une tranche orange le soir au service par exemple était considérée comme la personne « responsable » du service; c'est elle qui accomplissait les tâches qui représentaient le plus de responsabilité (s'occuper de la caisse, faire les comptes, faire les dernières vérifications après la fermeture, etc), et qui officiellement devait prendre d'éventuelles décisions importantes en cas d'imprévu.

Ce qui est intéressant ici, c'est qu'il s'agit d'une hiérarchie contextuelle, mouvante : la personne qui fait la tranche orange peut être chaque soir quelqu'un d'autre ; la notion de « chef », ou plutôt « personne responsable » est donc ici non pas liée à un *individu*, mais à un *rôle*. Certes, on peut constater que certains collaborateurs ont plus souvent des tranches à responsabilité que d'autres : certains disent qu'ils aiment bien faire les comptes, tandis que d'autres disent préférer les tranches de nettoyage. Mais cette répartition reste dans le domaine de l'informel. Elle se base sur le charisme des gens, leur ancienneté, leur ambition. Théoriquement, rien ne s'oppose à ce que n'importe qui ait n'importe quelle tranche horaire.

Cette répartition des tâches et des responsabilités selon la tranche semble très variable, que ce soit dans son contenu ou dans la rigueur avec laquelle on la respecte. Quand j'ai commencé, en avril 2002, j'ai très vite pu constater une tendance à une certaine souplesse, un « flou », dans lequel la répartition se négociait de cas en cas, selon les envies et les compétences de chacun (si un collaborateur n'aime pas récurer, il essaiera de convaincre son collègue de récurer à sa place). Bien plus, la plupart des collaborateurs ignoraient, oubliaient ces répartitions, refusaient de s'y plier avec trop de rigueur, estimant que cette répartition était

---

<sup>133</sup> Lorsque je suis arrivée au Zähringer, on avait instauré un système qui prévoyait une souplesse relative entre les deux domaines : « ceux d'en-bas » pouvaient parfois, quand ils se sentaient débordés par une affluence innattendue de clients, appeler « ceux d'en-haut » à la rescousse ; de même, les préposés au service devaient à certaines heures aller aider à la cuisine. Ce système a en partie disparu ; mais il reste qu'une certaine polyvalence est toujours encouragée ; le passage d'un domaine à l'autre possible. Toutefois, les collaborateurs restent principalement affiliés à l'un ou l'autre de ces deux domaines.

purement formelle, théorique et inapplicable concrètement, et que dans les faits, les trois tranches horaires du soir « font tout ensemble »<sup>134</sup>.

Mais pendant l'été 2002, l'un des buts que s'étaient fixés les réformateurs était, précisément, de définir clairement une répartition des tâches et des responsabilités très stricte – chaque individu aurait alors eu des comptes précis à rendre - et aussi une sorte de rigidité officielle dans la répartition : les mêmes individus (les plus anciens et les plus compétents) recevraient systématiquement les tranches à responsabilité.

Après la chute des instigateurs de ce nouveau régime, le système s'est à nouveau assoupli ; à tel point qu'une année après (en été 2003), j'ai appris avec surprise que le système des tranches à couleurs avait entièrement disparu : les collaborateurs se répartissent maintenant les tâches de façon totalement spontanée et improvisée, sans plus suivre (même approximativement) aucun modèle de répartition préétablie.

### *Les hiérarchies des compétences : les lents et les rapides*

Certains collaborateurs ont la réputation de travailler plutôt bien, d'autres de travailler plutôt mal. Le principal critère du « bon travailleur » est la rapidité et l'efficacité : plus on travaille vite, plus on travaille bien. La réputation de bien travailler donne droit au respect de ses collègues, à un certain prestige, une sorte de « capital symbolique » ; il est considéré comme « plus agréable » et « moins stressant » de travailler avec une personne réputée rapide qu'avec une personne réputée lente. En ce qui concerne les tranches horaires du soir par exemple, le fait d'être lent ou rapide est important, dans la mesure où cela détermine l'heure plus ou moins tardive à laquelle on finit les derniers nettoyages et termine le travail.

Ainsi, certains collaborateurs manifestent une discrète satisfaction quand ils voient sur le planning qu'ils ont une tranche horaire avec un « rapide » - et une déception quand ils doivent travailler avec un « lent ». Mais la définition des lents et des rapides est principalement de l'ordre des commérages, du ragot ; s'il arrive parfois qu'un collaborateur flatte un collègue sur sa rapidité, il est extrêmement rare que l'on reproche directement à quelqu'un sa lenteur : le lent est toujours quelqu'un d'autre, un absent.

L'importance que prend cette « hiérarchie de la vitesse » varie selon les individus, mais aussi selon les différentes époques : Suzan\* m'a raconté qu'à une époque, il y avait un véritable « culte de la personnalité », que l'on mettait les gens rapides sur un piédestal, ce qu'elle jugeait stupide. D'autres collaborateurs contestent la légitimité de ce critère, avancent le fait que les « lents » peuvent avoir d'autres qualités (amabilité avec les clients, amour du travail bien fait, etc.) qui compensent leur lenteur. « Le Zäh ne doit pas être élitiste », dit une collaboratrice.

Un collaborateur peut aussi changer de catégorie au cours du temps : on raconte par exemple que Max\* (et lui-même en convient), travaillait mal au début, il était rêveur, distrait ; une année plus tard, il faisait partie des « rapides ». La position dans la hiérarchie des compétences est donc aussi (mais pas obligatoirement) liée à l'ancienneté.

Non seulement la classification n'est pas définitive, mais elle n'est pas non plus unique et absolue : certains peuvent encenser tel ou tel pour sa rapidité, tandis que d'autres nient le fait qu'il travaille bien. Il y a là une sorte de lutte d'influence, entre les « fans » et les « détracteurs » de quelqu'un. Cette hiérarchie de compétence est donc mouvante, relative.

---

<sup>134</sup> « Das isch eifach drü Lüt, wo zäme schaffed », dit à ce propos une collaboratrice.

## *L'organisation du planning (Schichtplanauffüllung)*

Il y a deux méthodes principales de remplir le planning. La première, la plus proche de ce qui se fait dans les restaurants normaux, consiste à déléguer à un groupe de travail le soin de remplir le planning, en tenant compte, dans la mesure du possible, des souhaits individuels (remis à l'avance par chacun), mais aussi de la bonne marche de l'entreprise (avec l'équilibrage des lents et des rapides, des nouveaux et des anciens, etc). Cette méthode est celle qui a depuis longtemps cours au Ziegel oh lac.

La deuxième méthode, celle qui prédomine actuellement au Zähringer, est la suivante : les collaborateurs remplissent le planning tous ensemble, tous les 15 jours, lors des « assemblées par domaine » (*Bereichsitzung*), pendant laquelle chacun, agenda en main, peut exprimer ses souhaits, accepter ou refuser les tranches horaires qu'on lui propose, en fonction de son emploi du temps et de ses obligations personnelles. Cette séance est conduite par quelqu'un (le président d'assemblée par exemple) qui remplit le planning au fur et à mesure que les gens se désignent, relève et résout les lacunes et les incompatibilités<sup>135</sup> ; il doit aussi tenir compte de la « hiérarchie des compétences » - vérifier par exemple qu'il n'y ait pas trois « nouveaux » inexpérimentés en même temps un jour d'affluence.

Cette méthode que l'on pourrait appeler « démocratique » permet de prendre en compte au maximum les différents désirs de chacun ; mais c'est aussi un moment parfois tendu, quand ces désirs entrent en conflit les uns avec les autres. Ainsi, il y a certaines tranches horaires particulièrement indésirées (les soirs et les week-ends, et en particulier les vendredis et samedis soirs ; ou les lundis soirs, après l'assemblée<sup>136</sup>), pour lesquelles il est systématiquement plus difficile de trouver preneur, chacun invoquant un rendez-vous, un loisir ou une obligation qui l'empêcherait de travailler ce jour-là. Quand une situation semble bloquée (tous les collaborateurs se disent « déjà pris » à une date donnée), on tente de la résoudre à coup d'échanges, d'ajustements, de négociations qui peuvent durer longtemps, jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée, que quelqu'un se dévoue, ou que, de guerre lasse, on décide de reporter le problème à plus tard – espérant qu'un absent se révélera disponible.

Il est en outre courant que, ayant un empêchement inopiné, l'on s'arrange avec un collègue pour échanger une tranche horaire contre une autre. Rendre service à quelqu'un en acceptant de faire à sa place une tranche qui ne lui convenait plus conduit alors généralement à « obliger » cette personne, qui sera implicitement tenue de nous rendre le même service le cas échéant, ou rendre ce service à quelqu'un d'autre ; on peut voir là en quelque sorte tout un circuit de solidarité, de « système d'échange généralisé » (pour employer abusivement la notion maussienne) entre les différents individus.

Il y a là une sorte de dialectique entre deux exigences contradictoires : d'une part un conflit d'intérêt, une sorte de lutte souterraine de tous contre tous pour avoir le plus possible de « bonnes tranches » (des tranches du matin, en semaine), et le moins possible de « mauvaises tranches » (comme celles du samedi soir). D'autre part, il y a la pression du groupe, l'obligation de se montrer « flexible », « disponible », de montrer un certain dévouement et une certaine abnégation, qualités considérées implicitement – et explicitement - comme

---

<sup>135</sup> Il évite par exemple de donner par inadvertance une « double tranche horaire » à quelqu'un (*Doppelschicht*), ce qui consiste à faire deux tranches de suite le même jour (le matin et le soir), ou faire à la fois une tranche qui finit tard le soir et celle qui commence tôt le lendemain matin – deux cas de figure fortement déconseillés.

<sup>136</sup> L'impopularité du travail des soirs et des week-ends est aisément compréhensible ; celle du lundi soir s'explique par une « raison interne » au Zähringer, le lundi étant un jour que la plupart des collaborateurs trouvent fatigant (à cause des heures d'assemblées, sans compter certains « ämtlis » à faire le lundi).

indispensables à la bonne marche du système : ainsi, il n'est pas rare qu'un collaborateur soit accusé par ses collègues d'*égoïsme*<sup>137</sup>, pour avoir refusé trop catégoriquement d'adapter ses loisirs et ses obligations privées aux besoins du planning. Il y a ainsi un équilibre à rechercher, avec d'un côté la nécessité de « se battre » pour défendre ses propres besoins, de l'autre la stigmatisation collective de l'égoïsme qui oblige à se battre « discrètement », sans en avoir l'air (prétexter une obligation incontournable d'un air désolé plutôt que d'affirmer son envie de sortir le samedi soir). Cet art du « pieux mensonge » est moins maîtrisé par les nouveaux, qui assez souvent sont ceux qui, en quête de reconnaissance et d'acceptation, se dévouent spontanément pour travailler les samedis soirs et les week-ends ; avant d'apprendre eux aussi à revendiquer leurs propres intérêts.

Au Zähringer, les deux systèmes (démocratique et délégatif) ont alternés, et ont été à plusieurs reprises l'objet de controverse ; l'instauration de la méthode délégative faisait notamment partie des réformes avortées de l'été 2002. Pour résumer le débat, on peut dire que les tenants de la méthode délégative soutenaient qu'elle permettait d'éviter les conflits, les négociations interminables et la perte de temps que représentent les « assemblées de planning ». De plus, elle permettait selon eux d'avoir une vue d'ensemble, qui non seulement garantit une plus grande justice et impartialité, mais aussi une répartition des tranches horaires plus rationnelle, qui se basent non pas « selon les intérêts individuels mais selon les intérêts du Zähringer ». Ce à quoi ses adversaires répondaient que ces négociations et cette énergie gaspillée auraient de toute façon lieu, quand après avoir pris connaissance du planning imposé les collaborateurs devraient échanger après coup les tranches horaires qui ne leur conviennent pas. Un autre contre-argument consistait à dire que les conflits et le mécontentement ne seraient pas éliminés (puisque'il est en effet impossible de satisfaire tout le monde), mais tout au plus reportés sur les délégués, qui, soupçonnés de partialité et de favoritisme, deviendraient les boucs émissaires des inévitables sentiments d'injustice.

Quel que soit le système, le problème de savoir comment répartir les tranches horaires le plus équitablement et le plus rationnellement possible semble être un sujet de discussion et de débat récurrent. « C'est un vieux refrain » ai-je entendu dire d'un air las des anciens collaborateurs à une nouvelle qui voulait proposer un système de statistiques pour améliorer le système et le rendre plus équitable. Selon un ancien collaborateur, chacun ayant un emploi du temps et des activités différentes, le désagrément de travailler à telle ou telle date ne peut pas être le même pour chacun – il est donc illusoire de résoudre le problème « objectivement ». L'important est selon lui que personne ne se sente lésé, exploité, que « personne n'ait un sentiment d'injustice » (autrement dit, il faut viser non pas une justice objective mais une justice subjective). Et c'est peut-être précisément ce qui fait que le système fonctionne, malgré ses imperfections : entre dévouement et égoïsme, chacun y trouve son compte, chacun se forge une stratégie et une éthique personnelle qui conserve le fragile équilibre entre le dévouement et l'égoïsme, entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.

---

<sup>137</sup> « Tu ne penses qu'à toi-même », dit-on généralement dans ces cas, ou « ce sont toujours les mêmes qui se dévouent », ce qui sous-entend que certains ne se dévouent pas.

## L'initiation des nouveaux aux tranches horaires (Schichteneinführung)

L'initiation des nouveaux consiste en ce qu'on appelle l'« introduction aux tranches horaires » (*Schichteneinführung*<sup>138</sup>). En effet, quand on commence à travailler au Zähringer, on doit commencer par faire trois « tranches horaires d'introduction » (*Einführungsschichten*), c'est-à-dire travailler en compagnie d'un collaborateur qui explique et montre tout ce qu'il faut savoir. Le rôle d'« introducteur » (*Einführer*) est réservé théoriquement aux membres du collectif – même si dans les faits il peut arriver qu'il soit rempli par un employé plus expérimenté.

Ce en quoi le Zähringer diffère à mon avis d'un restaurant ordinaire, c'est d'abord dans l'abondance des informations transmises au nouveau : en trois jours, on lui montre, dans les grandes lignes, la totalité de ce qu'il doit savoir pour accomplir n'importe quelle tranche horaire (même une tranche considérée comme plus difficile, comme celle qui fait l'ouverture le matin à 8h<sup>139</sup>). Après avoir été initié par trois « tranches horaires d'introduction », le nouveau collaborateur est considéré comme un collaborateur à part entière, comme apte à travailler seul. Certes, il garde un statut de nouveau, qui lui permet de poser des questions aux collaborateurs qui l'entourent : il va ainsi, dans les interactions quotidiennes avec ses collègues, par le dialogue mais aussi l'observation et l'imitation, compléter et parfaire son apprentissage de façon informelle et spontanée au cours des semaines et des mois qui suivent. La durée de ce statut de « nouveau » ou « apprenant » est relative à la vitesse de rotation du personnel : plus vite de nouveaux collaborateurs seront engagés, plus vite le nouveau devra lui aussi pouvoir répondre aux questions des « plus nouveaux » que lui. Lea\* m'a décrit l'étonnement presque déçu qu'elle a ressenti quand elle a réalisé que ce n'était plus elle qui pouvait poser des questions à ses collègues (parce que la plupart de ses collègues plus anciens étaient partis), mais les autres qui lui en posaient, et qui la considéraient désormais comme une ancienne.

Au *Ziegel oh Lac*, ce statut de nouveau a quelque chose de plus officiel : chaque nouveau se voit attribuer pendant une période de trois mois un « parrain » ou une « marraine » (*Götti* ou *Gotte*), dont le rôle est à la fois de l'informer, de répondre à ses questions (rôle d'initiateur), mais aussi de l'« observer », de juger s'il a les compétences nécessaires pour continuer à travailler au *Ziegel* (rôle de contrôle). Markus, interviewé quelques mois après avoir commencé au Café Zähringer, regrette qu'il n'existe pas là aussi une « personne de contact » qui soit officiellement responsable des nouveaux :

Un point délicat, c'est l'encadrement du personnel. Je pense que c'est important, quand tu commences à travailler dans ce genre d'entreprise, d'avoir une personne de contact. D'avoir un « responsable du personnel », à qui tu peux parler, à qui tu peux dire... (...). Ici, c'est assez individuel, ça dépend de tes sympathies... avec le temps, tu comprends à qui tu peux poser des questions, à qui tu ne le peux pas, comment les gens réagissent quand tu leur demandes quelque chose : « ah non, demande pas ça à moi »... on s'occupe pas bien de toi.

---

<sup>138</sup> Le terme *Einführung* (et ses dérivés *der Einführer*, *jmd einführen*, *eingeführt sein*) correspond dans ce contexte au sens courant du terme *initiation* (« apprentissage, instruction ») ; j'ai choisi de garder aussi la traduction plus littérale d'« introduction » pour éviter toute confusion avec un sens plus précis du mot *initiation*. Le verbe *einführen* possède toutefois une nuance de sens difficile à rendre avec « introduire » : verbe transitif, il implique un « acte » d'initiation (avec deux acteurs, l'un passif et l'autre actif) ; au participe passé, il décrit un état définitif, résultat de l'action : on est soit déjà « initié » (*eingeführt*), soit pas encore « initié » (*nicht eingeführt*). Il y a donc véritablement un avant et un après *Einführung*, un changement d'état et de statut.

<sup>139</sup> Cette méthode d'introduction était d'ailleurs critiquée par les réformateurs de l'été 2002, qui voulaient au contraire instaurer une introduction par pallier – ce qui allait dans le sens d'une fixation de la hiérarchie contextuelle.

Auch die Personalbetreuung, das ist aufwendig. Ich denke, es ist wichtig, wenn du in einem solchen Betrieb zu arbeiten beginnst, dass du eine Kontaktperson hast, die auch eben eine Kontaktperson sein will. Also ein « Personalverantwortlicher » (wie der, der für die Apotheke verantwortlich ist), den du ansprechen kannst, und auch sagen kannst... (...). [Hier] ist es ziemlich individuell, je nach Vorliebe... du merkst mit der Zeit, wen du fragen kannst, und wen nicht ; und dann fragst du die selben Leute, wie sie reagieren, sie sagen, « oh nein, frag nicht mich »... du bist ziemlich schlecht betreut (...).

Il y a là l'expression d'un « manque d'encadrement » : au Zähringer, les fonctions d'initiation prolongée et de contrôle sont remplies non pas par un individu désigné mais de manière informelle par l'ensemble des collaborateurs ; l'initié doit en quelque sorte organiser lui-même sa propre initiation.

On voit là un autre aspect dans lequel le Zähringer se distingue à mon avis d'un restaurant ou d'une entreprise ordinaire : l'ambivalence des règles et usages. Pendant mes tranches d'introduction, j'ai été frappée par le fait que certaines informations m'étaient présentées comme des règles « absolues » (il faut toujours fermer les portes coulissantes des vitrines, pour que ces dernières ne se réchauffent pas), d'autres comme des règles « relatives » : T. m'a expliqué la méthode la plus efficace à ses yeux de disposer les portes des vitrines, en précisant que d'autres le faisaient autrement, et que c'était à moi de décider comment je voulais le faire. Il y a donc certaines zones de *liberté individuelles* plus grandes que dans un restaurant où tout est régi par une seule tête pensante ; dans ces cas, chacun fait comme il veut, et le nouveau venu doit en quelque sorte adopter parmi les conseils discordants celui qui lui semble le plus approprié<sup>140</sup>. Cette polyphonie reflète aussi peut-être la hiérarchie informelle : tout se passe comme si la légitimité des informations dépendait de la personne qui les donnait ; comme si le nouveau venu (c'est aussi ce que décrit Markus) devait d'abord se familiariser avec la *structure hiérarchique* sous-jacente, chercher par tâtonnement à distinguer les « bons » interlocuteurs des « mauvais », trier et choisir les « bonnes » informations, les plus reconnues, les plus légitimes. C'est pourquoi l'initiation des nouveaux (formelle et informelle) peut devenir un enjeu de pouvoir<sup>141</sup>.

#### *Le système des pauses et la « morale de travail » (Arbeitsmoral)*

A chaque tranche horaire correspond officiellement une pause de 45 minutes, pendant laquelle les collaborateurs s'assoient généralement à la table du personnel (ou alors en haut, au bureau ou dans la chambre du personnel), et peuvent se reposer, manger, boire, fumer, etc.

L'organisation des pauses est partiellement réglementée, et partiellement improvisée de cas en cas. Il est par exemple prévu que les pauses des trois personnes qui travaillent au service le soir se situent grosso modo entre 19h et 22h30. Mais certaines choses sont l'objet des négociations et des appréciations au cas par cas des personnes concernées, comme par exemple l'ordre dans lequel ces pauses se succèdent ( la plupart du temps, quelques échanges verbaux suffisent à trancher la question, après avoir défini qui a « très faim », qui n'a « pas envie de faire sa pause tout de suite », etc), ou le moment exact où chacun peut commencer sa pause (certains moments sont plus opportuns que d'autres ; il est par exemple inopportun de partir en pause dans un moment de grand stress, ou le café est bondé et le travail urgent). Les scrupules manifestés et le soin mis à observer la situation avant d'aller en pause est variable d'un individu à l'autre ; mais personne ne va à la pause sans avoir consulté ou du moins

<sup>140</sup> Cette multiplicité des voix et des pratiques peut être d'ailleurs controversé : quand je suis arrivée au Zähringer, on m'a dit qu'il était recommandé de faire ses trois tranches d'introduction avec plusieurs introduceurs différents, pour voir plusieurs angles différents. Par la suite, j'ai entendu l'avis contraire, en particulier de la part des réformateurs, qui soutenaient que, donnée par une seule et même personne, l'introduction serait plus « cohérente ».

<sup>141</sup> Ainsi, les réformateurs de l'été 2002 ont cherché à empêcher certains collaborateurs trop critiques envers leurs réformes de faire des introductions qui ne serviraient pas leur cause envers les nouveaux venus...

informé préalablement son ou ses collègues, ne serait-ce qu'avec une question rhétorique (comme « ça vous va si je fais ma pause maintenant ? »).

Il arrive aussi que les collaborateurs fassent ce qu'on pourrait appeler une pause « involontaire », motivée par une cause extérieure et indépendante de sa volonté (un coup de téléphone, une conversation amorcée par un client de sa connaissance ou un collègue, etc), qui l'obligent à cesser momentanément le travail, sans qu'il soit officiellement en pause. Quelque soit la durée de l'interruption, la personne inactive montre à ses congénères, par toute son attitude corporelle et gestuelle, qu'elle n'a pas l'intention de le rester longtemps, qu'elle est toujours présente et disponible pour le travail: elle va alors par exemple discuter debout au milieu du bistrot, en tenant ostensiblement son plateau rempli de vaisselle sale, et en regardant autours d'elle, comme sur le qui-vive et prête à repartir au travail au moindre signal.

Une troisième catégorie de pause est la « pause-cigarette » ou « pause-clope » (*Zigipause*), pause informelle pendant laquelle un collaborateur interrompt son travail quelques minutes pour fumer une cigarette<sup>142</sup>. Ce qui est intéressant avec la pause-clope, c'est qu'elle est une catégorie un peu à l'intermédiaire entre la pause officielle et la pause involontaire ; elle représente une sorte de « dérogation légitime », qui je crois n'existe pas sous cette forme, ou du moins n'a pas la même importance dans des restaurants plus conventionnels, où les pauses sont toutes régulées par une instance supérieure unique<sup>143</sup>. Contrairement à la pause involontaire, elle a quelque chose de prévu, d'institué, d'officiel. Mais plus que la pause de 45 minutes, la pause-clope se négocie et ne peut se faire que dans la mesure où la situation le permet – c'est-à-dire où il n'y a pas de travail urgent à finir, pas de client à servir. Contrairement aux longues pauses qui ont quelque chose de « sacré » (on ne demande à un collègue d'interrompre ou d'écourter sa pause que lorsqu'une situation de stress excessif et insoutenable nous y oblige), la pause-clope ne dispensent pas celui qui la pratique de ses obligations et responsabilités ; elle peut être interrompue sous n'importe quel prétexte, s'il faut tout à coup aller servir un client qui attend devant le bar ou apporter un plat chaud qui vient d'apparaître dans le passe-plat. Dans ce sens, elle a les caractéristiques d'une « pause involontaire ». Elle n'est pas, comme les pauses de 45 minutes, un droit officiel, fixe et incontestable ; il s'agit plutôt de petites dérogations tolérées, mais dont il incombe à chacun d'user avec modération et retenue. L'estimation de la limite entre les situations qui permettent une pause-clope et celles qui ne le permettent pas, de la fréquence acceptable avec laquelle un collaborateur peut se permettre des pauses-clopes est laissée à chacun.

Le fait de prendre une pause-clope suppose non seulement que l'on en informe, voire en demande préalablement son aval à son ou ses partenaires, mais cela occasionne aussi, me semble-t-il, une sorte de « dette » envers ses collègues, de « faute » à réparer (en travaillant ostensiblement plus vite après avoir fumé une cigarette) ou à équilibrer (en encourageant l'autre à faire lui aussi une pause-clope). Il m'est arrivé par exemple qu'une collègue, ayant

---

<sup>142</sup> Certes, les quelques non-fumeurs (très minoritaires) qui travaillent au Zähringer ont bien sûr également le droit de s'asseoir quelques minutes pour se reposer pendant le travail, même si, par la force des choses, ils le font moins fréquemment. Ahmet\* par exemple, qui est non-fumeur, se plaint des pauses-clopes de ses congénères, qu'il considère comme une institution discriminatoire envers lui et qu'il a décidé de son propre chef de « compenser » en prolongeant de 10 minutes sa pause de 45 minutes ; dans un registre plus léger, il est des non-fumeurs qui pour plaisanter disent faire une « pause-clope » quand ils veulent se reposer quelques minutes. Pour simplifier, on mettra ce type de pauses - courtes, inofficielles et spontanées - dans la catégorie « pause-clope » (par opposition à « pause », qui renvoie à la première catégorie décrite).

<sup>143</sup> J'ai travaillé par exemple dans un restaurant où le chef organisait lui-même les pauses-cigarettes en demandant à chaque serveur l'un après l'autre s'il désirait fumer une cigarette, auquel cas il les remplaçait quelques minutes.

manifestement mauvaise conscience d'avoir fait une pause-clope un peu trop longue, me propose instamment de m'asseoir aussi quelques instant – comme pour se faire pardonner, me dédommager, ou effacer la dette qu'elle avait envers moi. Ou alors d'entendre un collaborateur, fâché contre un collègue qui abusait selon lui de sa pause-clope, exiger en compensation de pouvoir lui aussi faire une pause informelle de 10 minutes.

Tout se passe comme si le fait de prendre une pause-clope (ou de s'arrêter momentanément de travailler) correspond à une sorte d'offense potentielle de ses congénaires, qui risque de développer un sentiment d'exploitation si l'on en abuse, ou si on ne le fait pas dans les formes ; il s'agit alors de procéder à ce que Goffman appellerait sans doute un « rite réparateur » (*remedial interchange*)<sup>144</sup>, qui permet aux deux protagonistes d'une situation potentiellement offensante pour l'un d'eux de garder la face. C'est envers ses collègues (et non pas envers un chef) qu'il faut alors se justifier ; c'est eux qu'il faut préserver et dédommager.

Le fait de prendre trop de pauses-clopes, ou d'en prendre de trop longue, peut être un sujet de plainte, de reproche ou de conflit ; ainsi, certaines personnes sont accusées d'être négligentes ou paresseuses ; de fumer des cigarettes ou de discuter pendant que leurs coéquipiers sont stressés et auraient besoin d'aide. « La morale de travail n'est pas toujours très bonne », me confie un collaborateur.

Ce reproche, contrairement à la hiérarchisation entre les rapides et les lents, engage un jugement plus global et plus intransigeant, un conflit plus profond et définitif. En effet, la morale de travail résulte directement de la volonté, de l'état d'esprit de chacun. C'est pourquoi le « paresseux » est généralement condamné avec plus de sévérité que le « lent ». C'est pourquoi aussi l'accusation de paresse est un argument qui permet de contribuer à l'impopularité, à la stigmatisation de quelqu'un. Ce reproche est utilisé souvent pour discréditer un rival, parfois dans des sens contradictoires ou réciproques (chacun peut être le fainéant d'un autre). A l'époque conflictuelle de l'été 2002 par exemple, certains collaborateurs soupçonnaient ouvertement ceux « du bas » (service) d'être « tout le temps assis à la table du personnel à fumer des cigarettes », ce qui correspondait à une accusation globale de fainéantise, d'irresponsabilité et d'égoïsme.

L'absence de chef, d'organe extérieur de contrôle, conduit donc à un système d'auto-contrôle, ou plutôt de contrôle mutuel. Le « paresseux » est mal vu, remis à l'ordre par ses congénères (ce qui a un effet dissuasif). D'un autre côté, il y a en filigrane une logique de justice, d'égalité : si l'un fait une pause, l'autre aussi doit pouvoir faire une pause. La pause-clope fait donc l'objet d'arrangement, de négociation, de rapports de forces, de « marchandages » permanents, avec une ambiguïté constante entre le contrôle mutuel qui empêche les abus, et la complicité qui les favorise.

---

<sup>144</sup> Cf. *Les relations en public*, 1973, p.101 et suiv.

### 3.6 Le système des *ämtlis* (tâches)

#### *Qu'est-ce qu'un ämtli ?*

Le mot *Ämtli* est très difficile à traduire : c'est en effet un néologisme helvétique formé sur le substantif *Amt*, qui en allemand standard signifie quelque chose comme « tâche, devoir, fonction », flanqué du suffixe diminutif suisse-alsacien *-li*. Dans le contexte du Zähringer, un *ämtli* désigne une tâche ou une responsabilité individuelle<sup>145</sup>.

Contrairement aux tranches horaires (qui sont faites chaque jour par quelqu'un d'autre), le système des *ämtlis* comprend des tâches assumées par un ou plusieurs individus qui en portent officiellement et de façon permanente la responsabilité devant l'ensemble de leurs collègues.

Les *ämtlis* peuvent être des tâches qui doivent être accomplies à un rythme hebdomadaire, mensuel ou même annuel, à un jour plus ou moins fixe et déterminé (arrosage des plantes, commandes hebdomadaires du lundi, versement des salaires le 24 de chaque mois, organisation annuelle du stand du 1<sup>er</sup> mai, réorganisation saisonnière du planning, etc). Il peut s'agir de responsabilités qui entrent en jeu de façon épisodique et irrégulière, déterminées selon les besoins ou l'appréciation personnelle du responsable (réparation des outils ou machines, remplacement des ampoules, recrutement du personnel, mise à jour de la carte des menus ou de la page internet, etc).

Certains *ämtlis* sont accomplis par une seule personne à la fois (commandes, comptabilité, etc), d'autres sont en charge de plusieurs personnes, qui forment alors soit un « groupe de travail » qui accomplit sa tâche ensemble (comme les nettoyages du lundi, le groupe du personnel, etc.), ou se partage le travail par alternance (comme la production de kéfir, que peuvent se répartir deux personnes).

#### *Répartition des ämtlis*

On reçoit des *ämtlis* de façon progressive : un nouveau aura plutôt un petit *ämtli* facile (ampoules à changer, nettoyages), tandis que les *ämtlis* plus complexes sont réservés aux collaborateurs expérimentés. Traditionnellement, les *ämtlis* sont réservés aux membres du collectif, et ne peuvent être accompli qu'après trois mois d'essai. Mais depuis que le Zähringer engage des employés à long terme, le système s'est assoupli : actuellement, presque tous les membres du collectif ont des *ämtlis*, mais une grande partie des employés en ont également, et ce même avant la fin de leurs trois premiers mois.

Certains *ämtlis* sont plutôt réservés à des collaborateurs du service (commande des boissons, nettoyages du bistrot, etc), et d'autres à des gens de la cuisine (commande de la nourriture, nettoyage de la chambre froide, etc). D'autre encore peuvent être fait indifféremment par l'un ou par l'autre. Les *ämtlis* concernant le travail administratif (comptabilité, assurances, banques, emprunts, gestion des titres de participation, factures, impôts, etc) sont généralement simultanément à la charge d'un (ou éventuellement deux) spécialistes (qui ont fréquemment des connaissances commerciales préalables), qui s'occupent alors du « travail de bureau » dans son ensemble.

La répartition des *ämtlis* est très variable. Quand je suis arrivée au Café Zähringer, en avril 2002, j'ai constaté que les *ämtlis* étaient répartis de façon très inégale (un petit groupe de personnes se répartissaient la presque totalité des *ämtlis*, d'autres n'en avaient qu'un seul ou

---

<sup>145</sup> On pourrait éventuellement le traduire par « tâche » ou « responsabilité » mais ces traductions risqueraient de créer une confusions avec les termes *tâches* et *responsabilités* dans leur sens courant ; c'est pourquoi j'ai préféré garder tel quel le terme *ämtli*.

aucun) ; un manque d'enthousiasme général rendait le système des ämtlis d'une certaine manière gelé, bloqué : personne (ou presque) n'avait envie d'accepter de nouveaux ämtlis, tandis que ceux qui en avaient se plaignaient régulièrement d'être débordés ; il y avait d'un côté ceux qui avaient trop d'ämtlis, de l'autre ceux qui n'en avaient pas assez.

A la fin de l'été, après la démission en bloc des principaux détenteurs d'ämtlis, la situation a changé : les ämtlis ont été répartis de manière plus « équitable », et la plupart des gens se sont montrés très positifs à l'idée de recevoir de nouveaux ämtlis – il y a donc eu une sorte de redistribution générale.

Autrement dit, la motivation des uns et des autres dépend grandement de l'ambiance et de la répartition du moment : la « monopolisation » des principaux ämtlis par une minorité entraîne une démotivation générale et une situation sclérosée, tandis que le dynamisme qu'entraîne les départs éveille un nouvel intérêt pour les ämtlis.

### *La transmission des ämtlis*

Il peut y avoir deux causes principales de transmission d'ämtlis : la première est la démission d'un collaborateur ; la deuxième est le sentiment d'être surchargé par un surplus d'ämtlis. Souvent, c'est avec l'arrivée de nouveaux employés que les changements d'ämtlis s'intensifient : les anciens profitent de la disponibilité des nouveaux pour « se débarrasser » de leurs ämtlis indésirables – c'est pourquoi aussi les ämtlis les plus pénibles et les plus ennuyeux (comme des ämtlis de nettoyage) sont ceux qui sont transmis le plus fréquemment. Selon Urs, le fait de transmettre ses ämtlis aux nouveaux est une pratique constante dans l'histoire du Café Zähringer : « comme tout le monde a en fait envie de travailler moins, on est toujours content de leur transmettre quelque chose »<sup>146</sup>.

Si quelqu'un ne peut ou ne veut plus s'occuper d'un ämtli, il est responsable de se trouver un successeur. Le transfert d'un ämtli d'une personne à l'autre est toujours annoncé publiquement au cours d'une assemblée du lundi. Mais il y a plusieurs manières de trouver un successeur. La première est en quelque sorte la voie officielle, ou rituelle : la personne détentrice de l'ämtli vacant demande lors d'une assemblée qui serait intéressé à le reprendre. Une autre méthode consiste à demander de façon plus ciblée directement à un individu, au cours d'une assemblée, s'il voudrait reprendre tel ou tel ämtli. Mais un ämtli peut aussi se transmettre de façon plus informelle, individuelle : Vera\*, une employée au Café Zähringer depuis six mois m'a raconté comment elle avait reçu ses deux ämtlis grâce à ses contacts personnels : elle a repris l'un de son copain, qui avait démissionné récemment, et l'autre d'une collègue qui était aussi une amie proche, quand cette dernière en a eu marre. « Sinon, tu sais pas, tu te rends pas compte de ce qu'il y a à faire ». Cela signifie qu'avoir certains contacts, certaines informations, bénéficier d'une certaine position dans le réseau social facilite le fait de recevoir des ämtlis. Dans ce cas, le fait d'avoir des ämtlis est perçu plutôt comme un privilège rare et difficile à acquérir.

Celui qui transmet un ämtli à quelqu'un d'autre est aussi responsable de l'initiation proprement dite du futur responsable. La transmission d'un ämtli se fait comme une « introduction » (on utilise d'ailleurs aussi le terme *Einführung*) : l'initié accompagne l'initiateur dans l'accomplissement de l'ämtli, l'observe, pose des questions, essaye d'imiter ses gestes. Les mêmes gestes, les mêmes pratiques semblent répétés de génération en génération, comme des traditions ancestrales. Lea\*, en me transmettant un ämtli, m'explique

---

<sup>146</sup> « Das hast du auch gemerkt, man hat schon bald irgendwie... “Eh! Du könntest...” (...). Und das findet eben sehr schnell statt, nach diesen drei Monaten Probezeit, weil alle eigentlich gerne etwas weniger arbeiten würden, geben sie gerne etwas ab » (Urs).

telle ou telle marche à suivre en la relativisant à moitié : « c'est égal, tu peux faire comme tu veux ; moi, je le fais comme ça, parce que je l'ai appris comme ça. C'est la tradition au Café Zähringer »<sup>147</sup>.

La transmission des ämtlis est un aspect que plusieurs collaborateurs jugent primordial : elle permet, au fil des démissions, d'assurer la continuité du Café Zähringer. Récemment, le collectif a organisé une mise par écrit d'une « description intégrale » de tous les ämtlis, dont le but est d'éviter qu'une transmission erronée ou lacunaire (dans le cas d'un départ inopiné, ou de la mauvaise volonté d'un collaborateur partant), de précieuses informations se perdent à tout jamais, que certaines traditions du Zähringer soient rompues<sup>148</sup>.

### 3.7 Le salaire (*Stundenlohn*)

Chaque collaborateur note et comptabilise ses heures de travail (tranches-horaires, ämtlis et une heure par assemblée) dans un classeur prévu à cet effet.

Les salaires sont calculés à la fin de chaque mois de la manière suivante : le 42% du chiffre d'affaire mensuel est divisé par le nombre total d'heures de travail; le résultat de ce calcul indique le salaire à l'heure, le même pour tous, qui sera ensuite multiplié par le nombre d'heures qu'a fait chaque collaborateur. Les pourboires sont également divisés, chaque mois, entre tous les collaborateurs. Le salaire à l'heure dépend donc de deux variables, ou plutôt, du rapport entre deux variables que sont le chiffre d'affaire et le nombre d'heures de travail (à chiffre d'affaire égal, plus il y a de plages horaires, plus le salaire sera bas). Il peut varier actuellement environ entre 11 et 17 frs, selon l'année, la saison, la période.

Le fait que le salaire soit trop bas est considéré comme une des causes principale de la grande rotation du personnel : il arrive régulièrement que quelqu'un motive sa démission ou son renoncement à travailler au Zähringer par des raisons principalement financières. Selon certains, ce salaire ne convient qu'à des jeunes, ou des gens qui ont des besoins financiers limités (qui vivent dans des squats et ne payent pas de loyer, etc), mais il ne suffit plus à ceux qui ont des frais plus élevés (projets de voyage, famille à nourrir, etc).

D'un autre côté, certains disent que l'avantage d'un salaire très bas est le fait qu'il garantit une certaine « sélection » : ceux qui viennent travailler au Zähringer doivent forcément avoir d'autres motivations que le salaire.

Et c'est d'ailleurs sur toutes les motivations, représentations et valeurs telles qu'elles sont vécues par les collaborateurs du Zähringer que nous allons nous pencher dans les chapitres qui suivent.

---

<sup>147</sup> « Das ist eine Art von Überlieferung im Café Zähringer » (citation de mémoire, tirée de mon journal de terrain). Ainsi, certaines pratiques survivent même coupées de leur utilité d'origine : par exemple, Lea\* m'a appris à bien refermer les bouteilles du kéfir avant de les mettre au frigo, en m'expliquant que ce geste était important à l'époque où les bouteilles étaient rangées horizontalement...alors qu'actuellement, on les range verticalement.

<sup>148</sup> Fin de l'été 2002, un collaborateur, cédant à la colère et à l'amertume, est parti du jour au lendemain sans transmettre ses nombreux ämtlis, emportant avec lui nombre d'informations précieuses qui ont cruellement manqué à ses successeurs.

## 4 Les valeurs communautaires

### 4.1 Le collectif, une « cellule sociale »

Le projet autogestionnaire post-68 est au départ étroitement lié avec le projet communautaire. Dans son roman (1978), Rolf Niederhauser décrit la vie quotidienne des collectivistes qui non seulement s'occupaient du restaurant autogéré *Kreuz* (à Soleure), mais habitaient aussi tous ensemble, dans un grand appartement commun qui avait été aménagé au-dessus du bistrot. Et ce cas de figure était courant au début des années 70: les premiers autogestionnaires avaient dans l'idée de ne plus séparer le travail et les loisirs, ils voulaient harmoniser « le vivre, le travailler et l'habiter » deviennent une seule et même chose (« das Wohnen, das Leben und das Arbeiten nicht mehr trennen »). Et Patrick Démerin (1980, p.166), qui décrit le mouvement autogestionnaire berlinois, explique qu'un collectif, avant d'être une « option économique », est d'abord « une *entité*, une "cellule" sociale ».

Franziska Amstutz (1996, p.112-114) montre que les autogestionnaires ont actuellement renoncé à l'idée de mélanger vie privée et professionnelle, dont ils ont assez vite expérimenté les désagréments et les difficultés (les conflits et tensions qui apparaissent quand on est toujours ensemble, le danger de parler du travail tout le temps et de reporter les problèmes liés au travail dans la vie privée, le besoin de « décompresser », se changer les idées, faire tout autre chose, etc). Elle montre que la tendance générale actuelle est plutôt dans l'*individualisme*, dans la *séparation* entre le collectif et l'individuel, entre le travail et les loisirs, entre la vie professionnelle et la vie privée et familiale. Malgré cette tendance, Amstutz précise que l'« esprit de collectif » (*der Kollektivgedanke*) n'a pas totalement disparu : certains collectifs organisent encore des vacances annuelles, certains collectivistes habitent ou sortent encore ensemble, mais de façon plus spontanée, « par petits groupes qui s'entendent bien ».

Dès lors, on peut se demander comment cette dialectique entre valeurs communautaires et valeurs individualistes sont vécues dans le cas du Zähringer.

#### *L'esprit de collectif et la « culture d'entreprise »*

Tout d'abord, on peut dire que posséder un « esprit de collectif » est au Zähringer une valeur implicite. Nous avons vu que par exemple dans le cadre des séances de planning, il arrivait que l'on reproche à un collaborateur son « égoïsme », c'est-à-dire son manque de disponibilité ou de dévouement, le fait qu'il fasse passer son intérêt privé avant le Zähringer.

On peut aussi voir une manifestation de cet esprit communautaire dans la tradition, propre à plusieurs restaurants autogérés, qui consiste à organiser des petites vacances collectives : le collectif du Ziegel oh lac organise chaque année une « sortie de groupe » (*Teamtage*), week-end de fermeture du restaurant, pendant lequel les membres du collectif vont tous ensemble dans un lieu et « ne travaillent pas, mais mangent, boivent, discutent » (informateur, Ziegel). Amstutz (1996, p.114) mentionne cette pratique qui existe aussi dans certains collectifs bernois. Au Zähringer, la tradition consiste à fermer le restaurant la première semaine de janvier, qui est consacrée d'une part à des grands nettoyages et à des inventaires annuels, et d'autre part à ce qu'ils appellent des « vacances de boîte » (*Betriebsferien*). En janvier 2000 par exemple, le collectif a fait une semaine à la montagne ; en janvier 2003, les collaborateurs ont organisé un week-end dans la campagne zurichoise. Ces vacances sont consacrées d'une

part à des assemblées (où l'on aborde généralement des thèmes généraux, des discussions de fond), d'autre part à des moments informels de repas, jeux, détente, etc.

Face à cette pratique, les attitudes divergent : la plupart des collaborateurs du Zähringer sont favorables à cette tradition, dont le but principal est d'apprendre à se connaître dans un autre contexte que celui du travail, et de « rapprocher les gens », de « souder le groupe »<sup>149</sup>. Mais d'autres collaborateurs semblent un peu plus individualistes, indifférents voire réticents à l'idée de faire des vacances tous ensemble. Il y a donc là une certaine dichotomie entre l'enthousiasme des uns et l'intérêt plus mitigé des autres. Les défenseurs des vacances de boîte en sont conscients : pour prévenir l'absentéisme, la sortie de janvier 03 a été décrétée officiellement « obligatoire » par le collectif. On voit là une volonté délibérée de réactiver une tradition qui se perd - plusieurs collaborateurs disent trouver dommage qu'il n'y ait pas eu de vacances de boîte en janvier 2001 et 2002. De même, certains anciens m'ont dit regretter que le Zähringer ait un peu perdu l'habitude de faire des fêtes d'adieux et de bienvenue quand un collaborateur arrive ou part, de fêter les anniversaires, etc. Selon Urs, le Zähringer manque de « rites d'initiation » qui permettraient de mieux intégrer les nouveaux dans le groupe. Autrefois, raconte-t-il, il arrivait que le collectif ouvre une bouteille et boive à la santé d'un nouveau membre pour fêter ses trois premiers mois d'essai :

C'est lié à des choses comme l'« initiation ». Tu l'as sans doute remarqué : toi aussi tu t'es peu à peu infiltrée, et tout à coup t'es dans le coup, tu as telles et telles fonctions... Il n'y a jamais de moment où on dit « ok, à partir de maintenant, tu es définitivement l'une des nôtres ». On entre au Zähringer, et quand on commence à comprendre comment ça se passe, on reçoit des tâches de tous les côtés : « ah ! tu pourrais faire encore ça et ça... ». Et il n'y a jamais d'initiation, il n'y a pas de forme, c'est comme de la crème, du marbre, ça change tout le temps... et ça, c'est aussi un peu une faiblesse.

Das hängt auch ein bisschen mit so Sachen wie "Initiation" zusammen. Das hast du vielleicht auch ein bisschen gemerkt. Du bist jetzt auch so schleichend 'reingekommen, plötzlich bist du d'rin, und hast diese Funktion, und jene, und so. Es gibt niemals einen Schnitt, wo man sagt: "Ok, voilà, (...) du bist jetzt einer von uns, und das ist jetzt zuerst einmal so, fest, das ändern wir jetzt nicht einfach so. Man kommt so ins Café Zähringer 'rein; wenn man die Arbeit ein bisschen begreift, bekommt man sofort von allen Seiten Aufgaben: "Ah Du könntest jetzt das noch machen und so", und es gibt niemals so eine Initiation, wo man sagt: "So jetzt isch es guet. Ab jetzt beginnen wir neu" (...). Man hat keine Formen, es ist wie eine Kreme, Marmor...manchmal ist es ein bisschen so, manchmal ein bisschen so...und das ist eben auch ein bisschen eine Schwäche (Urs).

Ici, Urs regrette la disparition des « rites collectifs » qui permettent de renforcer le sentiment d'appartenance. Il y a donc l'idée de promouvoir, de réactiver une « culture d'entreprise » (J.T. parle en effet de *Betriebskultur*), l'idée qu'il faut favoriser la bonne entente, les relations interpersonnelles, le sentiment d'appartenance, etc. (avec des pratiques comme les vacances de groupe, les rites d'initiations, etc).

### *Lieu de travail, lieu de vie sociale*

Parrallèlement au travail proprement dit, les collaborateurs sont impliqués dans toutes sortes d'interactions informelles les uns avec les autres. Le lundi par exemple, où tout le personnel est réuni en même temps, favorise les contacts entre collaborateurs avant et après les assemblées.

De même, il est rare que les employés rentrent tout de suite chez eux après le travail. Souvent, ils restent assis un moment autour de la table du personnel (ou dans la chambre du personnel), pour boire, manger, lire le journal, fumer, discuter ou jouer aux échecs. Après les tranches

---

<sup>149</sup> « Das bringt näher », dit un collaborateur à ce propos.

horaires du soir (*Spätschicht*), les collaborateurs restent souvent des heures à discuter à la table du personnel, dans le café vide et fermé. Ce moment « communautaire » semble presque un passage obligé, un « rite de passage » entre travail et vie privée – respecté par certains, transgressé par d'autres<sup>150</sup>. On y parle de tout : de politique, de philosophie, de littérature, d'amour, d'amitié, de choses profondes ou anodines; on se raconte sa vie, on refait le monde, derrière une bière ou un joint, parfois jusqu'au petit matin. Souvent, les conversations tournent autour du Café Zähringer, ses anecdotes, ses ragots et ses intrigues. On commente les événements de la journée, de la semaine ; on échange et confronte les idées, les impressions, les interprétations. C'est là souvent que les informations se transmettent, que les idées se débattent ; c'est là que se tissent les liens, que se forment les amitiés, les clans, les fractions. L'atmosphère de confiance qui règne à la table du personnel favorise la complicité, la confiance.

De plus, il y a à toute heure de la journée des collaborateurs qui discutent, fument ou mangent à la table du personnel (ou dans le bureau, ou l'été sur la terrasse). Il s'agit de collaborateurs qui sont soit en pause, soit qui s'attardent avant ou après l'accomplissement d'un *ämtli* ou d'une tranche horaire - parfois même la veille ou le lendemain pour ceux qui passent la nuit au Zähringer<sup>151</sup>, soit « passent » simplement au Zähringer, viennent y boire un café avec ou sans raison précise, avec ou sans rendez-vous précis, sûrs d'y rencontrer quelqu'un avec qui bavarder un moment. La table du personnel est en quelque sorte une plaque tournante de toutes les rencontres, prévues et imprévues. Certains le vivent plus intensément que d'autres : Andreas\* par exemple, un collaborateur arrivé d'Allemagne et ne connaissant d'abord personne à Zurich, a pendant longtemps passé la majeure partie de son temps libre au Zähringer, où il disait se sentir « mieux qu'à la maison ». Benno\*, qui n'avait plus d'appartement avant de partir en voyage, a dormi, mangé et habité au Zähringer pendant plusieurs semaines. Le Zähringer est donc pour les collaborateurs un point de chute, un gîte potentiel permanent ; il est non seulement un *lieu de travail*, mais aussi un lieu *social*, un lieu de sortie, un lieu de vie.

### *Les amitiés*

L'amitié est un point commun des six récits d'origine que Franziska Amstutz (1996, p.92) a récoltés : ils commencent tous, d'une manière ou d'une autre, par des rencontres, des affinités, des amitiés ; les fondateurs se définissent comme un groupe d'amis, qui partagent les mêmes idées, les mêmes idéaux.

Le thème de l'amitié fait aussi partie du « mythe d'origine » du Zähringer : quelques collaborateurs m'ont dit que les fondateurs étaient un groupe d'amis initial, qui par idéalisme ont décidé de créer ensemble un restaurant alternatif. Pourtant, cette image n'est pas vraiment présente dans les récits des deux co-fondateurs interviewés, dans lesquels l'envie de reprendre le restaurant a *précédé* la rencontre et l'amitié (entre les employées du *Tea Room* Zähringer et ceux du stand à crêpes). Mais il en a sans doute été le prétexte, le vecteur. C'est comme si l'occasion qui se présentait (un patron qui doit vendre son restaurant) avait *créé* et *crystallisé* le projet existentiel et communautaire, qui reste encore aujourd'hui présent dans les représentations des collaborateurs :

---

<sup>150</sup> Anja\* dit qu'elle n'aime pas rentrer chez elle juste après le travail ; elle aime bien rester un moment au Zähringer. Vera\* trouve dommage que certains collègues, comme Ahmet\*, aient l'habitude de partir tout de suite après leur tranche du soir, au lieu de faire la fête entre collègues.

<sup>151</sup> Des lits sont prévus dans la chambre du personnel au premier étage pour ceux qui habitent trop loin pour rentrer chez eux après une tranche du soir, ou pour ceux, plus rarement, qui préfèrent dormir au Zähringer avant une tranche du matin (comme Loïc\*, squatter, qui dit qu'il ne se réveillerait pas à temps s'il dormait chez lui).

Les gens avec qui tu travailles, ça devient presque comme des amis... pas absolument tous, mais... je pense qu'on peut presque comparer cela avec une vie en communauté. C'est quelque chose de très beau, de construire un projet avec d'autres gens, et d'en vivre.

Die Leute, mit denen du zusammen arbeitest, das sind schon fast wie Freunde...also nicht ganz alle, aber...ich denke, man kann es schon fast vergleichen mit einer Wohngemeinschaft (...) Das ist etwas sehr schönes, du lebst davon, du machst mit anderen Leuten ein Project und du lebst davon (T.).

De fait, les amitiés sont un aspect important des relations entre collègues du Zähringer, sans doute plus encore que dans un autre restaurant. Lorsque je demandais aux collaborateurs comment ils avaient été amenés à commencer à travailler au Zähringer, j'ai été frappée par la grande proportion d'entre eux qui étaient venus sous l'influence d'un ami, d'une connaissance ou d'un colocataire qui y travaillait déjà.

De même, de nombreuses amitiés, parfois très fortes et durables, naissent au Zähringer. Il arrive relativement souvent que des collaborateurs – qui ne se connaissaient pas avant d'être collègues – deviennent amis, commencent à sortir ensemble, à organiser des vacances ou des voyages ensemble. Il y a aussi parmi les collaborateurs du Zähringer de nombreux cas de collocation ou de sous-location (que ce soit dans le cadre d'un squat ou d'une *Wohngemeinschaft*<sup>152</sup>). De même, le Café Zähringer est régulièrement le théâtre de nombreuses histoires d'amour ou romances sentimentales : de nombreux couples s'y forment, comme s'il était un lieu privilégié pour les rencontres amoureuses<sup>153</sup>.

Plus qu'un réseau de rencontres et d'amitiés, le Zähringer représente aussi un réseau d'échange, d'entraide et de solidarité : Osman\* par exemple, un collaborateur turc qui a eu pendant plusieurs mois de graves problèmes administratifs liés à son statut de réfugié politique kurde, m'a dit combien il était reconnaissant envers les collaborateurs du Zähringer, qui l'avaient beaucoup aidé et soutenu pendant cette période difficile.

Les amitiés sont de précieux soutiens, des vecteurs de pouvoir au sein du groupe. Ainsi, les collègues qui sont aussi des amis proches souvent s'entre-aident mutuellement, ou alors affichent des opinions semblables ; On peut donc dire que ces formations, ces fractions formées par l'amitié ou l'amour peuvent être des facteurs de pouvoir, d'influence, de légitimation personnelle. Il y aurait donc une sorte de lien réciproque entre amitié et pouvoir. Cet aspect est relevé par certains collaborateurs, qui ont par exemple critiqué le fait que deux collaboratrices étaient trop liées, trop soudées, que leur amitié les rendaient trop « fortes » et influentes : quand on a un problème avec l'une, on a un problème avec l'autre, se plaint Ali. De même, beaucoup de collaborateurs ont critiqué la relation selon eux trop fusionnelle entre un personnage jugé trop influent et sa copine, qui par son soutien fidèle le renforçait et le « légitimait ». On peut donc dire que le capital de sympathie, le taux de popularité détermine le « pouvoir » et l'influence de chacun. Ou plus généralement, qu'il y a une imbrication constante entre les rapports humains et le travail, entre vie professionnelle, vie sociale, vie sentimentale, vie privée.

L'aspect relationnel peut influencer des décisions importantes : de même que beaucoup de gens entrent au Zähringer parce qu'ils ont un ami qui y travaille, de même, certaines démissions sont liées à des conflits, des ruptures, des problèmes d'ordre relationnels et émotionnels. La séparation d'un couple peut provoquer la démission de l'un ou de l'autre ; une mésentente chronique, une rivalité peut pousser un collaborateur à quitter le Zähringer.

Ainsi, tout le monde n'est pas amis (comme le précise T.). Il y a aussi des antipathies, des clivages, des trahisons, des ruptures ; en fait, le personnel du Zähringer représente un réseau

---

<sup>152</sup> Appartement en collocation pour jeunes ou étudiants.

<sup>153</sup> On dénombre même trois ou quatre « enfants du Zähringer », c'est-à-dire d'enfants nés d'une union dont la genèse s'est trouvée au Zähringer.

enchevêtré et mouvant de clans, de copinage, de rivalités, d'alliances, de conflits et de coalitions, dans un jeu complexe et mouvant de sympathies et d'antipathies, d'attractions et de répulsions, d'amitiés et d'inimitiés.

### *Intégration et exclusion*

L'esprit solidaire et communautaire a aussi des limites : il n'empêche pas l'individualisme (les collaborateurs ont chacun une vie privée, des amis extérieurs, etc), et il dépend beaucoup de la subjectivité des sympathies individuelles.

Ainsi, l'idéal communautaire peut conduire aussi à des malentendus, des déceptions. Au printemps 2002, avant d'être engagée au Zähringer, je m'étais présentée au Ziegel oh lac ; lors de l'entretien d'embauche, mon examinatrice m'a précisé qu'il ne fallait surtout pas que je vienne travailler au Ziegel dans l'idée de m'y faire des amis ; les apparences étaient trompeuses, et derrière l'ambiance chaleureuse se cachait l'indifférence et l'individualisme.

Autrement dit, il y aurait là matière à illusion, à fausse interprétation. Au Zähringer, on peut citer l'exemple de Werther\*, un collaborateur dont l'attitude a déplu à tout le monde, et qui s'est rendu si impopulaire qu'il a fini par devoir démissionner après quelques mois, victime d'une sorte de « lynchage collectif » lors d'une assemblée. En effet, il avait une attitude perçue comme « arrogante » : pendant les assemblées par exemple, il a commencé dès le premier jour à donner son avis d'un ton péremptoire ; pendant le travail, il contestait et refusait les remarques et conseils de ses collègues plus anciens. Par ailleurs, il était d'un dévouement déplacé : il travaillait parfois spontanément, hors de ses heures de travail, sous le regard agacé de ses collègues. Il était envahissant : au lieu de chercher à apprivoiser peu à peu son nouvel environnement, il s'y est installé dès le premier jour comme en pays conquis : il a dès le début commencé à dormir souvent dans la chambre du personnel, y restait des jours entiers, y écoutait de la musique, y étalait ses affaires personnelles. En outre, il fumait ostensiblement des joints pendant le travail, ce qui était mal vu par ses collègues<sup>154</sup>. Il croyait sans doute avoir trouvé au Café Zähringer une nouvelle famille, dans laquelle il serait tout de suite intégré, accepté tel qu'il est, par le seul fait d'y avoir été embauché. Il semblait projeter sur le Café Zähringer ses idéaux de vie communautaire et de travail non-séparé de la vie. Dans un zèle excessif, il se « suridentifiait » au Café Zähringer, croyant y être accepté comme il est, tout en refusant de s'adapter aux règles et usages, en négligeant la règle implicite de discrétion et de retenue. Et c'est sans doute entre autre cette illusion qui a empêché Werther\* de s'intégrer dans le réseau de relations et d'amitiés des collaborateurs du Zähringer.

Certes, cet exemple n'est que partiellement révélateur : Werther\* présentait en effet des troubles psychiques et comportementaux qui à eux seuls peuvent expliquer aussi la stigmatisation dont il a été l'objet. Cependant, il représente aussi une sorte de caricature du nouveau qui brûle les étapes, qui se met en avant dès le premier jour, qui s'incrute et « sait tout mieux que les autres ». Bien qu'on lui ait aussi reproché de travailler « mal », c'est surtout son attitude générale envers ses collègues qui lui a été fatale. L'intégration dans le réseau social des collaborateurs est donc bien plus décisive que les qualités professionnelles. Travailler au Zähringer signifie donc avant tout être intégré, trouver sa place dans le réseau social que représente le personnel.

---

<sup>154</sup> Il est parfaitement courant et accepté au Zähringer que l'on fume des joints, mais cette pratique est strictement codifiée : on ne doit pas fumer de joint *pendant* une tranche-horaire, mais *après*, et ceci non pas *devant* les clients, mais dans le bureau ou dans la chambre du personnel par exemple (en effet, on interdit aux clients de fumer des joints au Zähringer ; il s'agit donc de ne pas montrer le mauvais exemple). Dans ce sens, Werther\* transgressait deux règles à la fois.

Van Gennep<sup>155</sup> décrit ainsi les séquences des rites de passage relatifs à l'intégration d'un étranger dans un groupe, qui permettent de le *purifier* et le *neutraliser* : l'étranger doit d'abord « rester à l'écart », prouver ses bonnes intentions (*séparation*), avant de pouvoir ensuite *échanger* des cadeaux et des victuailles (*marge*), et enfin d'avoir des « contacts indirects », par exemple avec la commensalité (*agrégation*). On pourrait dire que le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur du Café Zähringer représente plus ou moins les mêmes étapes: dans un premier temps, les nouveaux sont plutôt discrets, en retrait (en particulier aux assemblées, cf. chap. 3.4.); dans un deuxième temps, ils commencent à échanger des questions et des informations, montrer leur bonne volonté avec du dévouement, des initiatives (les nouveaux sont souvent prompts à accepter des tâches, se dévouer) – et aussi apprendre à connaître les autres collaborateurs, tisser un réseau d'amitié et d'alliance ; enfin, ils commencent à participer activement aux assemblées et à la vie sociale du Café Zähringer<sup>156</sup>. Ceux qui ne respectent pas ces étapes, comme Werther\*, compromettent leur intégration.

### *La gestion des conflits et des problèmes relationnels*

On peut maintenant se demander comment les conflits et désaccords sont gérés. On pourrait définir trois modalités par lesquelles les conflits peuvent s'exprimer au Zähringer : la première est celle de la confrontation publique ou « rituelle », lors des assemblées. La deuxième est la confrontation directe, interindividuelle (dispute, discussion privée). Une troisième réaction face à un problème relationnel est d'en parler avec des tiers, en l'absence de la personne concernée, dans un contexte informel (par exemple à la table du personnel, en petit comité). C'est ce qu'on pourrait appeler la critique par derrière, le ragot, le commérage. Ces trois formes de conflits peuvent bien sûr se conjuguer, se combiner, se relayer. Mais ce qui est intéressant, c'est de voir que le choix du type de démarche dépend du type de relation entre les différents acteurs. Une collaboratrice par exemple m'a dit un jour, voyant que j'avais fait une erreur dans mon travail : « ne t'inquiète pas, je te le dis tout de suite s'il y a un problème, je ne vais pas aller le dire aux autres »<sup>157</sup>. Cette phrase, qui se voulait rassurante, nous apprend que pour un collaborateur du Zähringer, il est bien pire d'être la victime de ragot que d'être l'objet d'une critique directe : Le ragot serait un traitement discréditant, humiliant, qui met en cause la réputation de l'intéressé, tandis que la seconde serait un traitement de faveur, une preuve d'amitié et de solidarité (la collaboratrice me faisait une promesse de non-ragot un peu comme un « pacte d'alliance »).

De même, la critique en assemblée est beaucoup plus déshonorante et compromettante que la confrontation privée directe. Il arrive parfois que, pour conclure en plaisantant un léger litige (et le dédramatiser par l'humour), un collaborateur déclare ironiquement qu'il « en parlera à la prochaine assemblée ». L'existence de cette plaisanterie (que j'ai aussi entendue au Widder) montre la gravité d'une telle démarche : tenter d'aborder un conflit ou un problème pendant une assemblée, en prenant à parti toute la communauté, revient souvent à exacerber le conflit, lui donner un caractère irréparable.

La méthode qui permet de traiter un problème sans que la réputation des protagonistes en soit compromise est donc la discussion directe entre les individus concernés. Roman regrette que cette méthode ne soit pas choisie plus souvent :

---

<sup>155</sup> Van Gennep 1981, p.14.

<sup>156</sup> Ce qui est intéressant, c'est le cas de Lotti\* : à la fois ancienne (puisqu'elle a bossé 2 ans au Zäh jusqu'en été 2001) et nouvelle, et même plus, dans une position incertaine et « illégitime » - puisqu'elle n'est pas engagée mais seulement « Aushilfe », elle a à la fois les comportements dévoués du nouveau, et l'assurance, l'ascendant des anciens (elle donne des conseils, exprime des opinions, etc).

<sup>157</sup> citation de mémoire (Journal de terrain).

Des fois j'ai l'impression qu'on croit ici qu'on est censé être tous amis. Mais ça devrait quand même être possible de critiquer quelqu'un sans qu'il le prenne tout de suite personnellement. Si je dis « faudrait faire ça autrement », c'est pris comme une attaque personnelle. On n'était pas capable de nous juger les uns les autres, de dire « celui-ci travaille bien », « celui-là a encore de la peine » ; ou pouvoir dire à quelqu'un « tu n'es pas fait pour ce travail », ou bien « arrête de tirer au flanc, tu dois travailler ». On aurait pu éviter plein de conflits, si on avait su s'évaluer les uns les autres (...). Comme ça on sait aussi à quoi s'en tenir. Sinon on sait pas si on est très bon ou très nul... Et y a aussi des choses qu'on ne voit pas. Alors y a tout de suite les piplettes, les concierges qui colportent les commérages par derrière, et quand tu l'apprends tu es de toute façon vexé, parce qu'on ne t'en a pas parlé personnellement (...). [Il faudrait] apprendre un peu à séparer le privé du professionnel.

Weil irgendwie das Gefühl noch da ist, dass wir alle Freunde sein müssten, kommt es mir zum Teil vor. Aber Tschuldigung, es muss nicht sein, dass es unmöglich ist, dass du jemand kritisieren kannst, ohne dass die Person es persönlich nimmt. Also wenn ich sage, « das sollte schon anders gemacht werden », dann wird es als persönlicher Angriff bewertet. Und wir waren auch nicht fähig, uns gegenseitig zu qualifizieren, also zu sagen, « der kann das », « der braucht aber da noch Hilfe » ; oder nur jemanden zu sagen, « du bist nicht geeignet für diese Arbeit », oder « sorry, du kannst jetzt nicht rumsitzen, du musst jetzt arbeiten, du bist hier zum arbeiten ». So. Sich eigentlich gegenseitig bewerten... Und so hätte man viele viele Konflikte lösen können (...). Dann weiss man selber auch nicht, wo man steht. Man kann es sich nur selber machen, und dann hat man eher mal das Gefühl, « ich bin super », oder « ich bin schlecht », du kannst es nur selber beurteilen. Und es hat einfach auch Sachen, die man selber halt nicht sieht. Die gehen dann irgendwo « blablabla », hintenrum, und dort hinüber, und dann hörst du mal vielleicht persönlich was davon, und dann bist du sowieso gleich beleidigt, weil du nicht selber zu hören bekommen hast. Und ja so die Klatschanten, Kaffeeklatschgespräche (...). Das berufliche und private halt ein bischen zu trennen versuchen...

Ici, Roman dénonce la tendance à remplacer les critiques de front (constructives et utiles pour résoudre les conflits) par les non-dits, les commérages et les médisances (hypocrites et facteurs de conflits) ; il l'explique par le fait que « l'on croit qu'on doit être tous amis ». Ce handicap relationnel serait alors un effet pervers de l'idéal communautaire. Et cette idée que l'on ne peut pas se dire les choses en face à cause de la difficulté à séparer le « privé du professionnel », le « subjectif de l'objectif » (« das Persönliche vom Sachliche trennen »), revient dans les discours de plusieurs collaborateurs. Ainsi, l'imbrication constante entre vie professionnelle et vie privée serait à la fois quelque chose qui rend le travail au Zähringer plus agréable et plus humain, et à la fois quelque chose qui compliquerait grandement les relations et la gestion des conflits et problèmes.

On peut illustrer ce phénomène avec le problème du licenciement. « On ne peut pas être licencié, puisqu'il n'y a pas de chef », explique mon informatrice du Ziegel ; elle raconte comment le collectif du Ziegel avait décidé de ne pas renvoyer un collaborateur alcoolique devenu très inefficace au travail, mais de lui attribuer un horaire spécialement allégé. Il y a là une sorte de postulat de solidarité qui oblige à tout faire pour éviter le licenciement, qui représente une espèce de « tabou » de l'autogestion.

Au Zähringer, le thème du licenciement est aussi un thème très délicat. Les licenciements officiels sont en fait extrêmement rares ; il arrive que quelqu'un se rende impopulaire auprès de tous ses collègues à tel point qu'il soit poussé à la démission (il s'agirait là d'une sorte de mobbing collectif, comme dans le cas de Werther\*) ; mais il arrive aussi que quelqu'un, bien que très impopulaire et controversé, ne démissionne pas pendant des années, par exemple parce qu'il est soutenu par l'amitié de quelques collègues. Le licenciement dépendra dès lors de la lutte d'influence entre les défenseurs et les détracteurs de l'individu concerné.

Si quelqu'un travaille particulièrement mal, ou qu'il a un caractère particulièrement désagréable, il arrive que presque tout le monde s'en plaigne « par derrière », que chacun espère secrètement qu'il change ou même qu'il démissionne, mais que personne ne se sente le courage de le lui dire en face, que ce soit par peur des représailles ou par amitié. C'est comme

s'il y avait une espèce de lâcheté, de pitié ou de compassion, qui empêchait chacun de dire tout haut ce que tout le monde pense tout bas: personne ne veut être « le méchant », celui qui se mouille, qui prend l'initiative de critiquer quelqu'un, personne ne se sent le droit de le faire.

### *La « supervision »*

Cette complexité accrue des rapports et de la gestion des conflits dans un collectif explique sans doute une pratique propre aux entreprises autogérées, la *supervision*. Un *superviseur* (*Supervisor*) est un professionnel externe qui non seulement aide à structurer les assemblées d'un collectif (cf. chap. 5.2.), mais aide aussi les membres d'un collectif à résoudre leurs problèmes relationnels internes. Il s'agit donc en quelque sorte d'un thérapeute de groupe, d'un psychologue de l'autogestion. Le travail de *supervision* est un processus que tous jugent en principe important et utile, notamment dans la mesure où il fait intervenir un tiers neutre, capable d'aider le groupe à gérer les problèmes délicats.

Pourtant, les collaborateurs qui ont vécu la supervision qui a eu lieu en 2000 (sous l'initiative de J.T.) précisent aussi que l'on n'est pas allé jusqu'au bout de ce travail de psychanalyse collective : on n'a jamais vraiment résolu les « véritables » conflits et problèmes, les jeux de pouvoir, on n'a pas sorti les « cadavres du placard » (*tote Hunde ausgraben*). Certains mettent cet échec sur le compte de l'incompétence du superviseur ; d'autres accusent les collectivistes de n'avoir pas assez participé au processus, de peur que la supervision remette en cause leur propre pouvoir, les oblige à changer d'attitude, etc. Ce sont en particulier les leaders que l'on accuse (ou qui s'accusent mutuellement) de ne pas encourager, voire d'enrayer le processus de supervision.

Proposer une supervision peut être le moyen de lutter contre un abus de pouvoir, contre une situation qui semble bloquée : pendant les réformes de l'été 2002, un collaborateur a proposé une supervision qui aurait été financée par un donateur anonyme. A ce moment, cette idée a été accueillie avec enthousiasme par la plupart des collaborateurs, qui souffraient de l'ambiance conflictuelle et tendue et qui ont vu ce projet de supervision un peu comme une planche de salut. Après la chute du « régime », cette idée a été provisoirement abandonnée, n'étant plus perçue comme urgente.

Mais l'idée qu'un collectif a besoin de faire un travail de réflexivité collective revient souvent ; on peut citer plusieurs initiatives qui vont dans ce sens : Urs m'a raconté entre autres qu'une assemblée spéciale avait été organisée par une collaboratrice du Zähringer qui était pédagogue sociale, au cours de laquelle chacun avait écrit de façon anonyme « ce que j'aime au Zähringer » et « ce que je n'aime pas au Zähringer ». Au Ziegel, il arrive aussi que l'on fasse ce genre de brainstorming collectif. Là aussi, on pourrait dire qu'il y a, plus que dans une autre entreprise, une volonté de s'interroger sur les relations interpersonnelles, la cohésion du groupe.

### *Les collaborateurs du Zähringer hier et aujourd'hui*

On peut se demander ce qui permet à un groupe social dont les membres changent si vite comment il peut développer un sentiment d'appartenance.

On peut voir que les collaborateurs du Zähringer se transmettent, d'anciens à nouveaux, un ensemble d'anecdotes et d'épisodes légendaires, des souvenirs individuels ou collectifs qui survivent à la rotation du personnel. Certaines anecdotes ou « légendes » (à propos de collaborateurs ou clients originaux) se transmettent par des collaborateurs qui eux-mêmes les ont entendues raconter par leurs aînés ; ces histoires accompagnent alors le Zähringer au cours des générations, comme des traditions orales.

Pourtant, les collaborateurs du Zähringer parlent relativement peu du passé récent. Après la démission de quelqu'un, par exemple, une certaine pudeur interdit les commentaires et remarques trop explicites, en particulier quand il s'agit d'une personne controversée. Mais la personne absente, pour autant qu'elle soit restée assez longtemps et qu'elle ait d'une manière ou d'une autre marqué ses contemporains, peut être englobée dans une légende qui l'entoure : on se rappelle de X comme quelqu'un qui était « marrant », de Y comme quelqu'un de colérique, etc. Parfois, une anecdote s'attache au souvenir de quelqu'un, dont on va alors rappeler le souvenir lorsqu'on racontera l'anecdote, et vice-versa.

Les souvenirs collectifs peuvent aussi être l'objet de lutte d'influence, de divergence d'opinion : certains retiennent les anecdotes qui dénigrent un absent, d'autres celles qui soulignent ses bons côtés. Tel et tel sera alors perçu tantôt comme un héros, tantôt comme un tyran, tantôt comme une victime. Tout se passe comme si les collaborateurs du Zähringer (passés et présents) faisaient partie d'une grande famille, avec ses morts, ses héros, ses ancêtres, ses cousins éloignés, ses descendants.

Quelques collaborateurs m'ont montré un album à souvenir qui commence avec des photos des fondateurs de 1981, et se termine avec les photos d'une excursion récente en 2000 - album qui traverse les âges et les générations, qui relie le passé et le présent dans une même lignée<sup>158</sup>. Les ex-collaborateurs sont donc encore « un peu là », dans le souvenir qu'ils ont laissé. Urs raconte à ce propos qu'un collaborateur qui avait absolument voulu travailler au Zähringer, avant de démissionner très rapidement, avait juste avant de partir abonné le Zähringer à la *Berner Zeitung*, ce qu'Urs interprète comme une tentative symbolique « de ne pas partir complètement », de laisser au Zähringer un souvenir, une partie de soi-même, comme une « tentacule d'octopus »<sup>159</sup>.

Tout se passe comme s'il y avait une sorte de « fierté » à faire partie de cette famille, à avoir participé (ne serait-ce qu'un peu) à l'histoire du Zähringer. J'ai eu d'ailleurs souvent l'impression qu'il y a, parmi une certaine catégorie de collaborateurs, une tendance à s'identifier au Café Zähringer jusqu'à en faire de la réussite un but personnel, un sens à sa vie. Plusieurs personnes m'ont dit considérer le Zähringer un peu comme leur « enfant » ; il y aurait donc un lien émotionnel fort, une tendance à la projection de soi et au dévouement aveugle.

En même temps, certains collaborateurs (Roman, Conny) soulignent qu'ils trouvent important que le Café Zähringer puisse continuer à exister indépendamment des individus qui y travaillent, malgré le changement de personnel. Il y a là l'idée d'une responsabilité, d'une solidarité avec les générations futures, le dévouement au Café Zähringer comme à une cause abstraite, ou plutôt comme à une entité immuable (et fragile à la fois) qu'il s'agit de faire perdurer malgré les départs et les arrivées. Le Zähringer est une sorte de cause commune, une tradition, un héritage précieux qu'il faut garder intact au fil des années et des générations, légué par des ancêtres auxquels on doit rendre des comptes au « rite annuel » qu'est la GV<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> Dans le bureau, un grand carton contient ce qu'on appelle les « archives », plus ou moins laissées à l'abandon mais conservées de génération en génération, qui consiste en un amas inextricable de documents officiels, de vieilles photos en noir et blanc, d'anciens procès-verbaux des assemblées du collectif et d'anciennes cartes de menu, qui témoignent des 20 dernières années du Café Zähringer.

<sup>159</sup> « Man kann sich vieles vorstellen. Du kannst ja z.B. sagen: "Ich gebe ein Ding von mir da hinein. So bin ich nicht komplett weg". Ja, so wie ein ganz langes Tentakel von einem Oktopus. Auch noch da » (Urs).

<sup>160</sup> C'est un client et coopérateur (pasteur, 50 ans) qui m'a fait réfléchir à cette notion de « dépersonnalisation » du Café Zähringer, en dénonçant la tendance de la GV à oublier que « c'est le collectif qui fait le Café Zähringer, et pas le Café Zähringer qui fait le collectif. Ce sont les gens qui font le Zähringer, et pas le contraire » (citation de mémoire).

## *Un réseau d'échanges, de passages et de solidarité entre collectifs*

Selon Chancel (1981, p.89), les îlots autogestionnaires « peu compétitifs », « marginaux et minoritaires » ont besoin de « circuits de soutien et de sympathisants », d'une intégration dans un « réseau d'échange ». Il cite les nombreux réseaux d'aide, de conseil et de financement, nés en particulier en Allemagne dès le début des années 80 ».

En Suisse, où l'on comptait environ 120 entreprises autogérées au début des années 80, on a fondé en 1981 un *Netzwerk für Selbstverwaltung* (« réseau pour l'autogestion ») qui récoltait des fonds pour soutenir les entreprises et projets autogestionnaires de toute la Suisse<sup>161</sup>. Cette association semble plus ou moins disparue aujourd'hui ; mais on peut citer des banques alternatives (*Alternative Bank, Banque Communautaire Libre*) qui remplissent aujourd'hui encore la même fonction.

Plus encore, les entreprises et établissements autogérés de Suisse allemande semblent intégrés dans un certain réseau informel de soutien et d'entraide. Le Zähringer participe à cette logique : c'est une membre d'un collectif d'avocat qui a été engagée pour résoudre certains problèmes administratifs du Zähringer ; c'est un collectif d'électricien (Ego) qui a été mandaté pour participer aux travaux de rénovation ; plusieurs fournisseurs (Gazosa, InterComestibles) sont des collectifs, etc.

Cette solidarité mutuelle semble aller particulièrement « de soi » entre restaurants autogérés : le Ziegel a apporté une aide financière au Zähringer lors des rénovations de l'été 2000. Le Zähringer permet aux employés du *Crepestand* de venir faire sa vaisselle à la cuisine – et en contrepartie, les collaborateurs du Zähringer peuvent avoir des crêpes gratuites. Lorsqu'un collectif se déplace pour une sortie de groupe, il choisi souvent un autre établissement autogéré (les collectifs du Ziegel et du Zähringer sont allés faire des séjours au Café du Soleil de Saignelégier, au Rössli de Stäfa, etc).

Il peut y avoir aussi un échange de personnes entre les différents établissements autogérés. On peut citer plusieurs cas où le membre d'un collectif va travailler quelques mois dans un autre lieu semblable, que ce soit pour s'y former et y trouver des informations utiles à son propre restaurant (Anna Züst par exemple, avant l'ouverture du Café Zähringer, a rendu visite à un restaurant autogéré de Soleure, puis fait un stage de quelques mois à la cuisine du *Rössli* de Stäfa) ou pour l'aider à surmonter une période difficile (T. est allé en 2000 travailler un mois à l'*Alpenrösli* de Thun, pour tenter de le soutenir dans une époque de crise).

Pourtant, le développement de ce réseau reste limité à des actions ponctuelles, spontanées. Mon informateur du Ziegel explique cela par une tendance individualiste des collectifs, et par leur aversion face à tout ce qui est administratif (ce qui les empêche de s'associer véritablement dans des organisations officielles). Ainsi, les collectifs auraient un peu tendance à rester très centrés sur eux-mêmes, tout en connaissant l'existence des autres, en restant potentiellement prêts à les aider et être aidés. Plusieurs collaborateurs du Zähringer m'ont dit regretter qu'il n'y ait pas plus systématiquement de collaboration, de communication et d'échange entre les lieux autogérés<sup>162</sup>. On m'a plusieurs fois cité le cas de Winthertur, où le réseau des entreprises autogérées serait plus développé qu'à Zurich. Il y a donc, là aussi, chez certains, une volonté de promouvoir une logique d'entraide et de réseau communautaire, qui se heurte parfois à l'individualisme et à la passivité.

---

<sup>161</sup> Cf.1981.- « Das Netzwerk : ein eigener Finanzplatz für Selbstverwalter ».- *Das Konzept* (S.1.) 1

<sup>162</sup> Le collectif du Zähringer essaie d'ailleurs d'organiser prochainement une rencontre entre bistrotts autogérés de Suisse orientale ; ces derniers semblent coopératifs à des degrés très divers.

## 5 Les valeurs égalitaires

L'une des valeurs de base de l'autogestion est, comme on l'a vu plus haut (cf. chap.1.3.) , l'idée de non-hiérarchie et d'égalité (de statuts, de droits et de devoirs) entre tous les collaborateurs. Cet aspect est lié à l'idée de non-séparation des domaines : une certaine rotation des tâches (*alle machen alles*) doit amener chacun à avoir une vue d'ensemble, un savoir assez large qui lui permette de participer en connaissance de cause à la gestion de l'entreprise.

Selon l'étude de Franziska Amstutz (1996, p.106-108 + 110), la plupart des restaurants autogérés ont maintenant renoncé à appliquer ce modèle à la lettre. La tendance actuelle des collectifs consisterait plutôt à évoluer vers une organisation plus structurée, plus hiérarchisée, avec une plus grande *division* du travail (constitution de *teams*, etc), moins de rotations, et une plus grande spécialisation, qui va d'ailleurs de pair avec un plus grand professionnalisme (p.128). Elle décrit aussi (p.120-121) l'instauration dans certains lieux d'un « système de salaire différencié » (avec des primes, gratifications annuelles, etc), née de la « constatation que l'égalité de salaire engendre une certaine frustration chez les plus anciens qui se sont beaucoup investis ». Finalement, on peut voir une tendance à privilégier l'efficacité et le rendement (1996, p.102-103) dans plusieurs restaurants autogérés bernois, dont la plupart ont comme objectif de « faire monter le chiffre d'affaire et les salaires ». Le *Teestübli* de Berne en particulier revendique une restructuration de l'organisation qui s'éloigne de l'« idéologie d'origine » et va dans le sens de la « normalité ».

On peut dès lors se demander comment est vécu, dans le cas du Zähringer, cette tension entre les valeurs égalitaires de base et les tendances vers la normalisation, la hiérarchisation. Quelles sont les différentes représentations, discours, interprétations et enjeux liés à la notion égalitaire ? Comment sont vécus et interprétés les différences de rôles et de statuts ?

### 5.1 La dichotomie entre passivité et engagement

Dans un sens, on pourrait dire tout d'abord que le Zähringer participe à la tendance à la « hiérarchisation » des collectifs actuels : en effet, nous avons vu plus haut (chap. 3.3.) que depuis 1999, les collaborateurs du Zähringer avaient actuellement le choix entre deux statuts, celui de membre du collectif ou d'employé, et que cette distinction impliquait un certain nombre de différences de droits et de devoirs (les membres ont un titre de participation, un droit de vote et de veto, etc).

#### *Les avantages du statut d'employé*

Si l'on se penche sur les discours de ceux qui ont choisi de rester employés, on peut y voir principalement deux arguments. La première raison évoquée est le manque de temps et de disponibilité. L'engagement dans le collectif est perçu comme une *surcharge de travail et de responsabilités*, que certains ne se disent pas prêts à assumer. L., par exemple, estimait avoir trop d'activités extérieures (musique, peinture, théâtre, etc) pour vouloir entrer dans le collectif :

Je ne me suis jamais beaucoup investi, parce que je fais encore d'autres choses à côté, et ça ferait presque trop. Ils disaient toujours, « maintenant tu dois entrer dans le collectif ». Mais je n'ai pas cédé (...). Je n'ai jamais pris beaucoup d'initiatives, pour être honnête. Pendant longtemps, j'ai simplement

travaillé là, fait mes tranches horaires, et à part ça je n'ai pas fait grand chose pour le Café Zähringer (...). Je suivais plutôt le mouvement.

Ich habe mich ja nie gross verpflichtet, weil ich sonst noch Sachen habe, die ich mache, und das wäre mir fast zuviel. Sie haben ja immer gefunden, « ja du musst jetzt ins Kollektiv kommen ». Ich habe mich dann gewehrt (...). Ich habe nie soviel Initiative gezeigt, ehrlich gesagt. Ich habe eigentlich lange Zeit einfach da gearbeitet, meine Schichten da gemacht, und sonst nicht soviel gemacht fürs Café Zähringer (...). Ich bin eher mitgefahren.

Une autre barrière psychologique est l'idée d'*engagement à long terme*, perçu par certains comme trop contraignant. Maya a refusé d'entrer dans le collectif parce qu'elle ressentait cette démarche « presque comme un mariage » ; L., qui a démissionné après deux ans, se rappelle qu'il a ironiquement toujours refusé d'entrer dans le collectif précisément parce qu'il ne voulait pas s'engager pour deux ans.

Autrement dit, les obstacles qui empêchent les employés de devenir collectivistes seraient d'une part le problème de l'*engagement à long terme* (qui entraverait la liberté, l'indépendance) et d'autre part le problème du surplus de *responsabilités* et de *travail* que cela semble représenter. Les employés préfèrent conserver une certaine passivité, un certain détachement insouciant.

#### *Le caractère discutable et « illégitime » du double statut*

Il est intéressant de voir que ces deux points (perspective à long terme et engagement actif) sont précisément souvent cités comme des critères importants que l'on doit remplir pour pouvoir travailler au Zähringer. C'est pourquoi la plupart des collaborateurs sont critiques face à la situation à deux vitesses qu'engendre le double statut. Ceux qui ont connu l'ancien système, où tout le monde faisait partie du collectif, en parlent généralement avec une certaine nostalgie comme d'un « âge d'or » où les choses étaient très différentes. T. oppose clairement ce double statut avec l'idéal autogestionnaire : « L'idéal serait toujours que tout le monde soit dans le collectif, mais la réalité, c'est que les gens ne veulent pas travailler dans un collectif »<sup>163</sup>, dit-il. Le nouveau système de double statut est donc considéré comme indésirable, parce que contraire aux principes de base de l'autogestion, qui postulent l'égalité de tous les travailleurs. Et cette égalité ne peut être atteinte que si tous les membres acceptent de porter des responsabilités (en particulier avec les *Ämtlis*) et s'engager à long terme.

Conny explique pourquoi le système de double statut est à ses yeux contestable et contradictoire : il permet en quelque sorte de profiter des avantages de l'autogestion sans en subir les inconvénients, d'en avoir les droits sans les devoirs : on a les aspects positifs d'un travail « sans chef », sans contraintes et sans hiérarchie, on peut dire son avis et participer aux discussions, mais sans l'engagement à long terme, sans les tâches et les responsabilités que cela implique<sup>164</sup>.

La possibilité d'être « employé à contrat illimité » au Zähringer aurait donc paradoxalement comme conséquence de *légitimer*, d'*officialiser* une position non-conforme aux valeurs

---

<sup>163</sup> « Das Ideal wäre immer noch, dass alle im Kollektiv sind, aber in der Realität ist es so, dass die Leute nicht im Kollektiv arbeiten wollen » (T.).

<sup>164</sup> « Ich finde, entweder haben die Leute Lust, im Kollektiv, in dieser Form zu arbeiten, oder nicht. Und man muss einfach Leute finden (...). Weil die Leute gesagt haben, « ja wenn ich nicht *muss*, wenn ich mitarbeiten und trotzdem mitreden kann »... eben, wo ist der Reiz, oder ? Wieso soll ich ins Kollektiv ? Ich muss einen Anteilschein kaufen von 1000.-, ich muss Ämtlis übernehmen, ich muss mitdenken, ich muss Verantwortungen tragen, das ist nur anstrengend, und es kostet mich Geld, Zeit, und (...) Initiative, Energie. Und was bekomme ich dafür ? Eigentlich nichts. Ich kann gerade sogar hier arbeiten, ich kann auch mitdenken, ich kann mitreden, und ich habe keinen Chef, der mir sagt, was ich tun muss. Eigentlich habe ich nur Vorteile, wenn ich nicht ins Kollektiv gehe ». (Conny).

autogestionnaires. Selon Lea\*, ce système entraîne aussi tout un cercle vicieux: plus le collectif est petit, plus la somme de travail et de responsabilités par collectiviste est élevée, ce qui a un effet encore plus dissuasif sur ceux qui précisément rechignent aux responsabilités et à l'engagement.

Markus, nouveau collaborateur (au moment de l'interview), regrette également l'ancien système (qu'il n'a pourtant pas connu) :

Collectiviste ou employé, il y a là une différence que je ne saisis pas. Soit on travaille vraiment là, et on est collectiviste, soit on est employé, et alors c'est pour un temps limité. Mais être entre les deux, je trouve que c'est une demi-mesure bizarre.

Kollektiv oder Aushilfe, das ist so ein Unterschied dazwischen, der für mich nicht wirklich nachvollziehbar ist. Entweder arbeitest du richtig dort, und dann bist du im Kollektiv, oder du bist Aushilfe, und das ist etwas befristet. Und etwas dazwischen ist für mich komisch, so eine halbe Sache (Markus).

Il y a donc au Zähringer une certaine logique binaire du « tout ou rien » : soit on en fait partie soit on n'en fait pas partie. Cette logique semble intériorisée même par ceux qui ne veulent pas s'engager dans le collectif : une employée m'a dit par exemple qu'elle ne voulait plus travailler au Zähringer, parce qu'elle voyait cela comme un investissement total, qu'elle n'était pas prête à donner.

### *Les processus de recrutement*

Cette exigence d'exclusivité (ce principe du tout ou rien) concerne aussi le statut d'employé. On n'accepte qu'à titre exceptionnel des étudiants en formations (qui ne sont donc pas à 100% disponibles), ou des collaborateurs qui sont en quelque sorte « entre-deux », qui ont un statut flou. En outre, ces cas intermédiaires ne sont pas tolérés très longtemps ; on leur demande à un moment donné de « se décider »<sup>165</sup>.

Le processus de recrutement du Café Zähringer montre bien cette haute exigence de disponibilité et d'engagement. Il se déroule de la manière suivante : on accroche d'abord des affiches d'offres d'emploi, en particulier sur les murs du Café Zähringer même; dans certains cas, une petite annonce est passée dans la WOZ (un journal hebdomadaire autogéré d'extrême-gauche né au début des années 80). Autrement dit, les candidats visés par ces annonces ne sont pas pris complètement au hasard : ils se situent en quelque sorte déjà dans une zone choisie (les clients du Café Zähringer, les lecteurs de la WOZ).

Les candidats potentiels sont ensuite conviés à ce que l'on appelle une « assemblée de présentation » (*Vorstellungssitzung*), où ils doivent se présenter les uns après les autres devant quelques collectivistes responsables du personnel, qui choisissent ensuite parmi eux celui ou celle qu'ils engageront<sup>166</sup>. Urs raconte qu'autrefois, ces « assemblées de présentation » se faisaient de façon encore plus large, ou peut-être plus « rituelle » : c'était devant l'ensemble des collaborateurs, devant le collectif tout entier que les candidats venaient se présenter – et c'était aussi le collectif tout entier qui choisissait les nouveaux membres :

---

<sup>165</sup> Dans la période un peu chaotique qui a suivi la chute du régime de l'été 2002, il y a eu certains cas de personnes qui travaillaient au Zähringer de façon informelle, « clandestinement » presque (parce qu'ils connaissaient des collaborateurs isolés qui étaient contents de leur donner des tranches horaires, jusqu'à ce qu'on doive « régulariser » leur situation en les engageant officiellement.

<sup>166</sup> Certes, il peut arriver dans certains cas que l'on organise d'entente avec chaque candidat un entretien restreint (qui ressemble alors à un « entretien d'embauche » classique); mais la méthode de l'« assemblée de présentation » reste en quelque sorte la méthode traditionnelle du Café Zähringer.

Quand on engageait des gens, toute l'assemblée participait à la procédure, et l'on disait : « qui es-tu ? », et alors la personne devait dire : « je viens de finir le lycée, et maintenant j'aimerais travailler un peu ». Ou alors la personne avait fait un apprentissage, et disait : « maintenant j'aimerais travailler sans avoir de chef » (...). Il ou elle devait se présenter, et le Café Zähringer se présentait aussi, et disait par exemple : « si tu veux travailler ici, tu dois bien savoir l'allemand ».

Man hat Leute eingestellt, und die ganze Sitzung hat am Prozedere teilgenommen, und man hat gesagt: "Wer bist du?", und dann musste diese Person sagen: "Ja ich habe jetzt das Gymnasium geschmissen, und ich möchte jetzt einmal ein bisschen arbeiten" Oder jemand kam aus der Lehre, und hat gesagt: "Ich möchte jetzt 'mal so arbeiten, dass ich keinen Chef habe" [...]. Ja, er oder sie musste sich vorstellen, und das Café Zähringer hat dann auch so eine Vorstellung abgegeben von sich, und hat gesagt zum Beispiel: "Wenn Du hier arbeiten willst, musst du gut Deutsch können".

Ainsi, l'« assemblée de présentation » remplit un double rôle : tout d'abord, elle soumet les candidats à une sorte d'« interrogatoire », ils doivent se présenter, expliquer leurs parcours et leurs motivations. De plus, c'est là que les collectivistes exposent les principales *conditions* à remplir pour être engagé au Café Zähringer. On peut voir que les qualités requises restent, aujourd'hui encore, principalement des qualités jugées inhérentes au travail dans un collectif : la maîtrise obligatoire de l'allemand par exemple est justifiée par l'importance de pouvoir participer activement aux assemblées. De même, l'accent est mis sur les perspectives à long terme, la disponibilité (on est obligé de travailler à 70-80 %, et on doit être présent aux assemblées du lundi) et la flexibilité (il faut être ouvert, prêt à apprendre de nouvelles choses), mais aussi l'engagement, la fiabilité (*Zuverlässigkeit*), le sens des responsabilités et le goût des initiatives.

Contrairement au Ziegel, qui n'engage que des personnes qui ont soit une formation, soit une expérience préalable dans le domaine de la restauration, les critères d'embauche du Zähringer sont moins des qualités intrinsèques (compétences, expériences professionnelles, etc) qu'un certain état d'esprit, une volonté, un intérêt, une *motivation* – d'où l'importance de l'argumentation du candidat à l'assemblée de présentation. Ces dernières visent non pas à engager des employés, mais à trouver de nouveaux membres du collectif, de nouveaux « adeptes » de l'autogestion, prêts à entrer dans la vie du collectif, à en accepter les principes<sup>167</sup>.

Autrefois, ces critères étaient accompagnés de la condition d'entrer dans le collectif ; après l'instauration du double statut, les procédés de recrutement et les critères d'embauche sont donc restés les mêmes, à la différence près que l'entrée dans le collectif n'est plus une condition sine qua non, mais seulement, une possibilité ouverte, une option fortement encouragée. Les nouveaux collaborateurs sont systématiquement engagés en tant qu'employés ; mais les candidats qui affichent une éventuelle intention d'entrer dans le collectif, qui donc remplissent les critères d'engagement, de perspective à long terme, etc, sont privilégiés. Si donc les critères officiels d'engagement sont devenus plus souples, les critères officieux sont restés fondamentalement les mêmes : on demande au nouveau de montrer sa motivation, sa « bonne volonté » d'engagement et de perspective à long terme. Au bout de trois mois, le nouvel employé est généralement invité, lors d'une assemblée, à entrer dans le collectif. Il peut alors accepter (et sera dès lors reconnu comme collectiviste), ou reporter sa décision à plus tard (la proposition restera alors ouverte).

---

<sup>167</sup> Pour entrer au Zähringer, il faut donc suivre une « marche à suivre » bien précise. Il y a pourtant des gens qui passent par un chemin moins orthodoxe : Sonia\*, qui vient simplement à une assemblée et se présente. Irma\*, qui commence au pied levé, pour « aider » Anja\*. Ces cas peuvent parfois provoquer la controverse, le mécontentement des autres collaborateurs. Les gens qui entrent au Zäh par une voie « illégitimes » ont donc une position fragile, provisoire, clandestine, anonyme, non-reconnue...

C'est pourquoi le fait d'être engagé comme *employé* à long terme et non comme aspirant *collectiviste* ne signifie pas que l'on ait acquis un statut définitif et incontesté. Au contraire, le statut d'employé est devenu en quelque sorte l'« antichambre » du collectif, la phase « préparatoire » : l'employé est un peu comme un « novice » potentiel qui hésite encore à « prononcer ses vœux », tandis que le collectif l'encourage régulièrement à le faire.

Il y a donc une sorte de « tension » latente entre les employés qui ne veulent pas entrer dans le collectif et les collectivistes qui essaient d'exercer une petite pression psychologique pour qu'ils y entrent.

*Déchéance d'un système « en voie de disparition » ?*

L'une des interprétations avancées par les collaborateurs pour expliquer la défection du collectif et ce phénomène d'inversion du rapport entre collectiviste et employé est le manque d'intérêt que les « jeunes d'aujourd'hui » portent à l'autogestion. Dans cette perspective, l'autogestion serait « passée de mode ». Conny dit par exemple :

Je pense qu'une des principales raisons [pour lesquelles le collectif a si peu de membres], c'est que ce n'est plus « in » de travailler dans un collectif. Dans les années 80 par exemple, quand le Zähringer est né, c'était complètement « in », les gens voulaient ça, ils voulaient faire quelque chose par eux-mêmes, et tu t'en fichais de pas gagner beaucoup d'argent. Le simple fait de faire un truc par toi-même, c'était très in. Et je pense qu'aujourd'hui les gens veulent gagner de l'argent, ils veulent s'offrir des vacances de luxe, ils veulent un bel appartement, et c'est quelque part un autre groove. Les choses ont bien changé, je crois. Ce qui explique pourquoi ce n'est plus tellement demandé aujourd'hui, pourquoi les gens ne veulent plus du tout ça, et qu'ils ne savent pas, qu'ils n'ont plus ni la conscience ni l'idée que ça peut être un truc génial. Et qu'on peut faire en fait vraiment plein de trucs, quand on travaille comme ça.

Ich denke ein Grund, ein grosser Grund, ist das es nicht mehr « in » ist, im Kollektiv zu arbeiten. Zum Beispiel in den achziger Jahren, als das Café Zähringer entstanden ist, da war es total in, die Leute wollten das, sie wollten selber etwas machen, und das war egal, wenn du nicht soviel verdient hast. Einfach etwas selber machen, das war extrem In. Und ich denke, die Leute heute wollen Geld verdienen, sie wollen schick Ferien machen, sie wollen eine schöne Wohnung haben, und es ist ein anderer Groove irgendwie. Ich denke, das ist schon etwas anderes. Also das ist ein Grund, dass es heute nicht mehr so gefragt ist, also dass die Leute das gar nicht mehr wollen, und dass sie nicht mehr wissen, dass das Wissen oder die Idee verloren gegangen ist, dass es etwas tolles sein kann. Dass man eigentlich total viel machen kann, beim so arbeiten.

Conny fait ici une opposition nette entre les jeunes des années 80 (qui ne s'intéressent pas aux valeurs matérielles) et les jeunes actuels (matérialistes et individualistes); T. fait la même opposition entre les gens prêts à *s'engager, prendre des responsabilités, apprendre des choses* (ceux dont le Café Zähringer aurait besoin) et les jeunes insouciantes et matérialistes, qui ne veulent travailler que pour *gagner de l'argent, et le dépenser dans leurs loisirs*. Cette opposition entre « jeunes engagés politiquement » des années 1970 ou 1980, et « jeunes dépolitisés », égocentriques et « narcissiques » des années 90 est semblable à celle que l'on trouve dans certaines théories post-modernistes (cf. chap. 1.3.).

T. montre les contradictions de cette situation qu'il juge incompréhensible et presque « absurde » :

C'est dommage, parce que les gens qui travaillent dans une entreprise normale, ils se plaignent toujours de leur chef, ou ils se plaignent de la politique d'entreprise. Et l'autogestion, c'est en fait justement là, enfin l'idée vient justement de là, qu'on s'est dit, « ok, les travailleurs savent eux-mêmes ce qu'ils doivent faire, et comment ils veulent gérer leur entreprise ». Et c'est quelque chose qui est fait *pour* les gens qui travaillent. Mais les gens qui travaillent, actuellement, ça ne les intéresse apparemment pas du tout ; c'est un peu absurde... Même dans notre milieu, ce n'est apparemment pas à la mode.

Es ist schade, weil die Leute, die in einem normalen Betrieb arbeiten, die reklamieren ja immer wegen ihrem Chef und so, oder sie reklamieren über die dumme Betriebspolitik. Und die Selbstverwaltung ist ja eigentlich dazu da, also die Idee kommt ja von daher, dass man sagt, « Ok, die Arbeiter wissen selber, was sie machen müssen, wie sie ihren Betrieb führen wollen ». Und das ist eigentlich etwas *für* die Leute, die arbeiten. Aber die Leute, die arbeiten, wollen das im Moment offenbar gar nicht, das ist ein bisschen absurd...Sogar in unserem Umfeld ist es anscheinend nicht beliebt (T.).

Tout se passe comme si les jeunes d'aujourd'hui, refusant le modèle même qui leur permettrait de s'émanciper des structures hiérarchiques, choisissaient volontairement de s'y soumettre, ne ressentant plus le besoin de liberté et de créativité qui les pousserait à choisir l'autogestion.

Roman propose une autre interprétation : il explique ce manque d'intérêt pour l'autogestion non pas par un changement fondamental de mentalité des jeunes générations, mais par un changement de la société:

[...] Et ça a changé. De nos jours, les fortes têtes, les gens qui en veulent, et qui peuvent aussi s'imposer, ils ont pour la plupart leur propre boîte. Parce que maintenant tu en as la possibilité. Rien que politiquement, maintenant c'est possible de se présenter comme un jeune entrepreneur, et de recevoir ne serait-ce qu'un crédit bancaire, ce qui avant les années 80 n'était pas possible. Tu n'avais pas la possibilité de faire quelque chose d'autre. Aujourd'hui, tu peux quitter la maison à 18 ans, et te débrouiller tout seul, et tu t'en sors ; tu peux t'infiltrer là-dedans, et y arriver. Tu peux faire ton truc.

[...] Und das hat sich gewechselt. Mittlerweile haben die hellen Köpfe, die Leute, die was drauf haben, die sich auch durchschlagen können, meisten ihr eigenes Ding. Weil du die Möglichkeit jetzt hast. Schon politisch ist es jetzt möglich, als junger Unternehmer aufzutreten, und nur schon von der Bank ein Kredit zu haben, was vor den 80er Jahren nicht möglich war. Du hattest keine Möglichkeit [...], was anderes zu machen [...]. Jetzt kannst du mit 18 abhauen, und du kannst selber schauen. Und du kommst auch durch [...]. Heute kannst du dich da durch schlängeln. Und doch erfolgreich durchschlängeln. Du kannst dein Ding ziehen.

Autrement dit, dans les années 80, l'autogestion était le seul moyen pour un jeune de faire quelque chose par soi-même, de sortir des sentiers battus, de ne pas « reprendre la boîte de papa » mais de monter sa propre boîte ; tandis que l'économie actuelle donne déjà aux jeunes entrepreneurs la possibilité d'être innovateurs et créatifs.

Il y a donc là deux interprétations presque antinomiques : dans la première, les jeunes ne s'intéressent plus à l'autogestion parce qu'ils ne ressentent plus le besoin qu'elle remplit ; dans l'autre, ils ressentent le même besoin mais l'ont déjà comblé ailleurs... Dans le premier cas, les valeurs autogestionnaires sont sur le déclin ; dans l'autre, les valeurs autogestionnaires n'ont plus de sens, plus d'intérêt, puisqu'elles auraient indirectement déjà influencé la société tout entière, se seraient banalisées et « institutionnalisées ».

Mais que l'on interprète la défection du collectif par une perte des valeurs ou par un changement sociétaire, il y a dans les deux cas l'idée que le désintérêt pour le collectif est lié à « notre époque » ; que le collectif serait en quelque sorte une forme de travail « archaïque », « en voie de disparition », « dépassée ».

## *Dichotomie entre l'engagement et la passivité*

Pourtant, à en croire certains collaborateurs, le problème de la répartition inégale des tâches et des responsabilités a « toujours existé », même avant l'instauration du double statut. Urs dit par exemple qu'« il y a toujours eu des gens qui s'engageaient plus que d'autres. Et le problème que les uns trouvaient que les autres travaillaient trop peu a toujours été sous-jacent »<sup>168</sup>. Les co-fondateurs du Café Zähringer parlent aussi d'une sorte de fossé, dès les premiers temps du Café Zähringer, entre « ceux qui avaient beaucoup de responsabilités, qui en savaient beaucoup, auxquels le Café Zähringer tenait vraiment à cœur », et ceux qui étaient juste là à court terme, pour « gagner de l'argent »<sup>169</sup>. Il y aurait eut ainsi une sorte de malentendu de départ entre ceux qui veulent s'engager, s'investir, et ceux pour qui l'autogestion signifie simplement un travail « cool », « sans chef », sans stress, « sans contrainte ».

Ce même aspect est mentionné également par une collaboratrice du *Ziegel oh lac* (ou pourtant tout le monde fait partie du collectif) : il y a selon elle un décalage entre les « anciens » qui s'investissent conformément aux idées autogestionnaires, et les jeunes, qui ne viennent travailler là que parce que c'est « cool », mais sans s'intéresser à l'aspect idéologique. On voit ici que cette informatrice fait elle aussi un rapport direct entre la dépolitisation de la nouvelle génération et la tendance à ne plus s'engager dans le collectif.

Autrement dit, cette opposition entre les *engagés* (perçus positivement) et les *passifs* (perçus négativement) n'est pas directement et exclusivement liée au système particulier de double statut qui existe au Zähringer. Au contraire, le problème du partage inégal du travail et des responsabilités, le décalage entre une minorité du personnel qui s'investit, prend des initiatives, s'engage et porte des responsabilités, et une majorité qui restent plutôt « passifs », semble donc un aspect récurrent, sinon inhérent aux expériences autogestionnaires. Dans le cas du Zähringer, le système du double statut ne serait en quelques sortes qu'une expression, une illustration de cette problématique fondamentale, ce décalage presque structurel entre engagement et passivité.

On peut d'ailleurs constater une évolution lexicale intéressante: dans mes premiers interviews, on employait principalement les deux termes *Kollektivmitglied* (membres du collectif) et *Aushilfe* (employé). Par la suite (six mois à une année plus tard), j'ai constaté la tendance à remplacer le terme *Aushilfe* par celui de *Mitarbeiter* (« employé », « collaborateur », « travailleur »), terme plus neutre, qui ne contient pas la connotation de « subalterne », « subordonné », et qui est employé indifféremment pour désigner soit les « employés » (par opposition aux membres), soit l'ensemble des personnes qui travaillent au Café Zähringer, collectivistes et employés compris (et c'est dans ce sens que nous l'employons ici). Si cette observation est correcte, il y aurait donc, au niveau linguistique même, une sorte de nivellement hiérarchique, un effacement progressif de la dichotomie membre/ employé.

Il faut donc relativiser cette dichotomie. Les collaborateurs eux-mêmes le font : T. par exemple cite parmi les employés des individus très actifs, dévoués et compétents. Concrètement, la frontière entre collectivistes et employés peut être assez souple, perméable :

---

<sup>168</sup> « Es hat immer Leute gegeben, die sich mehr als andere eingesetzt haben. Und das Problem, dass die einen meinen, die anderen arbeiten zu wenig, das war unterschwellig immer da. Das war niemals inexistent » (Urs).

<sup>169</sup> « Diese Konflikte waren natürlich ein Dauerthema. Ja, auch zwischen diesen verschiedenen... zwischen denen, die viel Verantwortung hatten, auch viel wussten, auch gefühlsmässig voll dabei waren, und anderen, die einfach sozusagen jobben kamen ; Aushilfen oder auch Nicht-Aushilfen ». (Anna Züst).

des tâches officiellement réservées aux collectivistes, (initiations, ämtlis, etc.) sont régulièrement (et peut-être de plus en plus) accomplies par des employés. Le fait d'avoir des ämtlis est bien vu, et fortement encouragé : cela signifie que l'on « s'engage » activement, que l'on s'« investit » pour le Zähringer. Ne pas avoir d'ämtli, ou en avoir très peu (pour un employé ou pour un collectiviste) signifie au contraire que l'on est passif, indifférent, que l'on « ne fait rien » pour le Zähringer. Autrement dit, aux yeux des collaborateurs, être « employé » ne rime pas forcément avec passivité, de même qu'être collectiviste ne rime pas forcément avec « initiatives et responsabilités ».

On peut dire donc peut-être que le hiatus se situe moins entre les collectivistes et les employés proprement dit que plus généralement entre ceux qui s'engagent et ceux qui ne s'engagent pas. En effet, la « pression » qui pousse les employés à entrer dans le collectif concerne presque plus une attitude générale qu'un engagement formel : ce qui compte est avant tout le fait de se dévouer, s'investir, prendre des responsabilités (qui, il est vrai, est souvent lié au fait d'entrer dans le collectif). Et cette opposition entre « engagement » et « passivité » est liée à une autre opposition, celle entre « perspective individuelle » et « perspective collective ». En effet, le principal reproche que font ceux qui en font beaucoup à ceux qui n'en font pas assez, c'est le fait que ces derniers soient « égoïstes » et paresseux, et ne « pense pas d'un point de vue collectif », n'ont pas l'état d'esprit d'un « collectif » (« sie denken nicht kollektiv »). L'indifférence et le désintéret envers le fonctionnement du Zähringer sont, en quelque sorte, des « péchés d'individualisme », tandis que la « pensée collective » (*das Kollektivdenken*) et l'engagement semblent être des qualités autogestionnaires fondamentales qui poussent l'individu au dévouement et à l'engagement.

Il faut cependant préciser que, de même que la corrélation entre « entrer dans le collectif » et « s'engager » est à relativiser, de même, la corrélation entre engagement, esprit de collectif et perspective à long terme est elle aussi loin d'être absolue. Anna Züst par exemple décrit son attitude et celle de ses acolytes comme étant paradoxalement très engagée, active, mais sans perspective à long terme (elle raconte que la plupart des cofondateurs avaient d'autres projets d'avenir que le Zähringer). De même, Hugo\* et certains autres collaborateurs était très actifs et engagés, mais se distançaient de l'idéologie autogestionnaire – ce qui infirme l'hypothèse citée plus haut selon laquelle la passivité des collaborateurs découle de leur dépolitisation.

### *De l'engagement au pouvoir*

La situation de celui qui s'engage plus que les autres dans un collectif est très paradoxale. Comme on vient de le voir, cette position a quelque chose de prestigieux et d'enviable. En effet, le fait d'avoir plus d'ämtlis, de travail et de responsabilités implique aussi que l'on ait plus de reconnaissance, de pouvoir et d'influence; le travail de bureau en particulier (les tâches financières et administratives, qui sont souvent accomplies par une ou deux personnes) est considéré comme un instrument de pouvoir ; le bureau est comparé par Roman à une « situation de cockpit » : c'est de là que l'on dispose des informations nécessaires, de la vue d'ensemble qui permettent de prendre des décisions. Ainsi, il y aurait une corrélation directe entre « engagement », « responsabilités » et « pouvoir »; on peut citer par exemple l'anecdote d'un collaborateur qui, il y a quelques années, s'était progressivement et insidieusement accaparé tous les *ämtlis* administratifs : Urs raconte comment la « passivité » des autres collaborateurs (leur envie de se décharger de leurs responsabilités) lui avait permis de devenir en quelque temps le « seul maître à bord » :

Il se sentait bien, il avait une *position* ; les gens disaient : « c'est bien, on peut toujours demander les choses à Helmut\*, il sait toujours qui, quoi, comment. Je trouve ça génial, comme c'est maintenant ». Et finalement un jour on a dit à Helmut\* qu'il avait une position de pouvoir, une politique de pouvoir. Et Helmut\* a décidé de quitter le Zähringer.

Und hat sich dabei auch gut gefühlt, und hat dann eben auch damit eine Position gehabt, wo man gesagt hat: "Ja ist gut, den Helmut\* kann man immer fragen, er weiss immer, wieviel es ist, er weiss warum, was, wie, wo, gemacht wird. Jetzt ist es gut, ich finde, das ist toll, dass es so ist". Und dann haben wir diesem Helmut\* schliesslich einmal gesagt, dass er eben eine Machtposition hat, dass er Machtpolitik macht. Und Helmut\* hat dann gesagt, "Ok gut ich verlasse das Zähringer". (Urs)

On voit ici toute l'ambiguïté de la position d'engagé : entre le dévouement et le leadership, entre l'« esprit de collectif » et l'ambition personnelle. D'une part, on apprécie son travail et son dévouement, on l'aime et on l'admire, mais d'autre part, on peut aussi l'accuser d'abus de pouvoir – accusation qui, ici, a conduit à sa démission plus ou moins forcée. De même, Hugo\* est respecté et admiré pour son savoir-faire, son expérience et ses initiatives (son « engagement »), mais ses collègues lui reprochent son excès « d'autorité et de pouvoir », son besoin de tout contrôler, son incapacité à dialoguer et d'accepter la critique, son négativisme incessant – impopularité qui finira par le pousser à démissionner.

On raconte aussi qu'Hugo\* avait souvent refusé de partir en vacances, sous prétexte que sa présence était trop indispensable (ce dont il se plaignait d'ailleurs constamment); et nombreux sont ceux qui désiraient qu'il parte en vacances, disant qu'il était malsain, et même contraire à l'autogestion, nuisible au bon fonctionnement d'un collectif, que l'entreprise repose entièrement sur un ou deux individus. Au-delà des traits de caractère et de la personnalité individuelle d'Hugo\*, on pourrait voir là deux travers liés à la position de celui qui s'engage trop pour le Zähringer: le premier serait l'abus de pouvoir et d'influence, le deuxième serait le dévouement excessif, la sur-identification avec le Zähringer, le manque de recul, une sorte de « fanatisme », le sentiment (ou le désir) d'être indispensable.

Une même ambiguïté se retrouve dans les représentations des leaders eux-mêmes. La position de collectiviste engagé peut apporter une satisfaction personnelle (comme dans le cas d'Helmut cité plus haut). Mais la personne qui en fait plus que les autres peut aussi se sentir débordée, « exploitée ». Lorsque j'ai commencé à travailler au Zähringer par exemple, l'inégalité de la répartition des tâches était devenue une obsession, un leitmotiv dans les discours de quelques collectivistes (ou collaborateurs) qui se sentaient excessivement mis à contribution. Ils disaient aspirer à une meilleure répartition des tâches et des responsabilités, et multipliaient plaintes, reproches et injonctions envers leurs collègues trop peu entreprenants à leur goût, pour que ces derniers « prennent des initiatives » et « perçoivent leurs responsabilités ». Hugo\*, qui travaillait à la cuisine depuis une dizaine d'années, se plaignait souvent de devoir « tout faire lui-même », et d'être « indispensable » à la bonne marche du Zähringer, maudissant ses collègues trop passifs, les accusant d'indifférence et d'égoïsme. J.T. a aussi fait l'expérience d'une telle frustration :

Je dois dire franchement que mon problème, c'était que je me surmenais, je travaillais au-dessus de mes forces. Les gens me voyaient comme quelqu'un de fort ; pendant le travail, ça allait, mais intérieurement, j'étais complètement à bout de force. Après une année et demi – ou une année et huit mois, j'ai quitté le Zähringer complètement à bout de force. Et très peu de gens ont réalisé ça . Je pouvais dire pendant les séances « les gars, je suis désolé, je n'y arrive plus, il faut changer les structures ». Ils répondaient : « oui, oui, il faut changer les structures », mais rien ne se passait. Je suis en fait sorti du Zähringer avec une extrême frustration et une extrême déception.

Mein Problem war, muss ich ganz ehrlich sagen : ich habe mich verheizt, ich habe über meine Verhältnisse gearbeitet. Die Leute haben mich als stark kennengelernt ; ich habe in der Arbeit

funktioniert, aber innerlich war ich völlig ausgebrannt. Also nach anderthalb Jahren - oder ein bisschen mehr : ein Jahr und acht Monaten - bin ich völlig ausgebrannt zum Zähringer raus. Und die Leute, die haben das nicht...also ganz wenige Freunde haben das realisiert. Aber ich konnte das in den Sitzungen sagen, « Leute, es tut mir leid, ich schaffe das nicht mehr, ich bin am Anschlag, wir müssen die Struktur ändern ». Dann haben sie gesagt, « jaja, wir müssen die Struktur ändern », aber es ist nichts passiert. Ich bin eigentlich mit einem extremen Frust und extremer Enttäuschung zum Zähringer raus.

On voit bien là le hiatus entre le surmenage de l'un - qui se dévoue dans l'ombre - et la passivité, la mauvaise foi ou la naïveté des autres, qui ne voient pas le problème, où sont incapables de le résoudre. Et c'est souvent cet hiatus qui explique le sentiment de mécontentement et d'échec de ceux qui s'investissent trop, leur attitude que les autres jugent parfois aigrie, négative et frustrée, et qui serait un symptôme propre à cette situation.

Ainsi, il est intéressant de voir que dans un rapport conflictuel entre « ceux qui s'investissent trop » et « ceux qui ne s'investissent pas assez », un déséquilibre entre « engagés » et « passifs », les deux extrêmes sont susceptibles de recevoir le même reproche, le reproche d'individualisme et d'égoïsme – ou plutôt le reproche de ne pas avoir « l'esprit de collectif » (*sich nicht kollektiv verhalten, nicht kollektiv denken*) : si les « engagés » reprochent aux « passifs » d'être paresseux, égoïstes et indifférents, les trop dévoués, les « leaders » sont aussi sujets aux reproches d'individualisme et d'égoïsme. Conny résume ces deux caractères « anti-collectifs » selon elle :

(...) Parce que je pense qu'un collectif, ça ne signifie pas que chacun peut faire ce qu'il veut. Ça signifie au contraire que l'on doit savoir s'adapter (...). Je pense que ce n'est pas la bonne formule pour tout le monde, de travailler dans un collectif. Je pense qu'il y a des gens qui n'y arrivent pas, par exemple ceux qui ne supportent pas qu'on ne fasse pas tout exactement comme ils veulent : ces gens ne sont pas à leur place dans un collectif. Ou encore pour des gens qui n'aiment pas réfléchir, qui préfèrent travailler quelque part où un chef leur dit ce qu'ils doivent faire, et ils le font, et ils sont heureux comme ça - pourquoi pas ? Je pense qu'un collectif, ça ne convient pas à tout le monde.

(...) Weil ich eben auch finde, Kollektiv heisst nicht, « ich kann alles machen, wie ich will ». Sondern das heisst, man muss sich auch anpassen, und dann sicher versuchen, finde ich (...). Ich denke, es ist nicht das beste für alle, in einem Kollektiv zu arbeiten. Ich denke, es gibt Leute, die können das nicht, weil sie zum Beispiel nicht ertragen können, wenn es nicht so gemacht wird, wie sie wollen (...). Und deshalb finde ich, für solche Leute ist ein Kollektiv nicht der richtige Ort. Oder halt auch für Leute, die nicht gerne mitdenken, die eben gerne irgendwo arbeiten, wo es einen Chef gibt, der sagt, « eh guck das und das musst du machen ». Und dann machen sie das, und dann sind sie glücklich, also wieso nicht ? Ich denke, es ist nicht für alle richtig, oder die richtige Arbeitsform.

Autrement dit, les deux comportements contraires à l' « esprit de collectif » seraient soit le fait de vouloir être le chef (et d'être incapables d'affronter la critique, la confrontation et le débat), soit le fait d'avoir besoin d'un chef (d'être incapable de porter des responsabilités). Tout se passe comme s'il fallait atteindre une sorte de juste milieu : le dévouement sans soif de pouvoir, le détachement sans passivité. La morale collective condamne à la fois les passifs et les fanatiques, ceux qui en font trop et ceux qui n'en font pas assez<sup>170</sup>.

---

<sup>170</sup> Lorsque j'ai soumis cette hypothèse aux collaborateurs du Zähringer, certains m'ont répondu que le « parfait collectiviste » n'existe pas, dans la mesure où dans notre société, la socialisation et l'éducation tend à produire des personnalités adaptées au système capitaliste ; les qualités dont on a besoin pour travailler dans un collectif seraient alors une sorte de modèle idéal et très difficile à atteindre.

## 5.2 Réformisme hiérarchique vs idéalisme conservateur

Comme on l'a vu plus haut, l'instauration en 1999 du système de double statut n'empêche pas le Café Zähringer de revendiquer encore aujourd'hui une organisation sans patron ni employés, sans chef ni subordonnés. Ainsi, des expressions comme « ne pas avoir de chefs », « être tous des chefs » ou encore « être son propre chef » reviennent régulièrement dans les discours des collaborateurs, montrant là que l'égalité est au Zähringer une sorte de présupposé implicite. Au Ziegel, mon informatrice m'a raconté que le mot « chef » avait une valeur d'insulte : appeler quelqu'un « le chef » revient à l'accuser d'avoir un comportement désagréable et arrogant. Au Zähringer aussi, le terme « chef » peut avoir une forte connotation négative (dans des expressions comme « il se prend vraiment pour le chef, lui » ou « tu n'es pas le chef ! »)<sup>171</sup>. Le fait de ne pas avoir de chef est parfois aussi cité comme une motivation pour travailler au Zähringer : « je n'aime pas travailler sous les ordres d'un chef » (« ich arbeite nicht so gern unter einem Chef »), explique L..

Pourtant, l'absence de chef peut aussi être mal vécu : un cuisinier professionnel, qui avait fait un remplacement pendant trois mois à la cuisine du Zähringer, en conclut qu'il n'aimait pas cette forme de travail : il préférerait être soit lui-même le chef, soit sous les ordres d'un chef, mais que « les choses soient claires ».

Sans être aussi catégorique, il arrive régulièrement que des collaborateurs relèvent certains problèmes ou contradictions qui sont indirectement liés au principe égalitaire. En analysant maintenant ces différents aspects problématiques, nous verrons que les interprétations que l'on peut en faire divergent, ce qui nous amènera à examiner la double perspective du réformisme et du conservatisme.

« *L'égalité, ça n'existe pas* »

La première divergence concerne le problème de la hiérarchie informelle. Nous venons de voir (chap. 5.1.) que ceux qui « en faisaient plus » avaient aussi plus de pouvoir ; cette constatation conduit certains collaborateurs à affirmer qu'il y a toujours une « hiérarchie informelle », des « leaders naturels » (*Alphatiere*) qui insidieusement et de façon souterraine prendraient le pouvoir. Dans cette optique, l'égalité n'existe pas, elle n'est qu'une illusion. C'est le point de vue que défend par exemple Urs :

Je pense maintenant que nous avons en fait besoin de hiérarchie. L'idée selon laquelle il n'y a pas de hiérarchie n'a pas été pensée correctement jusqu'au bout : il y a toujours une hiérarchie. [...] Le « collectif », c'est une idéologie. Et cette idéologie n'a pas été pensée jusqu'au bout. Cette idéologie vient je crois de l'adolescence, du désir qui consiste à dire : « maintenant moi aussi je veux avoir quelque chose à dire sur cette terre ». Et c'est ce qu'on peut faire au Café Zähringer. Mais finalement, tout est construit hiérarchiquement, et c'est tout à fait normal. Et nous refusons, enfin le Café Zähringer refuse de l'accepter. Moi aussi, j'ai longtemps refusé de l'accepter.

Ich bin inzwischen der Meinung, dass wir eigentlich eine Hierarchie brauchen. Der Gedanke, dass keine Hierarchie besteht, ist nicht korrekt zu Ende gedacht: Es besteht immer eine Hierarchie. [...] Das Kollektiv ist eine Ideologie. Und diese Ideologie ist nicht genau gedacht. Die Ideologie kommt, denke ich eben auch aus der Pubertät heraus, aus dem Wunsch heraus: "So jetzt möchte ich auch gerne etwas zu sagen haben auf dieser Welt". Und das kann man natürlich im Café Zähringer. Aber letztendlich ist alles hierarchisch aufgebaut, und das ist ganz normal. Und wir weigern uns, also das Café Zähringer weigert sich, das zu akzeptieren. Ich habe mich auch lange geweigert, das zu akzeptieren.

---

<sup>171</sup> Mais il ressort aussi sous forme d'allusions plus ou moins ironiques et légères : « Je vais demander au chef », m'a dit un jour Loïc\* avec un clin d'œil : il faisait ainsi une allusion (un peu ambiguë) au fait que son collègue Hugo\* (très ancien et influent) saurait certainement mieux que lui résoudre tel ou tel problème.

Ici, Urs compare les principes de l'autogestion à une sorte de *rêve* adolescent, une utopie, une *idéologie* (dans le sens péjoratif du terme), qu'il oppose à la *réalité* (celle des hiérarchies). Il ajoute plus loin qu'il faudrait, pour que le Café Zähringer puisse évoluer et s'améliorer, devenir plus flexible et plus lucide, renoncer en partie à cette idéologie, et s'avouer à soi-même que « tout n'a pas la même valeur », accepter l'existence des inégalités, et y « adapter les structures ». De même, J.T. défend l'idée de ce qu'il appelle une « hiérarchie plate » (*flache Hierarchie*) :

Un collectif, dans lequel chacun peut s'investir, et où la responsabilité doit être partagée, les problèmes [y] sont [toujours] les mêmes : le problème principal, c'est qu'il faut d'abord clarifier la structure de base. C'est-à-dire qu'il faut par exemple clarifier les relations de pouvoir, nommer les éminences grises, tout en les légitimant, leur donnant ce pouvoir, mais dans un système de contrôle qui permette aussi de les éloigner s'ils abusent de leur pouvoir.

Ein Kollektiv, wo sich jeder einbringen kann, und die Verantwortung genau so verteilt werden muss, die Probleme sind eigentlich die gleichen [...] : die Grundstruktur, das Grundproblem, dass man die Struktur mal klären muss, das ist eigentlich das Hauptproblem. Das heisst, dass man z.B. die Machtverhältnisse klärt, die graue Eminenzen mal benennt, auch dazu steht, dass man diese Macht den Leuten auch gibt, aber auch im Kontrollsystem, dass man solche Leute auch wieder entfernen kann, wenn sie ihre Macht missbrauchen.

J.T. part donc de l'idée que puisqu'il y a toujours des « hiérarchies informelles », il faut en conséquence les rendre *officielles, légales*.

Ce point de vue est loin d'être partagé par tous les collaborateurs. Conny par exemple revendique le principe égalitaire :

Je ne sais pas ; quand on discute avec U., il dit qu'il faut des hiérarchies. Il y a quelques années, il n'aurait certainement pas dit ça, je pense qu'il a un peu perdu l'utopie, il a un peu perdu l'idée de l'autogestion. Et moi je ne l'ai pas encore perdue. Je pense que ça doit être possible, même si je ne sais pas si c'est possible avec autant de gens (...). Mais je pense que ça doit être possible (...). Je pense que c'est la meilleure forme de travail qu'on puisse imaginer. Et je pense aussi... on parle toujours de structures. Mais je pense que les structures, ça ne veut pas dire... ça ne doit pas absolument être lié à des individus, que ceux-là aient plus à dire, et s'appellent « Comité exécutif », ou « collectif de direction », et que les autres s'appellent « collaborateurs », et qu'ils aient moins à dire. C'est pas nécessaire. C'est vrai que les structures sont importantes... mais par exemple dans le fait que les ämtlis doivent être répertoriés et décrits.

Ich weiss es nicht, also wenn man mit U. redet, er findet auch, ganz klar, Hierarchien sollen sein. Und ich finde, vor ein paar Jahren hätte er es sicher nicht gesagt, ich denke, er hat die Utopie verloren, also die Idee von Selbstverwaltung hat er schon ein bisschen verloren. Und ich habe sie noch nicht verloren. Also ich finde, es müsste möglich sein, obwohl ich auch nicht weiss, ob es wirklich mit so vielen Leuten möglich ist (...). Aber ich denke, es muss möglich sein (...). Weil ich finde, es ist die beste Arbeitsform, die ich mir vorstellen kann (...). Und was ich noch denke, ist auch...also es wird immer nach Strukturen geschrien. Und ich finde, Strukturen heisst nicht...es muss nicht an Personen gebunden sein, dass eben diese Leute mehr zu sagen haben, und heissen Betriebsgruppe, oder Führungskollektiv, und diese Leute heissen Mitarbeiter, und haben weniger zu sagen, es muss nicht so sein. Also ich denke, Struktur ist schon wichtig...z.B. dass alle Ämtlis aufgeschrieben sind.

Ici, Conny fait presque une « profession de foi » volontariste en faveur de l'idéal autogestionnaire : « ça doit être possible », dit-elle. Autrement dit, elle retourne l'argument des réformateurs qui prétendent s'adapter à la *réalité* des hiérarchies informelles. De même, T., qui affirme clairement une position intellectuelle anarchiste, s'interroge sur la manière d'éviter la formation dans un groupe de « leaders naturels » qui imposent leur loi - notion qu'il estime « dangereuse ». Autrement dit, la constatation de l'existence de hiérarchies informelles ne lui fait pas renoncer à ses principes et les juger illusoire, mais au contraire chercher à améliorer leur applicabilité.

## *La frustration des anciens face aux nouveaux*

Un autre problème parfois cité est le décalage qui existe entre l'inégalité de la répartition des tâches, des responsabilités, etc, et l'égalité des droits, des salaires, etc. Il arrive ainsi parfois qu'un collaborateur particulièrement engagé, compétent, expérimenté ou ancien exprime sa frustration de ne pas être plus reconnu, écouté, de ne pas avoir un champs d'action plus large, voire même de ne pas gagner plus. Paradoxalement, l'égalité de traitement est ici perçue comme source d'injustice. Selon J.T. par exemple, il est « injuste » que les collaborateurs actifs et dévoués reçoivent exactement le même salaire que les collaborateurs « passifs » :

Si quelqu'un prend son travail avec lui à la maison, y réfléchit jour et nuit, il peut bien gagner pour ce travail un ou deux francs de plus que celui qui finit son travail à 17h, rentre chez lui et va faire autre chose.

Wenn jemand seine Arbeit mit nach Hause nimmt, und Tag und Nacht darüber hirnt, darf er ruhig für diese Arbeit zwei, drei Franken mehr verdienen als der, der seine Schichte beendet um 17 Uhr und nach Hause geht, und « Tschüss », und in den Ausgang.

Ceux qui suivent ce raisonnement tendent donc à abolir les égalités de droits (égalités de salaire, etc) pour les adapter aux inégalités de faits (hiérarchies informelles).

De même, l'idée que les anciens collaborateurs doivent avoir plus d'influence que les nouveaux revient dans les discours de plusieurs collaborateurs<sup>172</sup>. Roman trouve juste et normal que les collaborateurs les plus expérimentés aient aussi plus à dire, soient plus écoutés que les nouveaux qui n'y connaissent rien :

J'ai souvent l'impression que de nouveaux collaborateurs arrivent, et veulent tout de suite dire leur avis, même s'ils n'ont aucune idée. Personnellement, j'ai procédé différemment : pendant les trois premiers mois, je n'ai fait qu'écouter, pour essayer d'apprendre un maximum de choses. Je ne pouvais pas prendre de décisions. J'ai souvent dit, « je ne peux pas, j'en sais trop peu. C'est votre problème. Je suis trop nouveau ici » (...). Pour moi, c'est comme ça : quand j'arrive quelque part, je dois d'abord en savoir autant que les autres, avant de vouloir prendre des décisions. Et c'est une sorte de mise en scène : « eh! Moi aussi je suis là, et je pense que... » ; « je suis pas sûr, mais je trouve ça cool ! » .

Ich habe oft das Gefühl, neue Mitarbeiter kommen, und wollen von Anfang an einfach mitreden, ob sie eine Ahnung haben oder nicht. Und persönlich bin ich da anders vorgegangen : die ersten 3 Monate habe ich nur zugehört, möglichst viel über das Ganze zu erfahren versucht. Nicht... ich konnte keine Entscheidungen fällen. Ich habe oft gesagt, « ich kann nicht, ich weiss noch zu wenig. Es ist euer Ding. Ich bin noch zu frisch hier » (...). Für mich ist es einfach so, wenn ich irgendwo neu hingeh, dann muss ich zuerst mal ähnlich viel wissen, wie die anderen, und dann kann ich versuchen, mitzuentcheiden. Und das ist irgendwie so ein Inszenierungsteil : « eh, ich bin auch noch da, und ich finde, dass... » ; « ich bin aber nicht sicher, aber ich finde das noch schön ! ». (Roman)

Ici, Roman critique ouvertement l'attitude des nouveaux qui veulent parler trop vite, se mettre en avant - voire « se mettre en scène » - pendant les assemblées, alors qu'ils n'ont encore « aucune idée ». Selon Urs, l'attitude qui consiste à « vouloir changer les choses » avant même de s'être intégré est une constante parmi les collaborateurs du Café Zähringer. Il raconte qu'au cours de sa carrière au Café Zähringer, il a régulièrement vécu le fait que des nouveaux veuillent prendre des initiatives selon lui irraisonnées, faire des propositions irréalistes, comme par exemple de transformer une partie du bistrot en salon :

Et ces idées se répètent toujours et encore, cette idée de fauteuils et de tables basses, elle est apparue plus d'une fois, et quand tu es ici depuis longtemps, ces idées se répètent... Et c'est à juste titre que les

---

<sup>172</sup> « (...) dass die Leute sich die Zeit geben sollen, etwas wahrzunehmen: Ja, wie ist die Struktur? Ich muss nicht immer gerade alles ändern wollen » (Urs).

gens arrivent et disent : « je suis nouveau ici, j'aimerais faire quelque chose, essayer quelque chose de nouveau »... mais ce qu'ils ne savent pas, c'est qu'on a déjà eu ces idées de fauteuils.

Und die Ideen, die wiederholen sich eben immer wieder, diese Idee von den Fauteuils und den Nierentischlis, die ist nicht nur einmal aufgetaucht, und wenn du länger dabei bist, dann wiederholen sich die Ideen. Und die Leute kommen natürlich mit Recht daher...: "Ich bin neu hier, und möchte etwas machen, etwas neu machen und sehen"... Und sie wissen natürlich nicht, dass solche Geschichten schon da gewesen sind, mit Fauteuils und so.

Urs exprime ici sa frustration devant le peu de cas que font les nouveaux de son expérience. Il explique ce problème par une double exigence contradictoire: la première consiste à chercher à comprendre et respecter le fonctionnement du Café Zähringer, à s'y adapter (cf. discrétion propre aux nouveaux). La deuxième consiste à s'impliquer, prendre des initiatives, être créatif, « apporter de nouvelles idées ». Cette deuxième exigence reflète les principes de l'autogestion; mais elle correspond aussi, selon Urs, aux attentes et aux motivations des adolescents, qui sont attirés par le Café Zähringer, croyant pouvoir y exprimer leur créativité, qui y cherchent une « réalisation de soi »:

Et cela vient du fait que ces jeunes sortent d'une formation, et se disent : « maintenant je suis moi-même intelligent, maintenant je sais beaucoup de choses, maintenant je veux voir ce que je peux faire ». D'un côté c'est une situation intéressante ; de l'autre côté, c'est aussi un peu prétentieux et naïf [...]. J'ai dit un jour à T. : « c'est comme des ados qui ont une motocyclette et dévissent le cylindre, qui bidouillent un peu et qui remonte le tout, et tout à coup il manque une visse, et la motocyclette ne roule plus ou plus pour très longtemps ». Pour une motocyclette on s'en fiche, mais pour le Café Zähringer on ne s'en fiche pas, parce que c'est une structure très complexe.

Und das beisst sich schliesslich, auch ein bisschen damit, dass eben die junge Leute hier aus der Ausbildung kommen, und sagen: "Jetzt bin ich selber gescheit, jetzt weiss ich viel von der Welt, jetzt will ich einmal sehen, was ich machen kann". Auf eine Art eine interessante Situation! Auf eine andere Art ist es eben auch ein bisschen anmassend, und andererseits ein bisschen sehr naiv [...]. Ich habe T. einmal gesagt: "Sie sind alle wie Jungs, die ein Töfli haben und den Zylinder abschrauben, und so etwas d'ran 'rumachen, es wieder zusammensetzen, und plötzlich fehlt eine Schraube, und dann fährt halt das Töfli nicht mehr, oder nicht mehr so lang". Fürs Töfli ist es Wurst, aber fürs Café Zähringer ist es nicht Wurst, weil es einfach eine ganz komplexe Struktur ist.

Selon un ancien collaborateur du Café Zähringer (et qui travaille maintenant au *Ziegel oh Lac*) la rotation du personnel est telle, que chaque nouvelle « génération », ignorant ce qui a été fait avant elle, veut toujours réessayer les mêmes choses, et les membres les plus anciens ne sont pas assez nombreux et influents pour les en empêcher. Il en résulte selon lui une sorte d'évolution « cyclique », ou plutôt de stagnation, avec toujours les mêmes initiatives qui reviennent périodiquement - tandis qu'au Ziegel, les anciens seraient assez puissants pour empêcher aux nouveaux de « faire leurs expériences ».

Pourtant, certains collaborateurs ont une interprétation très différente du rapport anciens/nouveaux au Zähringer, se sentant plutôt freinés par des anciens trop conservateurs :

C'est pas facile, avec les gens qui sont là depuis longtemps. Je trouve qu'on devrait avoir le droit de travailler ici tout au plus huit ans, et après on devrait partir. Quand les nouveaux apportent de nouvelles idées, ils se heurtent généralement aux anciens. C'est quelque chose qu'on peut comprendre : « je suis là depuis tellement longtemps », qu'ils se disent. Mais les nouveaux peuvent apporter autant de choses que les anciens. Et c'est toujours bien, que des nouveaux arrivent et apportent de nouvelles choses (...). [Mais] quand les tout nouveaux collaborateurs prennent des initiatives, les anciens sont sceptiques : « on a déjà essayé ça une fois, et ça ne marche pas ».

Das ist schon noch schwierig mit den Leuten, die schon lange da sind. Ich finde, man sollte irgendwie höchstens acht Jahre arbeiten dürfen, dann müsste man gehen. Die neuen Sachen, die die Neuen bringen, die scheitern meistens an den Alten. Also es ist auch verständlich auf eine Art : du findest, « ja ich bin schon so lange da ». Aber die Neuen können gerade so viel bringen. Und es ist auch immer gut, wenn Neue kommen, und was Neues einbringen (...). [Aber] wenn die ganz Neuen soviel Initiative zeigen, dann finden ein bisschen skeptisch die Alten, « das haben wir schon mal gemacht, und das ist eh nicht gut ». (L.)

De même, un informateur du Widder m'a dit qu'un point négatif du Widder était peut-être selon lui le fait que les « anciens » (largement majoritaires) freinaient les idées des nouveaux, sous prétexte qu'ils avaient « déjà essayé ». Tout se passe comme s'il y avait une sorte de « conflit de génération » entre nouveaux et anciens, avec deux forces contradictoires : la première (celle des nouveaux) consiste à vouloir « changer les choses » ; la deuxième (celle des anciens) consiste à défendre l'ordre établi, empêcher les nouveaux de prendre trop d'initiatives, en leur disant qu'ils ont « déjà essayé » (« Das haben wir schon probiert »). Ce qui est intéressant ici, c'est de voir que cette tension entre « anciens » et « nouveaux », entre « structure rigide » et « innovation » semble être une constante dans les restaurants autogérés ; au Ziegel, et surtout au Widder, l'équilibre semble pencher plutôt vers la rigidité (à en croire cet informateur) ; au Café Zähringer au contraire, l'équilibre semble mouvant, variable, sans cesse redéfini.

### *Le statisme et l'inefficacité liés au système égalitaire*

Un autre reproche courant que l'on fait au système autogestionnaire, c'est la lenteur des décisions, l'« inertie qui empêche les changements », qui paralyse les initiatives<sup>173</sup>. En effet, Franziska Amstutz (1996, p.111-112) montre que dans la plupart des restaurants autogérés, les collaborateurs se plaignent des assemblées qu'ils estiment « sans fin, déstructurées et stériles », qui représentent pour eux un moment « pénible » et fastidieux, une « perte de temps et d'énergie ». C'est pourquoi, écrit-elle, on a rapidement commencé à les espacer, à les diviser par domaine (pour diminuer le nombre des participants), et à essayer de mieux les organiser et les préparer, pour les rendre plus efficaces et plus courtes.

Dans le cas du Café Zähringer, ces problèmes (lenteur, statisme) sont aussi relevés : l'idée que les assemblées sont inefficaces et trop peu structurées ressort régulièrement chez les collaborateurs ; nombreux sont ceux qui se plaignent que les assemblées « traînent en longueur », que l'on « s'éparpille » dans des « discussions interminables », où chacun veut « mettre son grain de sel », où l'on débat « toujours des mêmes choses », où l'on parle de thèmes futiles, sans jamais aboutir à des décisions concrètes<sup>174</sup>. Le fait que les assemblées

<sup>173</sup> Cf. Franziska Amstutz 1996, p.115.

<sup>174</sup> « Sitzungen sind ein spezielles Thema, weil es in den Sitzungen häufig immer wieder die selben Themen debattiert werden. Es wird immer über dasselbe gesprochen, ohne irgendwie weiter zu kommen. Dann bringen die Sitzungen nicht viel » (Markus).

représentent un temps de présence obligatoire (les absents non excusés et les retardataires sont régulièrement blâmés par des remarques qui rappellent les règles du jeu) mais néanmoins partiellement non-payé (la participation à chaque assemblée est rémunérée comme une heure de travail, alors que la plupart des assemblées durent deux ou trois heures) contribue à cette insatisfaction. Les plus négatifs avouent parfois ouvertement qu'ils « n'aiment pas les assemblées », qu'ils y viennent à contre-cœur.

Un autre problème, lié d'ailleurs au premier, est le fait que les participants des assemblées mélangent le subjectif et l'objectif, le privé et le professionnel. On peut illustrer cette ambiguïté entre le personnel et le professionnel en observant les usages linguistiques : nous avons vu plus haut que la règle était de parler l'allemand standard pendant les assemblées ; or, en pratique, il arrive régulièrement qu'au cours d'une assemblée, un ou plusieurs participants fassent fi de cette règle et communiquent tout à coup en dialecte ; des collègues plus vigilants les remettront alors parfois à l'ordre : « pourrais-tu parler bon allemand? », disent-ils. Ce genre de « code switch » (de l'allemand au dialecte) arrive en général dans des situations de relâchement émotionnel, comme par exemple lorsque un débat dégénère en dispute, ou au contraire se transforme en échange humoristique, ou encore quand on aborde un détail qui sort du cadre de l'assemblée proprement dite (demander du feu à son voisin de table, ou faire une plaisanterie en aparté). On pourrait donc dire, en ce sens, que le rapport entre l'usage du bon allemand et du dialecte est en quelque sorte le thermomètre ou le reflet d'un va et vient constant entre l'officiel et l'émotionnel, entre le rituel et le spontané, entre la concentration et la distraction.

Il arrive aussi régulièrement que l'on se plaigne que les assemblées soient « parasitées » par des problèmes d'ordre relationnel ou émotionnel, des conflits personnels qui n'ont « rien à voir » avec l'assemblée. Cet aspect est vu comme particulièrement pénible et peu constructif par la plupart des collaborateurs. Certains se disent même « choqués » par l'agressivité et la violence des disputes qui peuvent parfois éclater pendant les assemblées :

Dans ma formation on avait appris à faire des assemblées (...). Et en général on faisait des assemblées très civilisées, agréables et productives. Et puis... et puis ça : (...) Les gens se disputaient, ils criaient, c'était des cris, c'était émotionnel, personnel... bref, tout ce que tu apprends à ne pas faire dans une assemblée !

In meiner Ausbildung hatten wir Sitzungen, wir haben in der Schule gelernt, Sitzungen zu leiten, wie verhältst du dich an Sitzungen, usw. Und das war meistens sehr kultiviert. Es waren eigentlich angenehme, produktive Sitzungen. Und dann...und dann das ! (...) Es wurde extrem gestritten, geschrien, es war laut, es war unsachlich, es war persönlich...einfach alles das, was du lernst, das gehört nicht in die Sitzungen! (Conny)

Cette agressivité qui s'exprime pendant les assemblées n'est bien sûr pas une constante ; mais elle est comme un aspect incontournable : « se disputer, c'est normal, ça fait partie des assemblées », dit une collaboratrice. On pourrait dire que les assemblées cristallisent une telle dose d'émotionnel que les clivages, les mésententes personnelles et les conflits de pouvoir finissent régulièrement par y éclater.

Face à ce problème général d'efficacité des assemblées, on peut distinguer deux attitudes. La première, qui correspond à la tendance décrite par Amstutz, consiste à prôner une réforme du système, à renoncer aux trop grandes assemblées. C'était d'ailleurs l'idée des réformateurs de l'été 2002, qui proposaient la création d'un petit groupe de travail compétent qui prennent les décisions en assemblées restreintes, pour éviter les longues discussions stériles où chacun veut donner son avis à tort et à travers. Roman explique l'intérêt d'un tel système :

Cela permet de travailler avec des petits groupes, ce qui est généralement plus efficace. Entre une assemblée à six ou à vingt personnes, le résultat est différent. Et le but était qu'on puisse prendre des décisions, et qu'ensuite quelqu'un soit nommé responsable: il ou elle *doit* faire en sorte que ces projets se réalisent, ou du moins commencent à se réaliser. Contrairement aux assemblées où quelqu'un lance « ouais, faudrait augmenter le chiffre d'affaire », et tous les autres disent « ah ouais, super ». Tu vois, si tu donnes concrètement à quelqu'un une responsabilité, « *toi* tu es responsable de... », la personne s'en occupe plus que si c'est un groupe qui dit « on devrait », « il faudrait », « ce serait bien, si... ».

Es ermöglicht auch in kleineren Gruppen zu arbeiten, was meistens effizienter ist. Also wenn wir zu sechst zusammensitzen, oder zu zwanzigst, da kommt einfach was anderes raus. Und es war gedacht (...), dass man etwas zusammen entscheiden kann, « ok, wir müssen das im Griff kriegen », und dann hast du jemand Verantwortliches dafür : er oder sie *muss* schauen, dass diese Ziele umgesetzt werden ; dass wenigstens daran gearbeitet wird. Und nicht dass in einer Gruppe geworfen wird, « ja wir müssen Umsatzsteigerungen machen », und finden alle « ja toll ». (...). Weisst du, wenn du jemandem konkret eine Verantwortung gibst, « *du* bist verantwortlich für », dann kümmert sich die Person mehr drum, als wenn es eine Gruppe ist, die sagt « wir müssten », « wir sollten », « wäre es nicht gut, wenn ». Und wenn ich halt sagen kann, « Heinz du musst », oder wenn die Gruppe bestimmen kann, « Heinz du musst », dann muss Heinz ! (Roman)

Ici, Roman défend l'idée de distribuer et déléguer plus clairement les responsabilités à quelques individus désignés – pour lutter contre ce statisme et cette inefficacité. Il fait allusion au problème du flou qui entoure les responsabilités, qui selon Franziska Amstutz (1996, p.164) est « permanent à l'autogestion »: quand « tout le monde est responsable », il arrive que « personne ne se sente concerné par un problème », dont la résolution est ajournée indéfiniment<sup>175</sup>.

D'autres collaborateurs défendent l'idée non pas d'une réforme du système des assemblées, mais d'une amélioration interne des assemblées, et ce par le développement d'une meilleure « culture d'assemblée », ou « culture verbale » (*Gesprächskultur* ou *Sitzungskultur*<sup>176</sup>). C'est d'ailleurs entre autre dans ce but qu'à été engagé, en 2000, un « superviseur » (*Supervisor*), spécialisé dans les conseils aux entreprises autogérées. Il a assisté à quelques assemblées ( qui devenaient ironiquement, de par sa seule présence, pacifiques et harmonieuses, raconte une collaboratrice), et a donné aux collaborateurs du Zähringer de multiples « trucs » mieux *structurer*, mieux *organiser* les assemblées, pour les rendre plus courtes et plus « efficaces » (comme le fait de se tenir rigoureusement à un minutage précis pour chaque « débat »<sup>177</sup>, etc). Conny explique aussi comment on pourrait améliorer les assemblées :

Il y a toujours eu des hauts et des bas, mais maintenant je trouve que ça se passe de nouveau bien. Ce qu'il faut encore dire, c'est que souvent on s'éparpille, mais je trouve que ça dépend beaucoup du président d'assemblée ; c'est pas toujours comme ça. Tu sais, des fois tout à coup on change totalement de sujet, ou alors on se met à causer de trucs privés, on le remarque même pas, et puis quelqu'un dit « eh ! mais en fait on est encore en assemblée ! ». Et je trouve qu'on pourrait se donner beaucoup plus de peine pour faire *vraiment* des assemblées, et ne bavarder qu'*après*, quand tout le monde n'est plus obligé de rester assis. On pourrait être plus efficace. Pour que les gens arrêtent de s'énerver parce qu'ils

---

<sup>175</sup> Ainsi, certaines tâches qui ne sont ni définies comme « ämtli », ni intégrées aux tranches horaires (comme le fait de faire de l'ordre dans la chambre du personnel, ou de vider les cendriers du bureau) sont parfois négligées par tous, chacun attendant que quelqu'un d'autre le fasse, nul ne se sentant personnellement responsable, jusqu'à ce qu'un individu un peu plus consciencieux se dévoue. Ce manque d'organisation, de répartition claire des tâches est parfois l'objet de critiques.

<sup>176</sup> Le terme *Sitzungskultur* ou *Gesprächskultur* revient souvent dans le discours de certains collaborateurs ; il désigne l'ensemble des « règles de bonne tenue » qui peuvent améliorer les assemblées (de la ponctualité à l'écoute de l'autre, en passant par l'art de parler brièvement).

<sup>177</sup> Tous ces « trucs » sont pour la plupart restés appliqués, avouent les rares collaborateurs qui ont vécu cette époque.

ne sont payé qu'une heure ; parce que si vraiment on séparait les choses privées de l'assemblée proprement dite, je ne crois pas qu'une assemblée prendrait beaucoup plus d'une heure.

(...) Es war auch immer wieder mal besser, und dann wieder schlimmer, und ich finde jetzt ist das wieder gut, eigentlich. Was ist noch finde : es wird viel abgeschweift, aber es kommt extrem drauf an, wer die Sitzungleitung macht, finde ich. Das ist nicht immer so. Also weisst du, dass man dann plötzlich bei einem ganz anderen Thema ist, oder ganz privat schwatzt, und man merkt es gar nicht, und dann irgendwann « eh ! eigentlich sind wir dann noch an der Sitzung ». Und ich denke, das könnten wir noch mehr, dass wir wirklich Sitzung machen, und man kann nachher solange sitzen und schwatzen, wie man will, aber es müssen nicht mehr alle da sitzen (...). Also dass man es effizienter machen kann. Dass sich die Leute auch nicht mehr ärgern müssen, dass sie nur eine Stunde aufschreiben dürfen, weil wenn man das wirklich zusammen nimmt, privat und wirklich Sitzung trennt, ich glaube nicht, dass es viel länger als eine Stunde ist (Conny).

Ici, Conny aborde plusieurs aspects importants : tout d'abord, le fait qu'une assemblée réussie et efficace requiert une certaine *discipline* et une certaine *concentration* (ne pas changer de sujet, etc) pour éviter les digressions, et « séparer le privé du professionnel ». Conny insiste aussi sur l'importance d'avoir un « président d'assemblée » qui sache précisément garantir cette *concentration*, en donnant et reprenant la parole, dirigeant les débats, posant des objectifs ; autrement dit, un « chef contextuel » qui joue pleinement son rôle - une autre collaboratrice me disait qu'elle trouvait que la « démocratie de base » (*Basisdemokratie*) n'était pas incompatible avec le fait que pour quelques heures, on élise un « chef » d'assemblée.

Autrement dit, l'idée de faire des assemblées plus efficaces et plus professionnelles est un objectif sous-jacent pour lequel tous les collaborateurs sont unanimes ; seuls les méthodes divergent : certains penchent pour aller vers une organisation moins égalitaire (assemblées plus restreintes) ; d'autres préconisent l'apprentissage permanent d'une « culture d'assemblée » qui permette de concilier les idéaux démocratiques avec une certaine efficacité pragmatique, ou plutôt, qu'une efficacité pragmatique rende possible la réalisation des idéaux démocratiques.

#### *L'illusion d'un travail « cool et relax »*

Un dernier aspect lié à l'organisation égalitaire est la représentation d'un travail sans contrainte, sans stress et sans pression. Urs par exemple raconte que quand il a commencé à travailler au Zähringer, il voyait ce travail un peu comme un « job de vacances », opposant cet idéal de lenteur, de farniente et de liberté à la dureté et au stress du monde du travail conventionnel :

Des gens cools, sympas, de bonne humeur... ce qui était important pour moi, c'était aussi cette « image » que le Zäh avait : c'était comme un job de vacances – un peu comme en Grèce, où je vais en vacances : on pouvait par exemple travailler au bureau, et s'il faisait beau, dès qu'on en avait un peu marre, on pouvait descendre sur la terrasse, boire un café, discuter avec les clients... une autre façon de travailler, sans horaire strict à respecter, avec une impression de vacances. C'était important, c'était ça dont j'avais envie, de ne pas devoir me dire que « maintenant je dois travailler » (...). Mais j'ai bien sûr remarqué par la suite que ce n'est pas toujours drôle, de faire l'administration.

[...] Irgendwie so lässige, "aufgestellte" Leute...das, was für mich auch noch wichtig war, die Ausstrahlung, was das "Zäh" gehabt hat: Das war wie ein Ferienjob, wie, irgendwo da in Griechenland, wo ich in den Ferien hingeh, z.B. die Buchhaltung zu machen, und wenn schönes Wetter ist, und die Lust ein bisschen abhanden kommt, dann geht man aus dem Büro 'runter in die "Gartenbeiz", und trinkt einen Kaffee und spricht mit Gästen... So ein bisschen eine andere Art zu arbeiten, nicht mehr so ein Pensum durchzudrücken, so das Gefühl zu haben, es ist mehr so wie eine Ferienarbeit. Das war noch wichtig, das wollte ich eigentlich so für mich, dass ich nicht das Gefühl habe, "jetzt muss ich wieder

arbeiten"... Ja, du kommst beim arbeiten auch immer wieder 'raus, wenn du draussen servierst, bist du im Freien, du kannst Konversationen machen. Das war so ein bisschen das Bild, das ich hatte. Ich habe natürlich dann schon gemerkt, dass Buchhaltung nicht immer lustig ist.

Cette idée, selon laquelle l'autogestion permet de travailler dans un contexte plus tranquille et plus détendu que dans une entreprise ordinaire, est très rarement exprimée sous cette forme. Au contraire, elle est généralement dénoncée comme une interprétation abusive, fautive et illusoire (c'est d'ailleurs aussi le cas pour Urs, qui dit devoir réviser sa première impression); ainsi, certains collaborateurs soulignent l'incompatibilité entre le travail souvent très dur et stressant propre à la restauration, et l'état d'esprit de certains de leurs collègues qui voient dans l'autogestion un environnement « cool et relax », qui profitent de l'absence de chef pour prendre leur travail à la légère (*es locker nehmen*). Nous avons vu aussi au chapitre 3.5. qu'une morale de travail implicite régulaient les comportements individuels, et que ce qui était perçu comme de la *lenteur* ou de la  *paresse* (l'excès de pause) était stigmatisé. Il y a donc là aussi une ambiguïté entre l'idée que l'absence de chef crée une ambiance de travail plus souple et plus humaine, et l'idée que le travail dans un restaurant autogéré est aussi dur et exigeant que dans un restaurant conventionnel, et que l'autodiscipline et l'autocontrôle qu'il requiert doit compenser l'absence de chef.

#### *Les tentatives de réformes de l'été 2002 et leur échec : pragmatisme et idéalisme*

Nous allons voir maintenant de quelle manière les réformes de l'été 2002 ont été amenées par certains collaborateurs, et quelle a été la réaction de leurs collègues. Nous verrons ensuite en quoi consistaient concrètement ces réformes et contre-réformes, et comment elles se situent par rapport aux principes autogestionnaires; quelles différentes représentations de l'autogestion et de ses valeurs les sous-tendent.

Bernard Gailloz (1996, p.263-4), qui analyse les hiérarchies informelles dans les entreprises autogérées, distingue quatre catégories principales: il y a le « noyau dirigeant » (*Führungskreis*), un groupe actif de leaders qui donne le ton, le « cercle des suiveurs » (*Kreis der Geführten*), c'est-à-dire les individus positifs qui suivent avec « bonne volonté » les dirigeants, les « indifférents », individualistes qui s'orientent selon leur propre intérêt, et finalement le « groupe d'opposition », qui s'oppose aux leaders.

Ce schéma, qui met clairement en jeu un pouvoir et un contre-pouvoir, correspond je crois assez bien à la situation du Café Zähringer de l'été 2002. Ainsi, les réformateurs formaient un petit groupe de quatre ou cinq personnes, relativement unis et solidaires, qui se caractérisaient par le fait qu'ils étaient plutôt anciens, compétents, actifs et engagés, mais se disaient aussi « frustrés », critiques et mécontents face à la situation du Zähringer. Fatigués de « devoir toujours tout faire », ils ont décidé d'instaurer au Zähringer une « nouvelle structure » (*neue Betriebsstruktur*), un nouveau « concept » (*Betriebskonzept*).

Ces propositions ont été suivies par quelques collaborateurs relativement dociles, tolérées avec une apparente indifférence par d'autres, et critiquées sourdement par un certain nombre de personnes qui ont alors développé une résistance passive, un scepticisme plus ou moins affiché. Finalement, devant le peu d'enthousiasme de leurs collègues et les difficultés à mettre en pratique leur projet, les réformateurs ont décidé, déçus, de démissionner, ce qui a stoppé net le processus de réformes. L'expérience n'aura duré que deux mois.

L'une des causes de l'impopularité et de l'échec de ces réformes est certainement la manière peu diplomatique et peu démocratique dont elles ont été amenées : les réformateurs les ont en effet pratiquement imposées du jour au lendemain à leurs collègues. La plupart des collaborateurs (même les « suiveurs » ou les « indifférents » selon les catégories de Gailloz) se sont dit « choqués » de la manière et du ton (autoritaire, tyrannique, agressif) sur lequel

ces nouveaux leaders amenaient leurs réformes. Plusieurs se sont plaint aussi du fait que certaines décisions avaient été prises à brûle-pourpoint, sans consultation de l'avis général : c'est donc en se référant implicitement à une vision non-hiérarchique de l'organisation du Zähringer que certains ont pu critiquer les réformes, sans en contester le fond. Un deuxième problème a été sans doute les contradictions internes à ces réformes : d'une part, les réformateurs accusaient leurs collègues de passivité et de fainéantise, et d'autre part, ils les empêchaient de se « rattraper », les excluant d'office du nouveau processus de réforme.

Mais c'est sans doute aussi parce que leur contenu même ne faisait pas l'unanimité que l'on peut expliquer l'échec des réformes. Essayons donc d'en résumer les principaux aspects :

- L'une des idées principales de ces réformes était d'instaurer un nouvel organe, nommé « Comité exécutif », (*Betriebsgruppe*) composé d'environ 6 membres du collectif élus démocratiquement par le collectif, et qui se réunirait régulièrement pour gérer concrètement l'entreprise. Les membres de ce Comité auraient comme tâche de représenter les différents domaines (cuisine, service, bureau), dont ils seraient à la fois les délégués et les « responsables » : il s'agirait pour eux de « contrôler », d'encadrer, et d'informer leurs collègues des décisions prises par le Comité exécutif, d'initier les nouveaux, d'accomplir ou de superviser les principaux *ämtilis* liés à leur domaine, d'organiser le planning, etc.
- De plus, l'organisation quotidienne du travail serait plus clairement définie : chaque tranche horaire par exemple (les roses, les oranges, les bleues, etc) correspondrait à des tâches et des responsabilités bien précises, et l'une de ces tranches (orange), accomplie en principe par un membre du Comité exécutif, serait considérée comme la « tranche à responsabilité », qui devrait « contrôler » le travail des autres.
- Cette réforme prévoyait aussi d'encourager ceux qui s'engagent et restent longtemps avec quelques avantages financiers. Il y avait par exemple l'idée de verser aux membres du collectif un « bonus » ou une « gratification » (une sorte de participation aux bénéfices de l'entreprise), sous forme de prime annuelle, ou l'idée d'un système de salaire progressif, qui augmente avec l'ancienneté.
- Enfin, certaines des réformes très concrètes (simplifications des comptes de la mi-journée, système de « pots à couvert » sur les tables, etc), visaient avant tout à rationaliser et optimiser l'organisation du travail, à augmenter l'efficacité et la rentabilité, pour pouvoir à terme diminuer le temps de travail du personnel et augmenter les salaires ; en effet, toutes ces restructurations avaient principalement comme objectif officiel de monter le salaire à 20/ 25 francs de l'heure.

Si maintenant on analyse ces différentes réformes, on peut dire tout d'abord qu'elles vont vers une plus grande *spécialisation*, une plus grande *répartition des tâches*. En effet, ces réformes visent une distribution plus claire et plus précise des rôles et des responsabilités. Dans ce sens, elles renient en quelque sorte le principe autogestionnaire de non-séparation des domaines, le « tout le monde fait tout » traditionnel.

Un deuxième aspect, qui est directement lié au premier, est la *hiérarchisation* : en effet, elles instaurent en quelque sorte une « structure hiérarchique », dans laquelle un groupe restreint d'individus compétents possèdent plus de responsabilités et de pouvoir de décision, plus de droits et de devoirs que les autres. Dans ce sens-là, elles s'éloignent du principe égalitaire. Elles seraient une manière de prolonger, de parfaire ce qui a été amorcé avec le système du double statut : de donner à ceux qui veulent s'engager plus de moyens et de légitimité pour le faire).

A ce propos, il est intéressant de voir que, à aucun moment au cours des réformes, le mot « chef » n'a été prononcé, comme si ce mot aurait désigné une trop grande trahison, ou un rejet trop patent des idéaux autogestionnaires ; De même, J.T. pense que l'idée de « collectif » ( qui contient une certaine égalité de droits) est parfaitement compatible avec ce qu'il appelle une structure de « hiérarchie plate » (*flache Hierarchie*), oxymoron qui montre bien que ces réformes ne se veulent pas un reniement total des valeurs autogestionnaires, mais plutôt leur adaptation. A aucun moment, l'idée d'autogestion n'est explicitement remise en question.

Pourtant, ce projet part clairement d'une sorte de désillusion face aux idéaux et principes autogestionnaires, en particulier face au modèle égalitaire, jugé à la fois chimérique et inopérant. Les réformes visaient en effet à pallier à tous les problèmes que l'on a examiné dans ce chapitre : l'inertie et le statisme (liés à des groupes trop grands, tout le monde doit dire son avis avant qu'une décision puisse être prise), l'organisation chaotique et inefficace (par manque de contrôle et de responsabilisation des individus), la « paresse » des uns (un contrôle plus soutenu obligerait les collaborateurs à être plus actifs), la frustration des autres (les « engagés », plus reconnus, se sentiraient moins exploités). Ce projet de restructuration du Zähringer, comme celle du Teestübli ou d'autres collectifs décrits par Amstutz (1996, p.102-103), va donc vers une organisation plus conventionnelle et s'éloigne des principes de base de l'autogestion.

C'est sans doute pourquoi ces réformes se sont heurtées à une opposition : d'autres collaborateurs refusent de partager cette désillusion, qu'ils ressentent comme une trahison des valeurs de base ; ils revendiquent au contraire une vision plus optimiste, plus idéaliste, plus fidèle au modèle autogestionnaire. Max\* critique le fait de donner tant de poids à l'amélioration de la rentabilité, de l'efficacité, etc ; il soutient qu'il faut faire passer l'aspect économique après, et pas avant l'esthétique, l'éthique, le social. Plusieurs collaborateurs montrent d'ailleurs une certaine méfiance envers J.T., parce qu'il est un « entrepreneur », un « homme d'affaires » - il est dans ce sens réputé pour mettre en avant des arguments économiques. J.T. a donc un statut ambigu : il est donc à la fois admiré et reconnu pour être le *père fondateur* du Zähringer (et aussi son précieux soutien) ; et à la fois, il est perçu par certains comme un *traître* des idées autogestionnaires.

L'écrivain Peter Bichsel<sup>178</sup>, qui dans sa jeunesse a travaillé (avec Niederhauser) au *Kreuz* de Soleure, partage un peu cette deuxième position : pour lui, la tendance des collectifs actuels à rechercher une meilleure efficacité économique a quelque chose de paradoxal ; en effet, l'idée de rentabilité et de profit n'est selon lui pas compatible avec l'autogestion : de même que l'échec des pays socialistes vient du fait qu'ils n'ont pas su conserver la « révolution permanente » que prônait Trotzki, de même, l'autogestion court à sa perte si elle s'adapte trop à l'économie capitaliste ; il faut non pas qu'elle devienne un « modèle économique » (qu'elle montre que d'autres modèles peuvent être rentables) mais qu'elle reste un « modèle de société » (et qu'elle prouve que d'autres modèles peuvent fonctionner malgré tout). Pour remplir cette mission, il faut donc idéalement que l'entreprise autogérée « tourne juste » (« mit knapper Not durchkommen »).

---

<sup>178</sup> interviewé par Amstutz 1996, p.135-136 + 141-142.

Pour résumer, on peut donc voir une opposition entre la défense d'une approche économique » et pragmatique (chercher à être plus rentable, pouvoir augmenter les salaires, etc) et d'une attitude plus politique et idéaliste (sans oublier que la plupart des individus se situent à cheval entre les deux catégories) :

Conservateurs	Réformistes
Egalitarisme	Hiérarchisation, spécialisation
<i>Idéaux</i> autogestionnaires, utopies	Pragmatisme <i>réaliste</i> , désenchantement
Rôle social, éthique, <i>esthétiques</i>	Aspects <i>économiques</i> , rentabilité

Il est intéressant de voir que les partisans des réformes étaient, dans ce cas, tendanciellement plutôt des anciens, des gens plus âgés, ceux dont on aurait pu croire qu'ils allaient défendre les vieux idéaux. Tout se passe comme si les anciens avaient vécu une désillusion que n'avaient pas encore traversée les nouveaux ; comme si les partisans de la hiérarchie étaient précisément ceux dont le pouvoir informel se verrait par là institué, tandis que les partisans d'un système égalitaire étaient plutôt les nouveaux, qui ont tout à gagner à une structure plus souple. Dans ce sens, l'adoption de l'une ou de l'autre tendance est moins liée à une conviction idéologique qu'à une réaction semi-consciente de défense de sa position dans la structure informelle.

On peut se demander pourquoi, alors que la plupart des restaurants autogérés engagent des réformes semblables à celles décrites ici, les collaborateurs du Café Zähringer ont à plusieurs reprises rejeté l'option d'une réforme (cette proposition n'est en effet pas nouvelle dans l'histoire du Zähringer). On pourrait dire peut-être que le fort taux de rotation du personnel propre au Zähringer engendre une structure informelle sans cesse changeante, remodelée, qui n'a pas le temps de se figer en une hiérarchie informelle stable et susceptible de chercher à s'institutionnaliser. Peut-être aussi que les collaborateurs, en moyenne un peu plus jeunes et un peu plus « idéaliste » que dans d'autres lieux semblables, n'ont pas le temps de se lasser des problèmes récurrents et de vouloir les éliminer par une réforme radicale.

## 6 Valeurs écologiques et politiques

Nous avons vu (cf. chap.1.3.) que le courant autogestionnaire avait passé, entre les années post-68 et les années 80, d'un militantisme idéologique et révolutionnaire à des projets plus pragmatiques, à la création d'îlots expérimentaux qui visaient non plus à changer la société mais à démontrer que l'on pouvait « faire quelque chose d'autre », « vivre autrement ».

L'étude de F. Amstutz (1996, p.97-98) dans les années 90 confirme totalement cette tendance vers la « désidéologisation », la « pragmatisation »: Elle montre (1996, p.97-98) que si l'idéologie autogestionnaire était au premier plan pour les fondateurs de restaurants autogérés bernois dans les années 70, la plupart de leurs successeurs actuels ne revendiquent plus vraiment de dimension politique, ou alors elle s'est « réduite » à des valeurs comme la politique alimentaire (le végétarisme, etc.), l'écologisme (le bio, le local), etc. Au contraire, la volonté de transformer la société, centrale dans les années 70, fait maintenant sourire les autogestionnaires actuels (1996, p.101), qui mettent plutôt en avant leur intérêt pour la restauration en tant que telle. Et la motivation la plus importante pour les informateurs d'Amstutz (1996, p.98) est une motivation existentielle, l'envie d'avoir un travail qui permette de « développer sa créativité » et sa personnalité, d'être en « accord avec soi-même », de « prendre des responsabilités », etc. Ce qui signifie qu'on serait passé de la motivation politique (refus critique de la société) à la motivation personnelle (réalisation de soi, épanouissement personnel).

Qu'en est-il au Café Zähringer de la connotation politique et idéologique? Comment a-t-elle évolué entre l'époque fondatrice et aujourd'hui? Quels types de motivations animent actuellement les acteurs du Zähringer (clients ou collaborateurs)? Quelle est la place de l'aspect idéologique et politique, et quels types de discours et de représentations le sous-tendent? Comment est vécue la politique alimentaire, ses normes et ses pratiques? Et quel rôle ces valeurs jouent-elles dans la construction de l'identité collective?

### 6.1 De la lutte politique à la « gauche alternative »

*le mythe fondateur des mouvements zurichois (Jugendunruhen)*

On peut dire tout d'abord que le Café Zähringer a, plus que d'autres restaurants autogérés sans doute, un passé politiquement et idéologiquement très connoté.

Pour la plupart des collaborateurs actuels, surtout pour les plus jeunes et les plus nouveaux, la période fondatrice est assez peu connue, elle leur semble lointaine et « abstraite » (« les années 80, c'est de l'histoire », dit Markus). Mais ce que chacun sait, c'est que la naissance du Café Zähringer (en 1981) se situe au milieu des mouvements des jeunes zurichois (*Jugendunruhen*) de 1980-1982 (cf. chap. 1.2.). Et c'est peut-être dans l'importance de ce contexte historique que l'on pourrait voir le « mythe des origines » du Zähringer, ancré dans les discours et représentations des collaborateurs actuels : il s'agit de l'idée que le Zähringer est directement issu des mouvements zurichois de 1980-82, dont il serait la prolongation directe. Dans la brochure qui a été éditée à l'occasion du jubilé des 15 ans d'existence du Café Zähringer<sup>179</sup>, on peut lire en première page un petit récit poétique, sous le titre « pré-histoire : l'an de grâce 1981 » (*Vorgeschichte : Anno Domini 1981*), qui illustre parfaitement bien cette conception des origines:

---

<sup>179</sup> *Die Zähringer Saga 1981-1996*

Alors que l'incendie était entrain de s'éteindre sous l'effort des pompiers, laissant la glace reprendre du terrain, un homme ramasse un petit récipient de braises, et l'emporte de l'autre côté de la ville. Là, il y rencontre une chaumière abandonnée. Il y entre, et parvient à éveiller quelques flammes dans le foyer presque éteint. Voyant de la fumée, des exclus et marginaux s'approchent ; chacun y amène quelque chose, et bien vite, le feu fait fondre la glace et l'on peut se cuire une soupe. « Allez, on reste ici », dit l'un. « D'accord, pourquoi pas », disent les autres<sup>180</sup>.

Noch war der Brand nicht gelöscht, aber die Feuerwehr tat alles, was in ihrer Macht stand. Im Zentrum ging das Brennholz langsam zur Neige...an den Rändern packte das Eis stetig zu. « Retten wir wenigstens einen Becher voll Glut », meinte ein unentwegt Bewegter, und trug es über zwei Flüsse in die Gegend, wo die Steinblöcke seit Jahrhunderten aufeinander ruhen...An einer Ecke, unweit vom Platz, wo einst die Hirschen ästen, fand er eine leerstehende Hütte. Die Feuerstelle war noch festgefügt. Mit einigen fliegenden Blättern erweckte er die Flammen. Die Rauchzeichen wurden gelesen. Zögernd näherten sich einige Randständige und Grenzgängerinnen... Ein Kesselflicker brachte einen geflickten Kessel, ein schlauer Bauer einen Korbvoll kleiner Kartoffeln, einige Jäger und Sammlerinnen schleppten Treibholz heran vom nahen Pflasterstrand und alsbald wurde ein Eismocken zum schmelzen gebracht und ein Süppchen zum kochen. « Komm, wir bleiben hier », meinte die Eine, und die Anderen : « Ja, warum nicht... »

Ce récit fictif et anonyme se réfère implicitement au slogan « Zurich brûle » (*Züri brännt*), qui (à l'instar de « Lozâne bouge », etc) désignait le mouvement des années 80, les comparant ici à un « incendie » qui aurait enflammé la ville entière. Dans cette métaphore, la dichotomie feu/ glace, chaud/ froid oppose le mouvement des jeunes (représenté par le feu) et la société bourgeoise traditionnelle (représentée par la glace). De cette lutte des éléments, la *glace* bourgeoise et capitaliste semble sortir vainqueur ; mais le feu, s'il a cessé de « brûler Zurich », est sauvé de justesse par quelques individus qui parviennent à en conserver et en entretenir une infime partie dans une chaumière. Selon ce récit mythique, le Zähringer représenterait donc la survivance, la prolongation anachronique d'une époque disparue, un « village irréductible », un « dernier des Mohicans ». Et cette image correspond à la représentation collective, dans laquelle le Zähringer est vu comme un héritier symbolique, un emblème mythique des mouvements zurichois.

Ce mythe des *Jugendunruhen* est également présent dans les clichés parfois malveillants qui existent à propos du Café Zähringer : un suisse-romand émigré à Zurich m'a dit un jour qu'il voyait le Café Zähringer (qu'il connaissait principalement par ouï-dire) comme un lieu de rendez-vous pour adolescents baba-cools d'extrême-gauche et « en révolte » contre la société. Ce stéréotype est intéressant, dans la mesure où il fait un amalgame entre le mythe d'origine et la réalité actuelle ; il associe le Zähringer avec les termes « adolescence », « gauchisme » et « révolte » - trois images couramment liées aux *Jugendunruhen*. Nous avons vu au chapitre 1.2. que l'association entre « jeunesse » et « mouvement social » était courante dans nos représentations. Dans cette optique, le Zähringer serait un cadre privilégié des « rites de passage » de l'enfance à l'âge adulte. Ainsi, j'ai entendu plusieurs personnes me dire qu'ils ne venaient plus ou presque plus au Café Zähringer, mais qu'ils l'avaient beaucoup fréquenté « quand ils étaient plus jeunes ». Dans ce schéma, ne plus aller au Café Zähringer équivaldrait à devenir « mature » ; le Café Zähringer, à l'instar des mouvements zurichois, serait un lieu prévu pour ceux qui sont encore dans les limbes de la recherche de soi, de la crise existentielle et de la révolte adolescente.

---

<sup>180</sup> La traduction est très sommaire ; le texte allemand contient encore des jeux de mots, tournures poétiques et allusions qu'il serait difficile et peu utile d'essayer de rendre en français.

## *La guerre contre l'establishment*

Paradoxalement, les deux co-fondateurs interviewés ne mentionnent pas vraiment les Jugendunruhen dans leurs récits. J.T. par exemple, qui est l'un des fondateurs les plus impliqués, se dit passionné surtout par la mise en place et l'organisation d'entreprises autogérées, ce qu'il a fait tout au cours de sa vie ; il ne semble pas avoir été directement impliqué dans les mouvements de 1980. Anna Züst dit qu'elle était « trop vieille » pour y participer (elle est plutôt de la génération de 68 dit-elle), mais qu'elle avait de la « sympathie » pour ces mouvements. Elle explique en effet que si les fondateurs n'étaient pas véritablement engagés politiquement, il y avait une sorte de sensibilité politique « sous-jacente » commune :

C'est clair, que [notre projet] avait un rapport avec la politique... Mais je n'étais pas dans un parti ; aucun d'entre nous n'était dans un parti, ou dans un de ces groupes qu'il y avait à l'époque, marxistes et autres. Mais c'était clair pour chacun d'entre nous, que nous voulions quelque chose d'autre. Et c'était certainement une grande motivation, d'essayer justement un contre-modèle, un contre-exemple ; c'était tout à fait clair (...). On n'en discutait pas vraiment, mais c'était clair.

Natürlich hatte es mit Politik zu tun, nur wir waren... ich war nicht in einer Partei ; ich glaube, niemand von uns war in einer Partei, oder alle diese Gruppen, die es dann gab, diese marxistischen, weiss ich nicht was, ich glaube, niemand von uns war dabei. Aber es war für alle klar, wir wollen etwas anderes. Und das war bestimmt eine ganz starke Motivation, ein Gegenmodell, ein Gegenbeispiel, etwas eben zu versuchen, das war ganz klar (...). Wir haben nicht gross darüber diskutiert, das war einfach so.

Ainsi, contrairement aux jeunes impliqués dans la Rote Fabrik et le AJZ (cf. chap. 1.2.), les fondateurs du Zähringer n'étaient pas des militants politiques ; mais ils partageaient implicitement les mêmes convictions, les mêmes rêves, ceux de mettre en pratique des idées innovatrices, d'expérimenter à petite échelle un nouveau modèle. Cette citation confirme la tendance propre à l'autogestion des années 80 décrite plus haut (chap. 1.3.). Elle montre aussi que si à l'origine la fondation du Café Zähringer n'a pas vraiment de rapport (sinon chronologique) avec les mouvements de Zurich, il y avait pourtant une sorte de « parenté spirituelle » sous-jacente, de convergence philosophique et politique. Ce qui explique peut-être qu'il y ait eu postérieurement des liens plus étroits : Anna Züst explique que, bien que les co-fondateurs eux-mêmes ne fussent pas impliqués dans les mouvements zurichois, le Zähringer est rapidement devenu un « point de chute » important pour ses participants; elle relève aussi qu'il y a eu très vite des liens personnels, des contacts informels entre le Café Zähringer et la Rote Fabrik, qui était l'un des cœurs des mouvements zurichois.

De même, T. précise que si les cofondateurs eux-mêmes n'étaient pas vraiment actifs politiquement, les collaborateurs qui leur ont rapidement succédé l'étaient pour la plupart.

Et l'on rencontre souvent dans les discours actuels l'idée (souvent en référence au mythe des Jugendunruhen) que pendant les années 80, le Café Zähringer avait autrefois une forte connotation politique, qu'il affichait clairement une position de gauche, voire d'extrême-gauche. Il organisait beaucoup plus de manifestations politiques, avec en particulier de nombreuses actions de soutien aux squats zurichois (le lien entre le Café Zähringer et la scène des squats zurichois était d'ailleurs étroit : le Zähringer était semble-t-il, à certaines périodes, le point de rencontre privilégié des squatters, et de nombreux squatters y travaillaient). De plus, on raconte que le Zähringer était très mal vu par les autorités de la ville, qui y voyaient un repère de drogués et de gauchistes impliqués dans les mouvements de jeunes – qui étaient à cette époque durement réprimés par la police. « Nous étions les ennemis », résume Roman.

Urs, qui est entré au Zähringer en 1989, raconte que les collectivistes étaient à cette époque beaucoup plus « politisés », très conscients et fiers de leur différence – ce qui les rendaient parfois presque agressifs, « paranoïaques » :

C'est cette polarisation politique que j'ai traversée ; la polarisation entre l'« establishment » et les jeunes qui voulaient quelque chose de nouveau, qui voulaient réinventer le monde (...). Les gens qui travaillaient au Zähringer à cette époque, ils avaient des motivations beaucoup plus politiques. On disait « notre bistrot, il est pas comme les autres », et – ce qui était peut-être un peu parano – « les autorités veulent nous fermer à la première occasion, donc on doit être irréprochable ». Du coup, quand la police de l'hygiène venait chez nous, ils nous félicitaient, nous disaient qu'on était un modèle de propreté !... Parce qu'on ne voulait leur donner aucun prétexte pour nous fermer. On voulait être un lieu qui puisse accueillir des gens qui n'avaient, disons, rien de bon à attendre de la police (réfugiés, etc). Et par exemple, on ne laissait pas entrer les militaires : « on sert pas les gradés », qu'on disait. Et les flics non plus... les camps étaient bien définis, les camps politiques étaient plus clairement délimités ; aujourd'hui, c'est plus fluide ; ce qui se reflète aussi au Zähringer, où les gens ne sont pas aussi durs, intransigeants.

Es war so wie ein bisschen die politische Polarisierung, was ich da durchgemacht habe. [...] Weisst du, politische Polarisierung zwischen « etabliert » und irgendwie den jungen Leuten, die etwas neues wollten, die Welt neu erfinden wollten (...). Und die Leute, die damals gearbeitet haben, die waren irgendwie viel mehr noch so politisch motiviert. Es hat z.B. Auswirkungen gehabt, dass man gesagt hat, « wir sind die Beiz, die es anders macht », und, vielleicht ein bisschen paranoïd zu glauben, « die Behörden wollen uns, wenn es geht, schliessen. Wir müssen es also sehr gut machen ». Das heisst, es hat sich halt so ausgewirkt, dass wenn die Gesundheitspolizei gekommen ist, dann hatten sie gesagt : « Total gut, wir möchten, dass es überall so wäre wie bei euch ». Wir waren insofern ein Musterbetrieb. [...] Ja, weil wir eben nicht wollten, dass man einen Anlass hat, uns zu schliessen. Wir wollten ein Ort sein, wo auch andere Leute hinkommen können, die zum Beispiel irgendwie von der Polizei nichts gutes zu erwarten haben, einmal so gesagt. [...] Und zum Beispiel die Militär : da haben wir gesagt, « die steifen Hüte werden nicht bedient » [...]. Ja, und die Polizei hat auch zu diesem Kuchen gehört (...). Der Kuchen war irgendwie klar abgegrenzt, der Politikuchen in Zurich war klarer abgegrenzt. Heute sind die Übergänge fliessender, denke ich. Und das äussert sich eben halt auch darin, wie wie es jetzt so läuft im Zähringer, dass es eben heute nicht mehr so knallhart ist.

Ici, les motivations politiques des collaborateurs consistaient à exacerber la « polarisation », l'hostilité réciproque entre le Zähringer (patrie des « jeunes qui veulent changer le monde », refuge des hors la loi) et les autorités, la police, l'armée (garants d'une société bourgeoise, capitaliste et traditionnelle). Les collaborateurs du Zähringer se voyaient ici au cœur d'une lutte entre l'ancien et le nouveau, entre la droite et la gauche, entre l'« établi » et le contre-culturel (prolongeant ainsi le schéma des mouvements de 1980). Il y avait une sorte de « guerre froide », une impression de menace permanente (avec la peur constante d'être « fermé par les autorités », la volonté de ne pas laisser entrer la police). Dans cette description, le Café Zähringer apparaît comme un lieu à caractère contre-culturel, selon la définition de Yinger (cf. chap.1.1.) : le Zähringer est non seulement revendiqué avec fierté par ses membres comme un lieu subversif, mais il semble aussi être perçu par les autorités et par l'opinion publique comme un lieu malfamé, objet officiel de méfiance et d'hostilité.

#### *Du lieu out au lieu in*

Aujourd'hui, le Café Zähringer a toujours une orientation politique de gauche : il tient chaque année un stand à la fête du 1<sup>er</sup> mai sur la Kasernenplatz ; il affiche parfois des slogans et des banderoles politiques (en faveur d'un squat zurichois menacé d'être fermé, contre le génie génétique, le G8, ou contre la guerre en Irak) ; il est abonné à plusieurs journaux ou mensuels de gauche<sup>181</sup> ; il organise parfois des manifestations à caractère politique : en été 2002 par

---

<sup>181</sup> Outre les grands quotidiens courants à Zürich (*Neue Zürcher Zeitung*, *Tagesanzeiger*), le Café Zähringer est abonné à de nombreux hebdomadaires ou magazines à tendance « gauchiste » ou « alternative » comme la

exemple, le Café Zähringer a ouvert ses portes à des soirées de table ronde et de témoignages organisée par *Augen auf* (association qui lutte contre le racisme et la violence des expulsions), et à une exposition de photos accompagnée d'une série de conférences et d'actions en faveur de Cuba. Tout récemment (en septembre 03), il a été le cadre d'une exposition, d'une conférence et d'une soirée de diapositive concernant le problème du peuple palestinien.

Pourtant, le Café Zähringer semble avoir perdu son caractère hérétique, il ne s'inscrit plus dans une polarisation politique telle qu'on l'a décrit plus haut : tout le monde s'accorde pour dire que la « connotation politique » du Café Zähringer est beaucoup moins forte. « On est toujours à gauche, mais ça se perd de plus en plus »<sup>182</sup>, dit Roman, qui trouve que le stand du 1er mai du Zähringer est devenu « commercial » : « Mais la fête du 1<sup>er</sup> mai est de toute façon commerciale », ajoute-t-il. Ce qui sous-entend que le Zähringer n'a fait que suivre l'évolution générale : « le Zähringer est moins politisé – mais c'est parce que toute la société est moins politisée », fait remarquer une cliente (serveuse, ancienne collaboratrice du Zähringer, 31 ans). Cette transformation de l'ambiance politique a semble-t-il transformé aussi l'attitude et l'état d'esprit des collaborateurs du Zähringer : Urs fait par exemple souvent remarquer que depuis que la « peur d'être fermé par les autorités » n'existe plus, les collaborateurs sont beaucoup moins consciencieux avec la propreté ; ou que les assemblées sont maintenant beaucoup plus consacrées à des problèmes concrets, et beaucoup moins à des thèmes politiques (il raconte par exemple qu'il y a quelques années, le collectif avait débattu en assemblée s'il était politiquement correct ou non de vendre de la glace à la mangue - alors qu'aujourd'hui, il ne viendrait à l'idée de personne de proposer un tel trakti).

A ce propos, certains collaborateurs disent regretter que le Zähringer soit moins « politiquement actif », comme Roman, qui avoue avoir essayé, pendant les deux ans où il était au Zähringer, de réactualiser un peu ce qu'il appelle une « tradition » d'engagement politique (*eine Art traditionelle Verpflichtung*).

La clientèle du Zähringer semble elle aussi avoir traversé une évolution. Anna Züst raconte que le public du Café Zähringer a dès le départ été « très mélangé ». Mais les deux cofondateurs font allusion à des groupements spécifiques qui en faisaient leur *Stammebeiz*. On a déjà cité la « scène des squats » ; plusieurs personnes m'ont parlé aussi de la « scène de la gauche alternative » (*Linksalternative Szene*<sup>183</sup>), la « scène alternative kurde »<sup>184</sup>, la « scène latino », ou encore la « scène de la drogue », qui aurait successivement et par période « colonisé » le Café Zähringer. Peu après la fondation du Zähringer, raconte encore J.T., la secte *Lieblings* avait même essayé de faire du Zähringer son point de ralliement. Anna Züst précise aussi que ce genre de vagues pouvaient parfois avoir un effet dissuasif sur certains anciens habitués (comme les personnes âgées du quartier), dont tous n'osaient plus venir suivant les ambiances. Le lieu, bien qu'ouvert, avait des fortes connotations.

Ces clientèles très typées (squateurs, toxicomanes, alternatifs, etc) semblent avoir beaucoup diminué actuellement. Une impression de grande ouverture ressort du discours des clients, dont plusieurs disent apprécier particulièrement le « public mélangé » (*gemischtes Publikum*), la grande « diversité du public ». De même, les collaborateurs parlent aussi généralement de

---

*WochenZeitung* (WOZ), le *Total Lokal* (mensuel altermondialiste zurichois), le *Revolutionärer Aufbau*, le mensuel de la « Société pour les Peuples Menacés », le programme culturel de la Rote Fabrik et du Xenix (cinéma « alternatif »), etc.

<sup>182</sup> « Das ist schon mal links, klar (...). Aber das ist immer mehr am verwässern ».

<sup>183</sup> Le mot « scène » emprunté à l'anglais dans son sens de « milieu », « réseau », est utilisé couramment en allemand.

<sup>184</sup> Le Zähringer a été pendant longtemps abonné à un quotidien turc, pour sa nombreuse et fidèle clientèle de réfugiés kurdes.

« public mélangé » : Markus par exemple estime que le Zähringer n'a pas de public-cible, qu'il vise au contraire à être « ouvert pour tous ». L'identité du Zähringer semble donc basée en partie sur un principe d'ouverture, de non-sélection.

Autrement dit, le Zähringer aurait passé d'un statut de *lieu out* (qui cristallisait toutes sortes de tendances « en marge » ou « contre-culturelles », comme les sectes, la drogue, les squats, l'extrême-gauche, etc.) à un statut de *lieu in*, ouvert à tout un chacun. Cette évolution correspond à celle que constate Franziska Amstutz (1996, p.122-123) dans son étude sur les restaurants autogérés bernois : il y a, écrit-elle, une « tendance au mélange », une tendance à s'ouvrir à une plus « large palette » de clients que dans les années 70-80. On peut interpréter cela selon elle d'une part par une plus grande acceptation des idées « alternatives », écologiques, etc, pour lesquelles une plus grande frange de la population est sensibilisée, et d'autre part par une volonté de l'autogestion de sortir de son « enclave » (*Nischendasein*), de se donner une image moins connotée, plus « présentable » (*salonfähig*). Actuellement, le Café Zähringer est mentionné dans les guides touristiques (le Routard, etc) ; il est presque devenu un lieu exotique que l'on vient « visiter » – ce qui montre son caractère inoffensif, neutralisé. Cette évolution vers la « normalisation » ou la « neutralisation » est souvent perçue comme positive : ainsi, la plupart des clients interrogés trouvent que « le Zähringer ne doit pas être trop politisé », « il a aussi besoin de clients normaux », « il ne doit pas se limiter à un groupe », disent la plupart des clients, qui avouent se sentir mieux dans un lieu « neutre ».

Mais certains sont plus nostalgiques : au cours de certaines conversations avec des clients quadragénaires ou quinquagénaires, qui avaient vécu les années 80, j'ai eu l'impression qu'ils regrettaient le temps où l'ambiance du Zähringer était beaucoup plus politique, plus « alternative », plus « révolutionnaire ». « Toute l'ambiance de l'époque était différente », raconte un client (intellectuel kurde de Turquie réfugié en Europe au début des années 80). Cette évolution a représenté, pour certains, la fin d'une certaine forme de leur vie sociale: un client de 49 ans (musicien londonien immigré à Zurich depuis les années 70) me raconte que dans les années 80, il venait au Zähringer pour y rencontrer toute sa « clique » d'amis et de connaissances ; actuellement, il n'y connaît presque plus personne. Même remarque d'un autre habitué (syndicaliste, 46 ans) qui dit avoir beaucoup fréquenté ses amis squatters au Zähringer – et qui y vient seul aujourd'hui. Deux clients qui ont eux-mêmes vécu des expériences communautaires ou autogestionnaires du début des années 70 m'ont parlé avec une certaine amertume de l'« individualisme » et l'« absence de conscience politique » des collaborateurs actuels, pour qui le Café Zähringer ne représentait selon eux qu'un gagne-pain provisoire, facile et sans contrainte, dans une ambiance cool et insouciant. On trouve ici l'idée (déjà citée en chapitre 5.1.) que l'on vit actuellement une dégradation, une *déchéance* du mouvement alternatif – avec en filigrane la référence à un « âge d'or » disparu, incarné par l'époque des Jugendunruhen.

### *Motivations politiques, motivations existentielles*

Si on essaie maintenant d'analyser les différentes motivations des collaborateurs, on peut voir tout d'abord que s'il y a sans doute eu un phénomène de « dépolitisation », il est très difficile d'en faire une généralité. Rolf Niederhauser écrit que « les différents individus ont chacun une toute autre vision de ce qu'ils aimeraient atteindre avec l'autogestion »<sup>185</sup>. Cette affirmation est sans doute vraie aussi pour le Zähringer actuellement : les collaborateurs ont des motivations multiples, hétérogènes, voire contradictoires : comme on l'a vu avec la problématique du réformisme et de l'idéalisme (chap. 5.2), certains se distancient clairement

---

<sup>185</sup> « Die einzelnen Leute haben ganz unterschiedliche Einstellungen, was sie mit Selbstverwaltung erreichen möchten », cité par Amstutz 1996, p.101.

de l'aspect idéologique, revendiquent leur intérêt pour le travail dans la restauration en tant que telle, tandis que d'autres collaborateurs affirment des idées libertaires, voire même un engagement politique<sup>186</sup> et disent avoir choisi de travailler au Zähringer principalement par conviction idéologique.

Cette divergence de motivation peut d'ailleurs faire l'objet de tensions : T. par exemple, qui affiche une position anarchiste très militante (il estime notamment que le modèle autogestionnaire devrait s'étendre dans toute la société), a parfois été ironiquement qualifié d'« utopiste », d'« idéaliste », ou même de « missionnaire » par un certain nombre de ses collègues plus sceptiques.

Mais là aussi, il y a des collaborateurs dont les motivations se transforment au cours du temps : des collaborateurs très politisés au départ qui finissent par « perdre leurs illusions », ou au contraire des gens qui ont commencé au Zähringer par hasard, dans le seul but de gagner de l'argent, et qui se mettent après coup à s'intéresser à l'autogestion et à ses valeurs. Il y a donc une sorte de va et vient constant, de concurrence entre ces deux pôles.

Si l'on se penche maintenant sur la motivation existentielle que décrit F. Amstutz (épanouissement, réalisation de soi), on peut voir qu'on la retrouve aussi dans les discours de plusieurs collaborateurs du Zähringer. Conny par exemple explique par des raisons très personnelle pourquoi elle aime travailler dans un collectif :

L'autogestion m'intéresse, parce que je peux décider par moi-même, enfin je peux décider dans un groupe comment je veux travailler, et ce qui est important pour moi, enfin pour nous. C'est pas un lieu de travail où je dois simplement arriver le matin, travailler mécaniquement, repartir le soir et faire autre chose... ça a plus de sens. Parce qu'on passe tellement d'heures de sa vie au travail ; alors travailler sans être soi-même convaincu par ce qu'on fait – par exemple si je devais vendre un truc bizarre que je désapprouvais, ça n'aurait pas de sens, de dépenser tellement d'heures de ma vie pour ça. Tandis que si je peux dire « je trouve ça bien, et c'est pour ça que je le fais », ça a un sens. Et si après je peux dire « on a réussi ceci, on a fait cela » et pas « on a fait ça parce que notre chef nous a dit de le faire », c'est... je sais pas, c'est beaucoup mieux. Faire quelque chose par soi-même, et ensuite voir à quoi on est arrivé.

Ich finde [Selbstverwaltung] interessant, weil ich selber bestimmen kann, also nicht selber, sondern in einer Gruppe bestimmen kann, wie ich arbeiten will, was mir wichtig ist, also was uns wichtig ist. Weil es halt nicht ein Arbeitsort ist, wo ich hingeh, arbeite, nicht denken muss, wieder nach Hause gehe, und was anderes mache, sondern es ist dann...ich finde, es macht mehr Sinn. Weil ich finde, du verbringst soviel Zeit an einem Arbeitsort. Und wenn du einfach irgendwo arbeitest, wo du z.B. nicht dahinter stehen kann : wenn ich jetzt irgendwo - ich weiss auch nicht - irgendetwas komisches verkaufen müsste, was ich eigentlich nicht gut finde, dann macht es doch keinen Sinn, wenn ich soviel Zeit von meinem Leben dafür aufbringe. Und wenn ich eben sagen kann, « ich finde das gut, was ich mache, und deshalb mache ich es », dann macht es auch Sinn. Ja, und wenn ich nachher sage, « eh ! wir haben das geschäft, und das haben wir gemacht », und nicht « wir haben das geschäft, weil es unser Chef gesagt hat », macht das dann...dann wird es gut, dann...weiss ich nicht was. Halt selber etwas erreichen, und sehen, was ich gemacht habe.

En d'autres termes, l'autogestion s'opposerait aux conditions de travail « normales » parce qu'elle permet de ne pas être une simple force de travail, un salarié qui obéit aux ordres d'un supérieur, mais un individu libre et pensant, autonome et responsable. Ici, l'autogestion permet donc au travailleur d'échapper à l'aliénation, de donner un sens à ce qu'il fait, d'avoir de la satisfaction et de s'épanouir dans son travail.

Il est intéressant de voir que cette motivation est assez proche de l'un des objectifs de base de l'autogestion, qui était de faire en sorte que le travail ne soit plus une activité aliénante et

---

<sup>186</sup> En effet, plusieurs collaborateurs font partie d'une organisation ou d'un parti comme la *Liste Alternative* (parti d'extrême-gauche zurichois), le *Parti communiste kurde*, la *Reconstruction révolutionnaire*, ou encore un mouvement anarchiste, etc.

asservissante mais un espace où l'homme puisse exercer sa liberté et sa créativité : « le travail ne doit plus être séparé de la vie, il doit être une partie de la vie »<sup>187</sup>.

Ainsi, la motivation de type « existentielle » des autogestionnaires n'est pas uniquement propre aux années 90. Urs montre d'ailleurs que cet aspect était aussi présent dans les années 80, imbriqué à l'aspect politique :

D'un côté y a la motivation qui consiste à se distancier de l'économie de marché, de l'autre côté y avait toujours aussi le côté personnel : « je ne veux pas sacrifier ma vie à cette économie ». La « réalisation de soi », c'est encore aujourd'hui un mot d'ordre. On pourrait dire peut-être que la réalisation de soi, ça signifie qu'on veut tous être des artistes (...). Cette idée a toujours été là. Et il y avait une sorte de mixe (...). En fait je suis arrivé avec un concept philosophique. Je me suis dit que cet « autre monde », je voulais le connaître. A la fin des années 60, des économistes ont dit qu'il suffirait de travailler deux heures par jour pour conserver notre niveau de vie. Et moi j'avais fait un apprentissage, j'étais pas très content de mon travail, de mon lieu de travail, de l'ambiance et tout. Et je voulais autre chose, je voulais – comme beaucoup d'autres gens d'ailleurs. Et je me suis dit, enfin j'ai développé une philosophie : « il faut le faire, cet autre monde, si on le veut vraiment ».

Auf der einen Seite ist die politische Motivation, sich gegenüber der etablierten Wirtschaft abzugrenzen, und auf der anderen Seite war immer auch das persönliche: Ich will doch mein Leben nicht dieser Wirtschaft opfern. "Selbstverwirklichung" ist möglicherweise auch heute noch ein Schlagwort. Also vielleicht kann man sagen, Selbstverwirklichung : alle wollen Künstler werden [...]. Das war auch hier. Das war auch immer da. Und es gab dann so einen Mix (...). Ich bin eigentlich mit einem philosophischen Konzept eingestiegen. Ich habe gesagt, « diese andere Welt, diese will ich ». Ende der Sechziger Jahren haben progressive Ökonomen behauptet, zwei Stunden Lohnarbeit pro Tag reicht, um den Lebensstandard zu halten. Und ich habe eine Lehre gemacht, ich war nicht sehr glücklich darüber, über diese Arbeit da, über den Ort, wo ich gearbeitet habe, das Klima und so. Und ich wollte einfach etwas anderes, ich wollte – also wie viele das auch wollen. Und ich habe dann auch gedacht, also eine Philosophie dazu entwickelt, « man muss eben irgendwie dann diese andere Welt machen, wenn man sie will » (Urs).

Ici, Urs décrit un mélange de motivations politiques, philosophiques, psychologiques et existentielles. Le scepticisme face à la société capitaliste, l'insatisfaction personnelle, l'utopie d'un monde meilleur, toutes ces motivations se rejoignent et convergent. Ainsi, les motivations individuelles des collaborateurs du Café Zähringer semblent dès le départ avoir été polysémique.

De même, on peut voir que la critique de la société, même diffuse, n'est jamais totalement absente des motivations « existentielles » des collaborateurs actuels. L. par exemple me dit qu'il ne veut pas « entrer dans cet esclavage », qu'il ne veut pas « acheter une maison et fonder une famille ». Markus tient un discours semblable :

J'aime la forme d'organisation du Zähringer, le fait qu'il n'y ait pas de *devoir* mais seulement un *vouloir*. Longtemps, j'ai pas travaillé, parce que je pouvais pas travailler. Mon dernier job, je le faisais que pour le fric. Et la plupart des gens, spécialement en Suisse, et dans toutes les nations industrielles, ils ne bossent que pour le fric, pour avoir une voiture devant leur maison. Moi je ne veux pas faire ça, j'ai jamais pu faire ça et je pense que je le ferai jamais. Et c'est peut-être pour ça que j'ai atterri au Café Zähringer.

Ich mag die Art und Weise, wie [das Zähringer] organisiert ist, dass es nicht ein *müssen* ist, sondern ein *wollen* ist. Ich habe lange nicht gearbeitet, weil ich nicht arbeiten konnte. Mein letztes Job habe ich eben nur getan wegen des Geldes. Und die meisten Leute, vielleicht gerade speziell in der Schweiz, die ganze Industrienationen, die arbeiten für das Geld, für das Auto vor dem Haus, aber (...) ich möchte das nicht, ich konnte das nie, und ich werde das auch nie tun, denke ich. Und das ist vielleicht der Grund, warum ich [ins Zähringer] gelandet bin (...).

---

<sup>187</sup> Cf. Franziska Amstutz 1996, p.101.

Dans cette citation, on voit un net refus de la société dominante et de ses valeurs perçues comme superficielles, fausses et matérialistes (course aux performances, aux diplômes, à l'argent et au pouvoir<sup>188</sup>). A cela, Markus oppose l'authenticité, la spontanéité et les valeurs humaines propre au Zähringer (il parle du Zähringer comme ayant un « grand cœur », et cite le salaire très bas : « ce n'est pas pour l'argent qu'on travaille ici ! »). Certes, il ne s'agit là nullement d'une lutte qui viserait à changer la société, mais plutôt d'une voie individuelle, d'une *option* ; l'autogestion offre un *échappatoire*, un « autre chemin ». Markus dit avoir choisi le Zähringer en quelque sorte par défaut, par élimination : il s'agit presque d'une fuite, d'un non-choix, peut-être même d'une certaine forme de désespoir<sup>189</sup>.

Enfin, on peut voir que l'idée de « montrer l'exemple », « montrer que ça peut aller autrement » est aussi présente :

Le Zähringer est là pour montrer que ça peut aussi marcher autrement, qu'il y a d'autres façons de faire, des meilleures façons de faire quelque chose, de vivre sa vie sans la gâcher, la livrer, la vendre - ce qu'à mon avis la plupart des gens font. Et pour donner aussi la possibilité de vivre autrement.

[Die Funktion des Zähringers] ist irgendwie zu zeigen, dass es halt wirklich auch anders geht, andere Wege gibt (...). Dass es bessere Wege gibt, etwas zu tun, sein leben zu leben, und nicht irgendwie sein Leben zu verleben, wegzugeben, zu verkaufen, Was ich denke die meisten Leute tun. Und dadurch gleichzeitig auch die Möglichkeit zu geben, anders zu leben (Markus).

Le Zähringer aurait donc clairement comme fonction de promouvoir, de « colporter » un autre mode de vie, une autre conception de la vie - idée qu'on retrouve aussi chez Urs :

Il s'agit de mettre en pratique ou communiquer les utopies ; un restaurant est un peu comme une université populaire, où ce genre de choses peuvent être discutées, colportées. Démontrer les nouvelles idées, montrer que ça fonctionne ; et parler d'utopies, montrer l'espoir de pouvoir vivre ces utopies, voilà les fonctions qu'un restaurant pourrait remplir.

[Es geht um] das Ausleben von Utopien bzw. das Kommunizieren von Utopien, und dass eben ein Restaurant so etwas ist wie eine Volksuniversität, wo solche Sachen zur Sprache kommen können. Man kann damit hausieren (...). Einfach neue Ideen vorzudemonstrieren, zu zeigen, dass es funktioniert. Und von Utopien zu sprechen, und Hoffnung zu zeigen, dass man Utopien leben kann, das wären alles Funktionen, die ein Restaurant erfüllen könnte (Urs).

Pour conclure, on peut dire que les motivations de type individualistes (s'épanouir dans son travail, échapper à l'ennui et à l'aliénation) sont profondément entremêlées, aujourd'hui encore, au désir de défendre un *autre* modèle de vie et de société. Dans ce sens, on pourrait dire peut-être que l'aspect politique au sens large est toujours très présent.

*Que signifie « être alternatif » ?*

Nous avons vu que le public du Zähringer était perçu comme étant pluriel, mixte et hétéroclite. Pourtant, de nombreux clients ont, lors des interviews, fait références au caractère « alternatif » du Zähringer et de ses acteurs. Il y aurait donc une ambivalence entre d'une part l'idée d'ouverture, de neutralité, et l'idée que les clients du Zähringer appartiennent à une « espèce » bien précises, sont des gens plutôt « alternatifs » :

---

<sup>188</sup> « (...) zur Zeit läuft unsere Gesellschaft anders, das ist Leistung, Zertifikate, Geld, Macht. Mich interessieren diese Werte nicht, das ist für mich nicht erstrebenswert. Aber meine Empfindung ist, dass der Grossteil der Gesellschaft nach diesen Werten lebt. Was passieren wird, kann ich nicht sagen ; werde ich jetzt der Aussenseiter ? Ich weiss es nicht » (Markus).

<sup>189</sup> « Optimisme pathologique en 68, pessimisme pathologique en 80 », suggère le sociologue Alfred Willemer (1984, p.11).

Nos clients sont diversifiés. Mais y a quand même une accumulation de gens un peu alternatifs, de gens qui vivent de façon plus consciente, et qui savent par exemple apprécier le fait que notre cuisine est bio. Ça n'intéresse plus grand monde, que les poulets soient élevés en batterie ou pas. C'est ce qui rend le travail agréable ici, le fait que ce soit des gens avec qui tu peux plus t'identifier, que si tu travailles dans un autre restaurant.

[Unsere Gäste] sind durchmischt (...). Schon noch ein bisschen alternativ angehaufte Leute ; Leute, die irgendwie ein bisschen bewusster leben, und eben es zu schätzen wissen, dass es da biologisches Essen gibt. Viele Leute interessiert es überhaupt nicht mehr, ob die Hühner in der Batterie gehalten sind, oder nicht. Das macht es auch angenehmer, hier zu arbeiten, weil es dann die Leute sind, mit denen du dich eher identifizieren kannst, als wenn du irgendwo sonst in einem Restaurant arbeitest. (L.)

Pour les collaborateurs du Zähringer, on trouve une même ambiguïté entre « ouverture totale » et caractère « alternatif » :

En principe, il est possible pour tout le monde de travailler ici, pour tous ceux qui se sentent bien ici, qui ont envie d'être là. Et ce sont pour la plupart des gens qui viennent d'une certaine scène alternative, ou plutôt d'un certain spectre alternatif.

Also grundsätzlich dürfen alle hier arbeiten kommen, die sich hier wohl fühlen, die hier arbeiten wollen, und Lust haben, hier zu sein. Und das ist vor allem halt Leute, die aus einer gewissen alternativen Szene kommen, oder sagen wir aus einem alternativen Spektrum (T.).

Le mot *alternatif* revient donc souvent dans les discours des collaborateurs ou clients du Zähringer ; cependant, la définition exacte qu'ils donnent à ce terme est très difficile à cerner. Anna Züst estime que le terme *alternatif* dépend directement du mainstream ; elle fait référence aux valeurs typiquement suisses et petites-bourgeoises (ordre, propreté, morale), contre laquelle les « alternatifs » de son époque se seraient opposés - comme d'ailleurs les acteurs des Jugendunruhen<sup>190</sup> :

C'est l'idée d'une alternative à *quelque chose*. Ça contient l'idée de « se démarquer de quelque chose » qui est établi. Ce qui est établi, c'est ce qu'il y a ici – ça peut être toute sorte de chose. Ensuite y a tous ces clichés concernant la hiérarchie, l'ordre trop strict (...). Et tous ces jugements de valeurs, qui sont tellement pesants [en Suisse]. On essaie d'en sortir, de vivre, d'inventer de créer quelque chose d'autre. Je trouve ça bien et passionnant, mais ça reste toujours en relation avec quelque chose, on peut pas le sortir de son contexte, on peut pas faire abstraction du mainstream, du consensus social.

Das kommt vom Begriff, eine Alternative *zu etwas*. Also es beinhaltet « sich absetzen von etwas », was gesetzt ist. Und das, was gesetzt ist, ist das, was hier so ist - was immer das dann genau ist. Da kommen alle diese Klischees von der Hierarchie, von den allzu strengen Ordnungen (...). Alle diese Wertungen, die bei uns manchmal so stark sind. Man versucht, da rauszugehen, und etwas anderes zu leben, zu erfinden, zu schaffen. Das finde ich spannend, das finde ich auch gut, aber es ist ja immer in Bezug zu einander, das kann man nicht einfach « abheben », das ist nicht unabhängig vom Mainstream, oder vom gesellschaftlichen allgemeineren Konsens.

Nous avons vu (chap.1.3.) que le terme *alternatif*, qui s'était progressivement généralisé dans les années 70 et 80, avait une connotation moins subversive et révolutionnaire que le terme *contre-culture* : il contient moins l'idée d'inversion totale que l'idée d'être *différent*, de choisir un *autre* modèle, une *autre* voie que la voie conventionnelle – et c'est bien cela que décrit ici Anna Züst.

---

<sup>190</sup> On peut aussi citer l'hypocrisie morale de la bourgeoisie zurichoise telle que la dénonce Fritz Zorn (1980) dans son roman *Mars*.

Si maintenant on essaie d'analyser ce que signifie « être alternatif » pour les acteurs actuels du Zähringer, on peut voir que le mot *alternatif* concerne toutes sortes de domaines et de niveaux différents, est employé dans toutes sortes de contextes différents.

Il y a tout d'abord le niveau vestimentaire : quand T. essaie de définir ce que sont pour lui les « gens alternatifs », il décrit entre autre des gens pas trop « sérieux » ou « sévères » (*streng*) dans leur habillement. De même, plusieurs clients m'ont dit apprécier le fait qu'il n'y ait pas au Zähringer de « gens en cravates », de « bourgeois », de « yuppies » ou de « snobs » (*Spiesser, Schickimickiszene*), mais au contraire des gens plutôt alternatifs (*Alternativszene*), des jeunes, des étudiants, des artistes, des squateurs, des musiciens, des « originaux » (*Lebenskünstler, Andersdenkende*). Ici, le style « alternatif » se définirait en quelque sorte par la négative, par le fait de n'être pas habillé de façon ostensiblement élégante ou à la mode. Le public et le personnel du Zähringer se caractériseraient par des marques de non-appartenance vestimentaire à des styles tacitement « prohibés » (le style banquiers, bourgeois, yuppie zurichois<sup>191</sup>, etc). Le jeune apprentis ou étudiant, l'étranger, le musicien de rue, le chômeur et le retraité ont tous en commun de n'être pas, du moins pas en apparence, des citoyens « rangés », conventionnels, parfaitement intégrés dans la société; ils sont tous, ou paraissent tous, d'une certaine manière, en marge.

On pourrait cependant chercher à définir certains codes vestimentaires typiquement alternatifs. T. m'a parlé d'un restaurant où les collaborateurs servaient les clients à pieds nus, ce qui pour lui était « très alternatif ». Anna Züst essaie de définir les « clichés » de l'apparence alternative (qui peut d'ailleurs faire l'objet de moqueries) :

Et on pense toujours aussi à cette image du pull tricoté... parce qu'on surnommait le Zähringer « Chupferwollebast » (Cuivre-Laine-Raphia). Ça faisait partie de l'alternative de cette époque, on s'habillait avec ces matériaux naturels. C'était un cliché, ces pulls tricotés en grosse laine brun-rouge, ces bijoux en cuivre, et le raphia, et les barbes, les longs cheveux, les longues robes. Mais il y a toujours de nouvelles modes.

Und es gibt ja immer wieder dieses Bild, ich sehe handgestrickte Pullover... weil das Zähringer ja auch mal eine Weile « Chupferwullebascht » hiess (« Kupfer-Wolle-Bast »). Das war auch eine Alternative in dieser Zeit, man hat sich mit diesen natürlichen Materialien gekleidet. Mit Wolle, die vielleicht selbstgefärbt war, mit Kupferschmuck, und Bast. Das war ein Klischee-Wort, aber ich sehe diese handgestrickten Pullover, mit den dicken Nadeln, mit dicken Rippen in rot-braun, und die Bärte, die langen Haare, die langen Schlabberröcke. Das sind immer wieder Modeerscheinungen (Anna Züst).

Pourtant, l'habillement à lui seul ne suffit pas pour être « alternatif » ; à ce propos, il est intéressant de se pencher sur des expressions comme « pseudo-alternatif », ou « qui se veut alternatif » (*möchte-gerne alternativ*), que l'on entend de temps en temps. Elles font entrevoir l'idée d'une usurpation possible du style vestimentaire alternatif, qui ne deviendrait alors plus qu'une apparence trompeuse. Cette ambivalence entre l'authenticité et l'inauthenticité apparaît aussi dans l'étude que fait Valérie Fournier (1999, p.31-33) des milieux alternatifs genevois, avec l'idée d'une distinction entre les « vrais » punks, qui même adulte ont conservé une attitude marginale, et certains jeunes punks, des « teen-agers (...) qui vivent chez leurs parents », et pour qui le look punk ne représente qu'une mode éphémère, un rite d'adolescence.

Le terme *alternatif* peut aussi apparemment désigner un trait de caractère. T., à qui j'avais demandé un interview tout au début de mon enquête, ne m'a pas rappelé le jour convenu : « ça, c'est aussi très alternatif ! »<sup>192</sup>, s'est-il exclamé en riant quand il a réalisé son oubli. Ici,

---

<sup>191</sup> Marysia Morkowska (1995), dans un article concernant les restaurants végétariens zurichois, écrit à propos du Zähringer et de son public: « la catégorie sous-représentée est celle des cravates et des ongles laqués » (« Untervertreten sind Krawatten und lackierte Fingernägel »).

<sup>192</sup> « Auch sehr alternativ ! »

le terme alternatif renverrait donc à un tempérament plutôt insouciant, spontané, chaotique (qui s'oppose d'ailleurs à la rectitude suisse que décrit Anna Züst). Ce manque de sérieux et de rigueur peut aussi être relevé dans un sens négatif : « ils sont aussi alternatifs », m'a dit cyniquement Léa\* pour me prévenir que les employés d'InterComestibles, un collectif qui fournit de boissons du Zähringer se trompaient parfois dans les commandes.

Un troisième aspect du terme *alternatif* concerne le mode de vie. T. cite le terme *Lebenskünstler* (que l'on pourrait peut-être traduire ici très prudemment par « débrouillard »), qui définit selon lui des gens qui « arrivent à survivre dans notre société d'une manière non-conventionnelle », avec « très peu d'argent » par exemple (dans ce sens, T. lui-même, qui vit dans une vieille maison non rénovée et non chauffée, en est un). Selon T., le fait même que le salaire du Zähringer soit si bas a comme conséquence que les gens qui y travaillent doivent automatiquement d'une certaine manière être des *Lebenskünstler*. Mais le mode de vie alternatif est avant tout un choix : Max\* par exemple vient d'une famille qui pour des raisons écologiques et philosophiques se passe volontairement de voiture, de télévision, de micro-onde, d'ordinateur et de téléphone portable, dans une sorte d'ascétisme protestataire.

Le terme *alternatif* peut également avoir une connotation politique. En effet, il est souvent allié avec le terme *gauchisme* (on utilise souvent, en allemand, l'adjectif *linksalternativ*). De plus, une autre catégorie vestimentaire est implicitement « interdite » au Zähringer : ce sont ceux qui affichent des idées néo-nazies. Markus dit par exemple que la tolérance et l'ouverture du Zähringer n'irait pas jusqu'à accepter un client avec « un crâne rasé et des bottes ». Un client me dit que l'orientation politique est toujours présente au Zähringer : « ça sent le gauchisme ; un skinhead n'entrerait pas », dit-il<sup>193</sup>. L'extrémisme de droite serait donc en quelque sorte comme l'exception qui confirme la règle d'ouverture et de tolérance du Zähringer. On pourrait dire que dans cette représentation, le public et les collaborateurs du Zähringer partagent, sinon une sensibilité politique de gauche<sup>194</sup>, du moins la même aversion contre un « ennemi commun », la mouvance d'extrême-droite. Si cette aversion est sans doute partagée par la majorité de la population, le Zähringer aurait comme particularité d'être un lieu qui incarne et symbolise presque officiellement l'anti-fascisme<sup>195</sup>. Dans ce sens, la « paranoïa » des années 80 que décrit Urs, ou plutôt la conscience d'être différent et la méfiance de principe envers l'extérieur n'a pas entièrement disparu<sup>196</sup>.

Enfin, le terme alternatif peut désigner tout une vision du monde, un ensemble de valeurs. Si l'on se penche encore sur la remarque de L. cité plus haut, on peut voir que « gens un peu alternatifs » rime pour lui avec « gens conscients », en l'occurrence préoccupés par l'écologie et le traitement des animaux. De même, dans les discours des clients comme des

---

<sup>193</sup> « Es strahlt irgendwie links aus – ein skinhead würd nicht reinkommen », (ancien étudiant, collectiviste du Ziegel 23 ans).

<sup>194</sup> Si l'on demande aux clients (ou même aux collaborateurs) où ils se situent politiquement, les réponses varient de l'apolitisme total à l'anarchisme, en passant par le socialisme, l'écologisme, le communisme, la gauche alternative ou l'anti-fascisme, etc. On peut dire donc que les sensibilités sont loin d'être homogène, mais que personne ne se dit ouvertement « à droite ».

<sup>195</sup> Selon les récits d'anciens collaborateurs, le Zähringer a été à certaines époques victime des agressions de « bandes de skinheads ». Si le risque d'attaque est selon certains devenu moindre depuis que le Zähringer a cessé d'afficher des idées d'extrême-gauche, il est encore présent dans les représentations : un soir par exemple que je travaillais au service, un client est venu nous prévenir qu'une bande de skin-heads rôdaient dans le quartier, et qu'il fallait qu'on se tienne particulièrement sur nos gardes ; autrement dit, le Zähringer est toujours perçu comme une cible privilégiée des néo-nazis.

<sup>196</sup> La réticence que j'ai ressentie chez les collaborateurs du Zähringer à m'accorder un premier interview peut sans doute être expliquée par cette hostilité de principe ; de même, un employé du Ziegel oh Lac m'a confié qu'ils « se méfiaient des journalistes » et des « gens de ce genre », après quelques mauvaises expériences - des journalistes ayant écrit des articles plutôt dévalorisant à leur sujet.

collaborateurs, on trouve l'idée que le public du Zähringer a en commun une certaine mentalité, un état d'esprit. Un client autrichien (infirmier, 38 ans) compare le Zähringer avec la tradition des cafés viennois : les clients y sont selon lui « ouverts sur le monde », ils ne « parlent pas que du boulot » mais « réfléchissent à la vie ». Un client, qui dit se sentir appartenir à la « gauche alternative », me confie aussi qu'il n'aime pas les gens qui ne pensent qu'à « l'argent, au pouvoir, au travail et aux vacances ». De même, certains collaborateurs m'ont dit en effet avoir l'impression de faire partie d'une « catégorie à part », qui ne partage pas les mêmes préoccupations que la majorité de la population suisse. « Au Zähringer, j'ai rencontré des gens qui sont sur la même longueur d'onde », dit un jeune client à un journaliste de la *Züri Woche*<sup>197</sup>. Ainsi, le public se définirait moins par une catégorie sociale ou professionnelle que par une catégorie philosophique ou existentielle. Il y aurait donc une espèce de sentiment de parenté morale entre les clients et les collaborateurs : L. dit pouvoir s'« identifier » au public du Zähringer ; de même, un certain nombre de clients interrogés m'ont avoué avoir déjà travaillé ou eu envie de travailler au Zähringer, ou dans un lieu semblable<sup>198</sup>. Ainsi, les collaborateurs sont souvent des ex-clients, et vice-versa : Urs par exemple m'a raconté avoir fréquenté pendant des années le « milieu alternatif » (*alternatives Kuchen*) en général et le Café Zähringer en particulier, avant d'avoir un jour l'idée et l'envie d'y travailler. Il y a là une sorte d'attraction des semblables, d'identification réciproque, un effet de miroir entre tous les acteurs du Zähringer, clients et collaborateurs compris. Le Zähringer serait alors comme une île, un lieu privilégié où se retrouve une certaine « espèce » de gens *différents*, qui partagent, ou croient partager les mêmes valeurs, la même « conscience », la même sensibilité, la même vision du monde.

Le terme alternatif a aussi quelque chose de controversé<sup>199</sup>. Max\* par exemple critique le préjugé selon lequel les alternatifs auraient un caractère « chaotique » et « spontané », ce qui selon lui n'a rien à voir avec le fait d'être alternatif. Certains collaborateurs (ou clients) se disent foncièrement sceptiques, mal à l'aise face au terme même d'*alternatif* : ils refusent l'idée de se croire différents, de s'enfermer dans une catégorie et de condamner et d'en exclure les autres ; d'autres ajoutent que le fait de se croire différents et supérieurs va totalement à l'encontre de l'idée d'ouverture, de tolérance et d'accueil de l'autre – revendiqués précisément par les *alternatifs*.

Pour conclure, on peut dire que le terme *alternatif* concerne toutes sortes de niveaux et de registres différents : l'apparence vestimentaire, le mode de vie, caractère, les idées politiques (gauche, écologisme, etc), la vision du monde ; le paraître, l'être, le vivre, le penser. Tous ces aspects s'imbriquent et se combinent dans plusieurs variations et nuances, qui peuvent entrer en conflits les unes avec les autres (et c'est sans doute pourquoi T. parle de « spectre » et non pas de « milieu » alternatif). Le terme *alternatif* a donc ceci d'intéressant et de paradoxal que d'une part il semble jouer un rôle symbolique et fédérateur très important, mais qu'il a d'autre part une définition, ou plutôt des définitions extrêmement mouvantes, éclatées, multiples et contradictoires

<sup>197</sup> « Im Zähringer habe ich Leute mit der gleichen Wellenlänge gefunden ». Citation dans un article intitulé « Ehrengal : Café Zähringer », *Züri Woche*, 1993 ( ?).

<sup>198</sup> Parmi eux, il s'est trouvé « par hasard » une ancienne collaboratrice du Zähringer, et un collaborateur du Ziegel.

<sup>199</sup> Cet aspect controversé m'est apparu clairement lorsque j'ai présenté aux collaborateurs du Zähringer les résultats provisoires de mon travail : le présent chapitre a provoqué de nombreuses critiques, et a même amorcé un débat entre les tenants de l'idée qu'il existe bel et bien un « milieu alternatif », et ceux qui se disent très prudents et réservés face au terme *alternatif*.

## 6.2 Le système alimentaire, fondement politique de l'identité collective ?

L'offre culinaire du Café Zähringer est riche et variée : un grand choix de restauration continue, chaude ou froide, est proposée aux clients ; ce à quoi s'ajoutent des menus du jour aux heures des repas, matin et soir. On peut dès lors se demander quels principes particuliers suit le système alimentaire du Zähringer ; en quoi il peut être considéré comme contre-culturel ou « alternatif » ; et quels rôles ces principes jouent dans les représentations collectives des clients comme des collaborateurs.

### *Le système culinaire du Café Zähringer*

Comme le montre entre autre Claude Fischler<sup>200</sup>, tout système culinaire est relié à une vision du monde, une « cosmogonie », une « taxonomie ». C'est pourquoi l'alimentation comporte des enjeux « imaginaires » et « symboliques » très importants : l'acte d'*incorporation* d'un aliment implique d'abord l'idée de « contamination analogique », d'« intégration d'un caractère lié à l'aliment », et en ce sens la nourriture fonde l'*identité individuelle* (comme dans l'adage « dis-moi ce que tu manges, je te dirai qui tu es ») ; l'alimentation est aussi un pilier de l'*identité collective*, en intégrant l'individu au système culinaire d'un groupe social ou culturel.

Si maintenant on analyse le système culinaire du Café Zähringer, on peut voir tout d'abord qu'il répond à toute une série de règles et de normes revendiquées<sup>201</sup> :

- Tout d'abord, la cuisine du Zähringer consiste en grande partie en spécialités *fait maison*. Il y a des choses que l'on produit tous les jours (les menus, les gâteaux, les tartes aux fruits et aux légumes, etc), d'autres choses que l'on produit seulement une ou deux fois par semaine (le tchäi, le karkadé, le thé froid, le kéfir et le kombucha) ; enfin, il y a des choses que l'on ne produit qu'une ou deux fois par année, comme les sirops de fleurs de sureau ou de citronnelle, les sauces pesto au basilique ou à l'ail des ours, etc.
- Une autre règle est le fait d'utiliser dans la mesure du possible des fruits et des légumes frais et surtout *de saison* : ainsi, certains aliments qui ne sont plus de saison sont supprimés de la carte des menus : en hiver par exemple, on ne peut plus commander de salades grecques, les tomates et les concombres n'étant pas de saison.
- La cuisine du Zähringer se caractérise aussi par une forte tendance au *végétarisme* : une grande partie de la carte est végétarienne, voire même végétalienne, comme les gâteaux aux noix *maison* ou l'houmous<sup>202</sup> maison.
- Enfin, les produits qu'utilisent le Zähringer se caractérisent surtout par le fait qu'ils subissent une stricte sélection selon des critères écologiques, éthiques et sociaux, qui privilégie les produits *bios*, *artisanaux*, *régionaux* ou *fair trade*. Ainsi, on reçoit au Zähringer du jus de pommes bio provenant d'un petit producteur de la région zurichoise, de la bière bio, du jus d'orange *fair trade*, des limonades gazeuses produites par une coopérative tessinoise (*Gazosas*), le mascobado, un sucre non-raffiné et bio produit aux Philippines et vendus chez *Claro (Magasins du monde)*, de la poudre à café *Rebel Dia*, produit par une coopérative zapatiste au Chiappas, du fromage de chèvre de *Muothatal* (Suisse centrale), des œufs de poules en liberté élevée dans une ferme familiale zurichoise,

---

<sup>200</sup> FISCHLER 1985, p. 176-178

<sup>201</sup> Ces normes sont en partie communiquées aux clients sous la forme d'un petit texte explicatif dans la carte des menus, où l'on peut lire par exemple : « wir sind bestrebt, möglichst hochwertige sowie ökologisch und sozial verantwortbare Lebensmittel einzukaufen ». A la dernière page du menu, on trouve aussi la liste des fournisseurs du Zähringer (donc l'origine de tous les produits).

<sup>202</sup> Pâte à tartiner faite à base de poids chiches, d'ail et de jus de citron.

de l'huile d'olives achetées chez un petit exportateur grec, des glaces artisanales d'un indépendant zurichois (*Sorbetto*)<sup>203</sup>, etc.

A chacune de ces règles correspond aussi bien sûr tacitement un interdit alimentaire : on évite les produits préfabriqués (= pas *maison*), surgelés (= pas frais), industriels (= pas artisanaux), les œufs pondus en batterie (= pas bios), etc. Les grands absents de la carte de menu sont les produits provenant de « firmes multinationales à tendance impérialiste ». Ainsi, la carte des boissons ne contient notamment aucune des boissons gazeuses conventionnelles comme le *Coca-cola*, le *Fanta*, le *Sprite* ou l'*Orangina*. Cet aspect est d'ailleurs parfois interprété (par les collaborateurs ou par des personnes extérieurs) comme un parti pris « anti-américaniste »<sup>204</sup>.

### *Alimentation et contre-culture*

Cet ensemble de critères se base sur des valeurs qui s'opposent explicitement à une certaine image de l'industrie agro-alimentaire, de la production à grande échelle, de la grande distribution (supermarchés) et de la consommation de masse qui caractérise l'alimentation occidentale moderne depuis la deuxième moitié du vingtième siècle - tel que la décrit Claude Fischler (1990, p.192 et suiv.). Dans ce sens, on peut donc parler d'une sorte de « contre-culture alimentaire », puisqu'elle se définit par une inversion de la culture alimentaire moderne.

Voyons maintenant plus précisément les valeurs et les représentations qui sous-tendent cette « contre-culture » alimentaire. Si on analyse les discours des clients interrogés au sujet de la cuisine du Zähringer, on peut voir qu'il ressort trois aspects principaux :

#### - *Une cuisine « saine et naturelle »*

Le point principal qui ressort des discours des collaborateurs comme des clients concernant la cuisine du Café Zähringer, c'est le fait qu'elle est « bonne pour la santé » (*gesund*). La plupart des clients interrogés par exemple en font l'éloge, la disent « variée », saine et équilibrée. Le fait que les produits soient pour la plupart « certifiés bio »<sup>205</sup> semble contribuer beaucoup à cette image. Selon Fischler (1990, p.218-220), ce qu'il appelle « l'obsession des labels » découle directement du « trouble de l'identité » ressentie par le mangeur moderne devant des aliments industriels dont il ignore le passé, l'origine, l'histoire, le mode de préparation : il en retire un malaise, une peur, une méfiance devant ce qu'il perçoit au mieux comme un « artefact » (cf. additifs « chimiques », colorants, arômes artificiels), au pire comme un « poison » (cf. problèmes de santé publique liés aux hormones de croissance, aux substances réputées cancérigènes, à l'ESB, etc). Dès lors, le *label*, le *certificat*, ou dans certains cas la *marque* permettent de donner une « garantie de pureté » donnée par une « puissance tutélaire », un lien « magique » entre le produit et son origine. Cette hypothèse de Fischler semble confirmée par plusieurs clients du Zähringer, qui disent apprécier le fait qu'au Zähringer il y a une alimentation « consciente », que l'on choisit avec soin l'« origine des produits » (apprenti, 21 ans). Le Zähringer participe ici à une tentative *de retour aux sources*,

<sup>203</sup> De même, les produits de nettoyages sont respectueux de l'environnement : le produit *Ajax*, en cours quelques temps, a vite été remplacé par les produits *Held*.

<sup>204</sup> Max\* a un jour cru bon de rapeller à ses collègues que le Zähringer ne boycotte non pas les « produits américains en soi » mais plus généralement les « boîtes impérialistes » (*imperialistische Grosskonzern*) – ce qui concerne en principe autant les produits Nestlé que les produits Kellogg's. Le fait même que Max\* ait dû faire cette rectification montre que la confusion est courante.

<sup>205</sup> Le Zähringer a d'ailleurs pensé pendant longtemps à se faire certifier comme restaurant bio, ce qui exigeait qu'il ait je crois au moins 90% de produits au label du bourgeon, ce qui n'était pas le cas.

au *naturel* et à l'*authentique*, par opposition au *culturel*<sup>206</sup>, en l'occurrence à l'*industriel*, au *chimique* et à l'*artificiel*.

- *Une cuisine « originale » et artisanale*

En soutenant délibérément les petits commerces et les entreprises locales et familiales, le Zähringer s'oppose bien sûr aux grandes surfaces et à la distribution de masse. Ce qui signifie une défense du « terroir local », des traditions régionales, face à la « mondialisation », la « standardisation » et l'« uniformisation » des pratiques alimentaires (cf. Fischler 1990, p.195) - phénomène dont le *fait maison* représenterait en quelque sorte l'antithèse absolue. Cet aspect est ressorti des interviews avec les clients, dont plusieurs disent apprécier le fait que la cuisine du Zähringer est « originale », qu'elle a un goût « particulier » - que les clients opposaient au goût de la « cuisine de masse », des « boîtes de conserves », etc. La cuisine du Café Zähringer est donc avant tout perçue (par ceux qui la produisent comme par ceux qui la consomment) comme *unique, artisanale, particulière, originale*, et en cela radicalement *différente* de l'alimentation standardisée moderne.

- *Une cuisine « politiquement et éthiquement responsable »*

Finalement, une troisième valeur pourrait être résumée par l'idée de *responsabilité sociale, éthique et politique* : en ce sens, le soutien délibéré du commerce équitable, des produits bios, régionaux, écologiques, humanitaires, respectueux des animaux, etc., semblent former un tout : il s'agit, par le choix des produits, de montrer sa « solidarité », son engagement pour un monde meilleur.

Les clients interrogés ont souvent exprimé leur adhésion à cet engagement social et écologique, qui pour la plupart des gens semblait être une évidence, aller de soi : « Il faut encourager les petits commerces, c'est logique<sup>207</sup> », dit par exemple une cliente (étudiante, 22 ans). La presque totalité des clients disent approuver et partager ces valeurs, et citent le fait qu'ils achètent des légumes bios à la Coop, sont attentifs aux labels de bons traitements des animaux quand ils achètent de la viande ou des oeufs, vont de temps en temps chez *Morga* (*Magasins du monde* en Suisse allemande), etc.

Certains clients disent appliquer ces principes très fidèlement, comme par exemple un client qui m'a dit faire ses achats exclusivement au marché, dans les petits commerces, ou plus rarement à la Coop (« mais alors du bio ») : c'était pour lui un moyen de lutter « contre la mondialisation » et la « loi du plus gros », dont selon lui « la qualité [souffrait] »<sup>208</sup>. Parmi les collaborateurs, certains suivent des règles de vie très strictes : Max par exemple vient d'une famille qui vit volontairement sans TV, sans voiture, sans ordinateur, et sans téléphone portable, et n'achète que des produits bios et régionaux.

Pourtant, ceux qui se tiennent très activement et exclusivement à ces principes semblent être une minorité, chez les clients comme chez les collaborateurs ; plusieurs d'entre eux ont une voiture, vont faire leurs courses à la Migros, etc. La plupart des clients interrogés avouent que, bien qu'ils y adhèrent sur le fond, ils ne s'y tiennent pas à la lettre, n'en font pas une « philosophie de vie » ; et que, principalement par manque de temps et d'argent, ils préfèrent faire la grande partie de leurs achats dans les grandes surfaces, plus accessibles, meilleurs marchés et plus pratiques (le bio et le fair trade étant selon eux « trop compliqué à trouver », « trop cher » etc.). Il n'en reste pas moins que le fait que le Zähringer affiche une stricte

---

<sup>206</sup> Que Fischler (1990, p.219) dit paradoxal dans le cas de l'alimentation, puisqu'au départ, c'est de la *Nature* que l'homme se méfie, cherchant à domestiquer les aliments en les intégrant dans son univers *culturel*.

<sup>207</sup> « Logisch, dass man die Kleinen unterstützt » (étudiante, 22 ans).

<sup>208</sup> « Gegen die je grösser, desto billiger-Logik zu kämpfen » (Agent immobilier, 36 ans)

morale de consommation soit très important aux yeux de ces mêmes clients : « le fair trade, ça va bien avec l'ambiance ici », dit une cliente<sup>209</sup>; selon un autre client, le fair trade appartient au « corporate identity » du Zähringer, c'est ce qui attire les clients<sup>210</sup>. Autrement dit, on pourrait dire que l'engagement du Zähringer en faveur du bio, du fair trade et du produit régional est surtout apprécié pour son symbole, constitutif de son « image alternative »<sup>211</sup>.

### *Tabous alimentaires et produits « alternatifs » : Coca-Cola et kéfir*

Le Coca-Cola, que le collectif a décidé de boycotter dès 1988<sup>212</sup>, semble représenter au Zähringer le « tabou alimentaire » par excellence. Il semble en effet tout désigné pour jouer ce rôle, dans la mesure où il incarne en quelque sorte l'antipode absolu des trois principales valeurs décrites plus haut : réputé *mauvais pour la santé* (boisson trop sucrée, « chimique » et artificielle, qui était à l'origine un médicament vendu en pharmacie) il est aussi une boisson *conventionnelle et standardisée* (alors que le Zähringer recherche le *particularisme, l'unique*), et participe à l'*impérialisme économique* des géants de l'industrie agro-alimentaire (qui s'opposent à la solidarité locale ou le commerce équitable).

Sur ce point, le Café Zähringer se distingue du *Ziegel oh lac*, qui après avoir boycotté le Coca-Cola quelques temps, ont dû le réintroduire par la suite pour répondre à une demande trop grande (mon informateur m'explique qu'il a fallu « faire des concessions ») - ou du *Widder*, qui, pour des raisons économiques, offre à ses clients le choix entre Coca-Cola et deux de ses substituts. Le Zähringer, plus radical, plus intransigeant, refuse tout compromis et toute concession: le Coca-Cola reste, pour les collaborateurs du Zähringer, une boisson « interdite », « maudite » presque, du moins dans le cadre spatial du Zähringer, où elle apparaît presque comme une trahison, un blasphème<sup>213</sup>. Certains clients m'ont avoué qu'ils n'ont pas de problème avec le fait de boire du Coca-Cola ou d'aller de temps en temps au Mc Donald<sup>214</sup>, comme si ces pratiques étaient des désobéissances, des écarts aux valeurs défendues par le Zähringer, et qu'en se les accordant de temps en temps, ils démontreraient par là leur autonomie, leur indépendance d'esprit.

De même que le Coca-cola incarne tous les interdits alimentaires, l'*eau de kéfir* ou le *thé de kombucha*<sup>215</sup> incarnent toutes les contre-valeurs réunies: réputé *bon pour la santé*, aux *vertus médicinales et thérapeutiques*, fait à partir d'un organisme vivant et très simple, qui se reproduit continuellement (donc totalement *naturel*, sans produits additifs, etc.) et *fait maison*

<sup>209</sup> « [Das Fair Trade] passt da, vom Ambianz her » (étudiante, 22 ans)

<sup>210</sup> « Das ist ein Grund, um daher zu kommen » (Psychologue, 40 ans).

<sup>211</sup> Cet aspect purement « symbolique » est d'ailleurs dénoncé par quelques clients, dont un habitué (syndicaliste, 46 ans), qui estime cyniquement que le fair trade est quelque chose de purement cosmétique, ne sert qu'à se « donner bonne conscience », et ne change rien à l'exploitation des pays du sud...

<sup>212</sup> « 1988 : Coca-Cola fliegt aus unseren Reihen und viele Menschen mit ». *Die Zähringer Saga 1981-1996*

<sup>213</sup> Un collègue assez nouveau, me voyant un jour sortir une bouteille de Coca de mon sac au Zähringer, m'a dit d'un air effrayé que cette boisson « était interdite ici » ! Une collectiviste, l'ayant entendu, l'a immédiatement repris : ce n'est pas « interdit » au sens strict du terme, c'est juste une boisson que l'on a décidé de ne pas vendre ; cette confusion révèle à mon avis le caractère tabou du Coca-cola. Boire du Coca, c'est risquer de se rendre « impur », « indigne » du moins dans le contexte du Zähringer.

<sup>214</sup> « Das darf man auch ab und zu », « on peut bien l'faire de temps en temps » (ancien étudiant en Lettres, collaborateur au Ziegel, 23 ans)

<sup>215</sup> Le kéfir et le kombucha sont des boissons rafraîchissantes produites par le processus de fermentation d'un micro-organisme aquatique, sorte de champignon élevé et nourri dans des bocaux. L'origine de ces boissons semble liée à des pratiques traditionnelles en provenance de Chine ou du Japon dans le cas du kombucha, du Caucase et de la Russie orientale dans le cas de l'eau de kéfir. Leur effet thérapeutique a été « découvert » par certains scientifiques du 20<sup>ème</sup> siècle, ce qui a semble-t-il fait connaître ces boissons dans les pays occidentaux ; il y a eu notamment une mode de la culture du kombucha parmi les familles californiennes new age des années 60 et 70 (cf. [www.kefir.at](http://www.kefir.at), ou [www.kombu.de](http://www.kombu.de)).

par définition (donc production locale s'il en est), ces boissons sont des « anti-Coca-Cola » tout désignés, des boissons « alternatives » : ainsi, selon T., l'eau de kéfir est une boisson à la mode dans presque tous les restaurants autogérés, une sorte de « must » du lieu alternatif (on le retrouve au restaurant *Kurve* de Windisch, au *Ziegel oh lac*, etc). De même, plusieurs employés du Zähringer sont eux-mêmes adeptes de longue date de ces boissons, que certains produisent aussi chez eux. Cultiver et boire du kéfir ou du kombucha, c'est s'inscrire dans la « contre-culture alimentaire ». Au *Ziegel oh Lac*, on vend du Coca-Cola mais on produit aussi du kéfir : le non-respect du tabou du Coca est donc en quelque sorte compensé, racheté par le kéfir, signe d'appartenance identitaire au système culinaire alternatif.

Une autre forme d'« anti-Coca-Cola », plus ambiguë, sont les substituts, les imitations « politiquement correctes » du Coca. Le Zähringer a commencé, il y a quelques années, à vendre du *Swisscola*, puis de l'*Africola*. Cette évolution a paradoxalement conduit à une sorte de réconciliation avec la boisson proscrite : autrefois, quand un client du Zähringer commandait un Coca-cola, il fallait alors lui rappeler ou lui apprendre sèchement que le Zähringer n'en vendait pas, ce qui conduisait à des situations potentiellement conflictuelles<sup>216</sup>. Maintenant, lorsqu'un client commande un « coca », on lui donne systématiquement, sans même prendre la peine de le prévenir, un verre d'Africola, ce qui enlève le caractère agressif, offensif de la réaction : le client n'est plus confronté à un refus inattendu et insolite.

Tout se passe comme si l'arrivée des substituts du Coca avait entraîné paradoxalement un aplanissement de la *différence* que représente le Zähringer : certains collaborateurs disent par exemple apprécier le fait de pouvoir boire du Coca « politiquement correct », de boire du Coca « sans avoir mauvaise conscience » - même s'ils admettent que l'Africola est tout aussi sucré et mauvais pour la santé que le véritable Coca-Cola ; la vertu de l'Africola se limiterait donc aux raisons « politiques » - pouvoir boire du Coca sans soutenir l'industrie des multinationales impérialistes (en l'occurrence la firme Coca-cola).

Urs critique cette ambiguïté : selon lui, il ne s'agit pas pour le Zähringer d'être « politiquement correct », il s'agit avant tout d'être *différent*, de proposer *autre chose*, de créer une « autre planète ». Selon Urs, le rôle du Zähringer serait non pas de proposer une « imitation » d'une boisson conventionnelle, mais précisément de proposer des boissons originales et non-conventionnelles, des produits spécifiques au Café Zähringer, des produits uniques, comme le kéfir ou le kombucha.

Le système alimentaire du Zähringer ne véhicule pas seulement des valeurs (sain vs malsain, naturel vs chimique, unique vs standardisé, responsable socialement vs irresponsable socialement), mais aussi toute une représentation de soi, une identité collective ; et cette identité collective se base principalement sur la *distinction* entre nous et les autres, incarnée par l'interdit alimentaire (qui définit la limite entre le *pur* et l'*impur*). A travers ce qu'ils consomment – mais aussi surtout ce qu'ils ne consomment pas, les collaborateurs du Zähringer (et tous leurs clients) s'inscrivent tacitement dans l'appartenance au monde « alternatif », au refus du monde conventionnel. Que leur comportement alimentaire ne respecte plus ces normes aussitôt sortis du Zähringer, rien n'y change : ils restent en quelque sorte « purifiés » par l'alimentation du Zähringer, garante de leur adhésion aux valeurs alternatives.

---

<sup>216</sup> Une ancienne cliente du Zähringer m'a raconté qu'à une certaine époque, les clients qui avaient le malheur de commander du Coca étaient quelque peu « malmenés » par les collaborateurs qui leur faisaient bien sentir l'hostilité et le mépris qu'ils avaient contre le Coca-cola et ceux qui en buvaient. Cette description est certainement un peu exagérée, mais correspond sans doute à une certaine réalité.

## *Contre-culture alimentaire et considérations économiques*

L'un des principaux problèmes des produits bios, faire trade et faits maison, c'est leur coût : manger au Zähringer coûte relativement cher, ou plutôt, coûte aussi cher qu'ailleurs à Zurich. Ces prix sont généralement considérés par les clients comme « normaux », voire « bons marché pour du bio et fait maison ». Mais il arrive aussi qu'un client se plaigne ou s'étonne du prix qu'il juge excessif. Les collaborateurs doivent alors leur en rappeler la raison officielle : si les produits du Zähringer sont chers, ce n'est pas parce que le Zähringer fait des bénéfices exagérés, mais c'est que les produits bios et la production maison reviennent très cher. Certains clients semblent avoir intégré cette idée à tel point qu'un jour, une cliente, ayant mal compris le prix que je lui demandais, s'est d'abord résignée à payer une somme exorbitante, puis, quand le malentendu a été éclairci : « je me disais que c'était pour vous, pour une bonne cause ! ». Autrement dit, certains clients ont intuitivement l'impression que l'argent qu'ils donnent au Zähringer est bien investi dans une sorte d'œuvre caritative. Il y a là comme un effet de miroir : de même que le Zähringer choisit consciemment des fournisseurs qu'ils veut soutenir pour des raisons éthiques, de même, les clients du Zähringer soutiennent le Zähringer pour les mêmes raisons.

Il n'en reste pas moins que plusieurs personnes à bas revenu (étudiants, artistes, musiciens de rue, etc.) m'ont avoué ne pas pouvoir se permettre financièrement de manger au Zähringer (pas plus que dans n'importe quel autre restaurant). Ces clients – qui sont parfois des fidèles habitués – se contentent alors de boire un verre, ou de consommer des petits encas (sandwichs, gâteaux). On raconte aussi que les squatters, qui étaient des habitués du Zähringer pendant les années 80, ont dû renoncer à y venir quand les prix ont monté.

Il y a donc une sorte de paradoxe entre la « philosophie du Zähringer » et les exigences économiques : le public visé est en partie un public marginal, à bas revenu (cf *Lebenskünstler*, etc); mais le choix même des produits selon des critères éthiques (bio, fair trade, produits régionaux) ne permet économiquement pas d'adapter les prix à ce public. Max\* relève ce problème : on ne peut pas trop monter les prix, parce que notre public visé est peu fortuné. S'ensuit un cercle vicieux, un tiraillement constant entre les contre-valeurs culinaires et les nécessités économiques.

Dans *l'Homnivore*, Fischler (1990, p.221) précise que l'industrie alimentaire a su récemment « améliorer son image » et « se mettre à l'écoute des courants socioculturels ». Comme on l'a vu plus haut (chap.1.3.), plusieurs valeurs écologiques ou humanitaires sont maintenant devenues une mode récupérée par l'industrie alimentaire. Le public redécouvre les « produits du terroir », les « produits naturels » ; le végétarisme, encore très marginal dans les années 70, est sorti de sa « niche » : si le Ziegel et le Zähringer ont été parmi les premiers restaurants qui proposaient des menus sans viande, il existe maintenant de nombreux restaurants végétariens à Zurich. Dans ce sens, on peut dire que la contre-culture alimentaire que défend le Zähringer est actuellement banalisée, intégrée dans le mainstream.

Cette popularité des contre-valeurs alimentaires se reflète aussi dans les discours des collaborateurs et des clients : beaucoup de gens font remarquer que le Zähringer aurait intérêt à mieux *communiquer*, informer ses clients sur la spécificité de ses produits. Selon plusieurs collaborateurs (et cela m'a été confirmé par des clients), beaucoup de gens payent volontiers leur repas un peu plus cher quand ils savent que c'est du bio ou du fair trade. « C'est notre argument de vente : nos produits, et aussi notre structure, l'histoire du Zähringer »<sup>217</sup>, dit

---

<sup>217</sup> « Das ist unser Verkaufsargument : unsere Produkte, und auch unsere Struktur, die Geschichte des Zäh ! » (Roman) (Journal de terrain).

Roman pendant une assemblée. Les valeurs que le Zähringer veut soutenir (l'écologie, l'autogestion, etc.) devraient donc en quelque sorte être exploitées comme « arguments de vente », comme des concepts marketing. Dans cette logique, il y a une sorte de passage de la motivation idéaliste à la motivation pragmatique, un renversement du rapport entre les valeurs et l'aspect économique : on ne crée plus un restaurant pour affirmer des valeurs, on utilise ces valeurs pour faire « tourner » un restaurant ; ou plutôt, on prend le parti de concilier contre-valeurs alimentaires et réalités économiques.

Est-ce à dire que le système culinaire du Zähringer a perdu tout caractère contestataire ? Oui et non : d'un côté, les thèmes comme le bio, le fair trade et le végétarisme se sont totalement banalisés, sont accessibles à tout le monde ; de l'autre, on peut dire aussi que le Zähringer reste un lieu « spécial », dans la mesure où il se pose en pôle absolu, en modèle de rigueur et d'exclusivité, en symbole de la défense de ces valeurs.

## 7 Valeurs éthiques et fonctions sociales

### 7.1 Le Zähringer comme « chauffe-eau » : du rôle formateur au rôle social

Nous avons vu au chap. 1.3. que l'un des principes de base de l'autogestion était l'idée de ne plus séparer les domaines de travail, de permettre à chacun de ne pas rester cantonné dans une tâche unique (manuelle ou intellectuelle, etc), mais de toucher à plusieurs choses différentes, pour avoir une vue d'ensemble. « Tout le monde fait tout », tel était le mot d'ordre (qui s'oppose à la division tayloriste du travail).

Au Café Zähringer, ce principe s'incarne en quelque sorte dans le système des ämtlis (cf. chap 5.4.), qui permet aux collaborateurs d'élargir leurs activités à d'autres domaines que celui du service ou de la cuisine (administration, commandes, entretien des appareils, culture, etc.). En outre, l'une des principales idées de base du Zähringer était d'offrir un cadre d'apprentissage et d'expérimentation pour ceux qui y travaillent<sup>218</sup>.

On peut se demander maintenant comment ces idées (de non-séparation des domaines, d'expérimentation, de formation) sont pensées et vécues par les collaborateurs actuels. Quelles fonctions particulières le Café Zähringer remplit-il pour les individus qui y travaillent ?

#### *Des jeunes amateurs*

Comme nous l'avons vu au chap. 2.1., la restauration a été un domaine privilégié de l'autogestion dans la mesure où elle était facilement accessible aux *amateurs* qu'étaient les intellectuels autogestionnaires des années 70. Mais nous avons vu aussi (chap. 6.2.) que la tendance actuelle des restaurants autogérés allait plutôt vers la *spécialisation* et la *professionnalisation*. Ainsi, le Ziegel oh lac exige de ses candidats d'avoir déjà soit une formation, soit une expérience professionnelle dans la restauration.

Par contre, le Café Zähringer accepte toujours d'engager des gens sans expérience ni formation préalable. De fait, très peu de gens qui travaillent au Café Zähringer sont des professionnels. La plupart ont fait soit une formation ou un début de formation dans un tout autre domaine, soit pas encore de formation; la grande majorité des collaborateurs n'avaient jamais travaillé dans un restaurant auparavant.

Certains expliquent cette très basse proportion de professionnels par le salaire trop bas: un cuisinier professionnel peut gagner beaucoup plus dans un autre restaurant ; il n'a donc pas vraiment de raison, à long terme, de travailler au Zähringer pour un salaire de misère - c'est d'ailleurs une des raisons invoquées pour ne pas engager de cuisinier professionnel.

Mais le fait que la plupart des collaborateurs du Zähringer n'aient ni expérience ni formation préalable n'est pas seulement le fait d'une nécessité, mais aussi d'une « politique » : une collaboratrice m'a dit par exemple qu'elle trouve presque mieux d'engager des gens qui n'ont pas d'expérience dans la cuisine : cela leur permet d'être formés par le Zähringer, et d'être en quelque sorte « tous au même niveau ». Ici, l'amateurisme est presque présenté comme une condition de l'autogestion, et de l'égalité de statut qu'elle requiert.

L'amateurisme des collaborateurs du Café Zähringer semble un aspect important dès ses origines. Anna Züst souligne par exemple son manque total de connaissances professionnelles:

---

<sup>218</sup> « Einige Grundsätze sind aber klar : (...) - Schon alles zu beherrschen, ist hier keine Voraussetzung, um dabei zu sein / - Raum für Erfahrungen ist budgetiert », Brochure *Zähringer Saga 1981-1996*.

Quand je pense comme j'ai été catapultée là-dedans... j'étais tellement pleine d'enthousiasme, d'intérêt et de bonne volonté, mais je m'y connaissais si peu! C'est incroyable... mais à la fois c'est drôle, et ça fonctionnait...

Wenn ich denke, wie ich da « reingetrampelt » bin, einfach so... mit viel Enthusiasmus, mit viel Engagement, mit viel Interesse, aber mit so wenig Fachkenntnissen ! Das ist unglaublich... Das ist auch lustig, es hat auch funktioniert...

Certes, Anna Züst admet que certains membres du groupe fondateurs avaient certaines connaissances de base dans le domaine de la restauration (J.T. et H., qui d'ailleurs sont restés dans cette branche); que par la suite, le Café Zähringer a engagé des cuisiniers professionnels ou des gens qui avaient de l'expérience dans le service. Elle parle alors d'un mélange de professionnels et d'amateurs. Mais elle décrit aussi une organisation très chaotique et improvisée ; les premiers pas des fondateurs du Zähringer semblent avoir été de l'ordre du tâtonnement, de l'expérimentation. Le récit d'Anna Züst donne l'impression que cet amateurisme a contribué à la fois à l'enthousiasme et la fascination pour un projet plein d'imprévus et de rebondissements, mais aussi à l'absence de perspective à long terme, de projet de vie.

#### *Faire quelque chose de « nouveau »*

Si l'on se penche un peu sur les trajets personnels de chaque collaborateurs, on constate que le fait d'être engagé au Café Zähringer marque pour beaucoup une sorte de rupture ou de tournant dans leurs trajets professionnels : Max\* s'est fait renvoyer du lycée, Magdalena a fini le lycée mais n'a pas envie de commencer une formation tout de suite ; Benno\* a terminé son apprentissage de jardinier, mais des problèmes de dos l'empêchent de pratiquer son métier. Certains ont un métier qui ne leur plaît plus, ou qu'ils n'ont momentanément plus envie de pratiquer : Denise, qui vient de finir son école de multimédia, n'a pas envie de travailler dans ce domaine ; Roman, employé de commerce, n'a plus envie de travailler dans une banque, Conny et Vera\*, éducatrices de la petite enfance, n'ont actuellement plus envie de travailler dans une crèche.

Pour certains, le fait de commencer au Café Zähringer représente un nouveau départ après une période plutôt vide ou oisive : Lea\* n'a rien fait pendant une année, avant de commencer au Café Zähringer, sous le conseil d'un ami qui y travaillait déjà. Markus, lui non plus, n'avait rien fait pendant une année : il avait préféré accumuler les dettes que de faire un travail qui lui aurait déplu. Urs a commencé au Café Zähringer après une période de chômage semi-volontaire.

Le Café Zähringer semble donc représenter pour beaucoup un moyen de « faire autre chose », de faire quelque chose de nouveau, que ce soit en échappant à l'insatisfaction d'un travail dont on s'est lassé ou qui ne nous plaît pas vraiment (ou que l'on ne peut plus exercer), ou au vide et à l'inaction momentanée.

#### *Un rôle de formation professionnelle*

L'un des aspects qui est revenu souvent pendant les interviews avec les collaborateurs du Café Zähringer, c'est le fait qu'ils avaient beaucoup *appris* au Café Zähringer, où le travail était particulièrement *varié*.

Ce qui me plaît, c'est la forme de travail, c'est clair : le collectif. Et aussi le fait qu'on peut vraiment beaucoup apprendre, c'est ça qui me plaît, le fait que ce soit pas simplement un job où tu saches

exactement ce que tu dois faire, et où tu viennes tous les jours pour travailler et c'est tout, mais que y ait tout le temps des nouvelles choses que tu puisses ou doives apprendre.

Was mir gefällt, ist die Arbeitsform, klar, Kollektiv. Und dass man wirklich auch viel lernen kann, also das gefällt mir, dass es nicht so ist, dass du einfach eine Arbeit hast, und die machst du, du weisst genau, was deine Aufgabe ist, und du kommst jeden Tag, oder halt wenn du arbeitest, und du machst die Arbeit, und das ist es dann, sondern dass es immer wieder Sachen gibt, die du lernen kannst, oder lernen musst (Conny).

Ici, la forme de travail (l'autogestion) est directement mise en relation avec le fait que l'on peut « beaucoup apprendre ». On retrouve cette idée chez plusieurs autres collaborateurs qui racontent comment ils ont eu l'occasion, au Café Zähringer, d'apprendre des choses totalement nouvelles pour eux, voire des choses qu'ils n'auraient jamais imaginé pouvoir faire un jour. Le récit des collaborateurs comprend parfois des moments de doute, de non-confiance en soi, suivi d'une sorte de défi personnel: Conny par exemple, se sentant très peu en confiance avec tout ce qui a trait à l'administration, raconte comment elle a été amenée à reprendre l'ämtli « salaires ».

C'était comme ça : quelqu'un avait arrêté de faire le versement des salaires. Alors on a demandé qui allait le faire, qui pouvait le faire (...). Et moi j'ai dit « je peux absolument pas faire ça, j'y connais rien du tout ». Mais personne ne voulait le faire. Alors finalement j'ai dit « ok, je veux bien essayer, et on verra bien si j'y arrive pas ». Et c'est quelque chose que j'ai appris, et qu'avant j'aurais jamais pu imaginer apprendre. Parce que c'est... dans ma formation j'ai jamais appris ça, et à l'école j'ai toujours été nulle en maths, et je me disais « j'y arriverai pas ». Et maintenant, j'y arrive. Et c'est génial, et c'est ça que j'trouve génial dans un collectif, c'est que quelqu'un qui s'y connaît pas du tout puisse dire « ok, je vais apprendre ça ». Et c'est vraiment possible d'apprendre quelque chose comme ça ici. C'est clair, au début t'as besoin de plus de temps, tu fais des fautes... mais tu peux apprendre. On t'en donne la possibilité. Et ça, ce serait inimaginable dans une autre entreprise, que quelqu'un qui n'y connaît rien s'occupe du versement des salaires (...).

Es war so, dass jemand aufgehört hat, mit den Löhnen. Und dann wurde gefragt, wer macht das, wer kann das, damit sie es nicht alleine machen muss, sie hatte das schon ein bisschen länger, aber nicht viel länger gemacht. Und ich habe dann eigentlich gesagt, « ich kann das überhaupt nicht, ich habe keine Ahnung von dem ». Und es wollte es aber niemand machen. Und dann habe ich gefunden, « ja Ok. Ich helfe mal mit, und ich sehe es, wenn ich es überhaupt nicht kann ». Das ist etwas, was ich gelernt habe, aber das hätte ich wirklich nicht gedacht, dass ich das kann. Weil das ist so Büro... Das habe ich auch in meiner Ausbildung nicht gelernt weisst du, ich hatte keine Mathematik; in der Schule war ich immer schlecht in Mathe, und ich habe gedacht, « das kann ich gar nicht ». Und ja, jetzt kann ich's, ja. Und das ist auch geil, und das finde ich das Geile am Kollektiv, dass jemand, der wirklich keine Ahnung hat, sagen kann, « ja, Ok, dann lerne ich das halt ». Und das geht, das geht wirklich, dass man dort soetwas lernt. Klar, am Anfang hast du länger, da brauchst du viel Zeit, und es passieren Fehler... Aber trotzdem, man kann es lernen. Und du bekommst die Chance. In keinem anderen Betrieb ist das so, dass jemand, der vom Büro keine Ahnung hat, die Löhne macht, es geht nicht. Und deshalb gefällt mir die Form, dass man eigentlich alles lernen kann (Conny).

Ici, Conny explique comment elle a pu faire et apprendre au Zähringer ce qu'elle n'aurait pas pu faire dans une « autre entreprise », c'est-à-dire dans une entreprise non autogérée. Dans cet exemple, l'autogestion a permis de dépasser non seulement les inhibitions et les complexes (« j'ai toujours été nulle en maths »), mais aussi les cloisonnements entre les domaines, la séparation et hiérarchisation entre travail manuel et travail intellectuel. De même, plusieurs autres collaborateurs m'ont dit que le fait de travailler au Zähringer avait été pour eux l'occasion unique de faire quelque chose qu'ils n'auraient jamais pu faire ailleurs. T. dit par exemple qu'au Zähringer, « faire de la gestion d'entreprise est beaucoup plus accessible

qu'ailleurs »<sup>219</sup> ; Hugo\* me dit qu'un des rôles de l'autogestion à son avis, c'est de « permettre à quelqu'un qui n'a pas fait d'étude de pouvoir aussi faire de la gestion d'entreprise »<sup>220</sup> – comme si l'autogestion permettait une sorte de « renversement de l'échelle » sociale et hiérarchique qui détermine le destin des gens : celui qui n'a « pas fait d'études » n'est plus condamné à rester un subordonné ; le background (expérience, diplômes) ne compte plus : tout le monde est à égalité<sup>221</sup>.

Pour Roman, l'expérience au Zähringer a conduit à une véritable réorientation professionnelle : il raconte comment il s'est découvert dans la restauration une nouvelle passion. Employé de commerce à l'UBS, il s'était présenté au Zähringer parce que l'idée de « collectif » l'intéressait. Se croyant au départ engagé uniquement pour le bureau, il a été étonné qu'on lui demande de travailler aussi au service ... et a « remarqué que cela lui plaisait ». Ensuite, voyant qu'il manquait des gens à la cuisine, il s'est senti appelé à se proposer pour y travailler avant même qu'on le lui propose, malgré le fait qu'il ignorait s'il en serait « capable » :

Je m'étais déjà préparé à le faire, à me proposer pour le faire. Parce que y a presque pas de meilleur lieu pour apprendre ce genre de choses. Parce que là t'apprends vraiment en faisant, tu fais pas de théorie. Et c'est une chose qui m'a beaucoup intéressé pendant tout le temps que j'étais au Zähringer, que tu puisses apprendre ton job sur le tas. Tu ne fais pas d'abord une formation à l'UBS ou autre, et ensuite ça commence, et alors c'est de toute façon autrement que comme on te l'a appris.

Ich hatte mich schon vorbereitet, das zu machen, und das zu offerieren, wenn es erwünscht wäre. Weil es fast keinen besseren Ort gibt, um solche Sachen zu lernen. Also du bist wirklich praktisch am lernen, und nicht nur Theorien am anschauen. Und das hat mich eigentlich die ganze Zeit im Café Zähringer noch sehr interessiert, dass du eigentlich während der Arbeit dein Job kennlernst. Und nicht zuerst eine Ausbildung (...) auf der UBS oder eine Schulung machst, und dann das, und das, und dann geht's mal los, und dann ist es sowieso nicht dasselbe, wie es dir vorher gesagt wurde.

Ici, Roman insiste sur le fait qu'au Café Zähringer, on apprend dans la *pratique* et non dans la *théorie* ; point sur lequel il oppose clairement la formation professionnelle « normale » et la formation informelle qu'offre le Café Zähringer.

Ce qui caractérise le Zähringer, c'est donc le fait qu'il semble offrir, à tout un chacun, un cadre privilégié pour une nouvelle formation, pour des expériences professionnelles nouvelles et inédites, dans toutes sortes de domaines (cuisine, service, mais aussi administration, gestion d'entreprise, etc.)

### *Les freaks et le rôle social du « chauffe-eau »*

Le Café Zähringer est, dans les discours des collaborateurs, très souvent comparé à un « chauffe-eau » (*Durchlauferhitzer*)<sup>222</sup>. Cette métaphore du *Durchlauferhitzer*, qui est devenue une sorte de lieu commun dans les discours sur le Café Zähringer, symbolise tout d'abord ce rôle de *formation* : de même que l'eau coule dans le tuyau pour y être chauffée, et ressort du boiler aussitôt qu'on a besoin d'elle, de même, les collaborateurs du Café Zähringer

---

<sup>219</sup> « Du kannst sehr viel lernen, du kannst Betriebsführung machen, und zwar das ist hier einfacher, an die Betriebsführung zu gehen, als in einem anderen Ort » (T.).

<sup>220</sup> citation de mémoire

<sup>221</sup> On retrouve d'ailleurs cette idée chez mon informatrice du Ziegel, qui me disait que par exemple même sans s'y connaître le moins du monde en vin, on pouvait faire partie des responsables des « choix des vins » - pour peu que l'on ait envie de s'y intéresser.

<sup>222</sup> La traduction exacte de *Durchlauferhitzer* est je crois « chauffe-eau instantané » ; il s'agit d'un appareil qui permet de chauffer de l'eau en la faisant couler à travers des tuyaux dans lesquelles elle est conservée en permanence à haute température.

entrent au Café Zähringer pour y être « formés », et le quittent une fois leur formation achevée, pour aller travailler ailleurs. Cette image fait donc une double allusion à la forte rotation du personnel (cf. chap. 3.3.) et au fait que la plupart des collaborateurs sont des amateurs, des jeunes sans expériences, etc., qui trouvent au Zähringer un lieu de formation. Le terme de *chauffe-eau* est également lié au terme *freak* ; Anna Züst par exemple explique ainsi le terme de « chauffe-eau » :

On avait aussi le mot de « chauffe-eau », c'est-à-dire que des gens viennent, qui cherchent et veulent vivre quelque chose d'alternatif, et quelque fois il y avait aussi des gens avec des problèmes, des problèmes psychiques, des problèmes de drogue... ça attire aussi ce genre de personne. Souvent ils ne restaient pas longtemps, mais on les formait quand même, on prenait contact, on faisait connaissance, on se confrontait à eux. Et toutes ces allées et venues dans le groupe, c'était un peu fatigant à la longue...

Wir hatten auch das Wort von « Durchlauferhitzer » (...), also dass Leute reinkommen, die etwas Alternatives suchen, und erleben wollen, und manchmal gab es auch Leute mit Problemen, mit psychischen Problemen, mit Drogenproblemen...es zieht auch solche Leute an. Oft waren sie auch schnell wieder draussen, aber man hat sie doch eingearbeitet, man hat doch Kontakt aufgenommen, und sie kennengelernt, und sich zusammen über irgendwas gerauft. Und das macht schon müde mit der Zeit, diese vielen Veränderungen in der Gruppe... (Anna Züst)

L'idée de chauffe-eau signifie donc que le Zähringer offrait non seulement un cadre de formation, mais aussi un cadre d'intégration à des jeunes drogués, psychotiques, etc. « Ce genre de projets attirent aussi toujours les freaks »<sup>223</sup>, dit Anna Züst. J.T. parle aussi de cette « force d'attraction » du Zähringer sur les freaks et les marginaux :

Déjà à l'époque, le Zähringer exerçait une grande force d'attraction sur des gens à la dérive ; des gens qui avaient des problèmes de drogue ; c'était toujours un problème, avec le haschich mais aussi la cocaïne et tout ça, surtout au début.

Die Anziehungskraft von ausgesteuerten Leuten [war] natürlich relativ gross, auch damals. Leute, die Drogenprobleme hatten ; es war immer ein Problem, mit der Kifferei aber auch mit Koks und so, ganz am Anfang.

Le substantif *freak* est assez difficile à définir : selon le Petit Robert, il peut signifier « jeune refusant les valeurs de la société bourgeoise » ou « toxicomane » ; il y aurait dans le terme même une ambiguïté entre « contre-culture » et « déviance ». Dans le cadre du Zähringer, ce terme a plusieurs sens légèrement distincts: le premier sens désigne des gens à la fois « psychologiquement malades » et marginaux, des « cas sociaux », parfois toxicomanes ou alcooliques, qui ont un comportement ostensiblement « déviant ». Dans un sens plus large, le mot « freak » peut aussi désigner toute personne qui présente des traces d'originalité, de marginalité, sans pour autant présenter des troubles mentaux avérés (ce sens rejoint un peu les termes *alternatif*, *Lebenskünstler*, etc).

Le mot *freak* est donc (comme le mot *alternatif*) très polysémique: suivant le contexte dans lequel on le dit, il peut prendre un sens plus ou moins large, désigner un individu particulier ou englober toute une catégorie de gens. Il est très rare qu'un collaborateur soit officiellement et unanimement désigné comme un freak. La délimitation entre freaks et non-freaks est très mouvante, subjective et arbitraire : on peut toujours être le freak d'un autre.

Certains collaborateurs relativisent d'ailleurs explicitement cette notion : « tout dépend du point de vue », dit Benno\*. Markus me dit qu'il se sent lui-même être un « marginal », et que par conséquent, c'est les gens considérés comme « anormaux » qu'il perçoit comme

---

<sup>223</sup> « So ein Projekt zieht auch immer Freaks an » (Anna Züst).

« normaux », et vice-versa<sup>224</sup>. « On est tous des marginaux [...]. [Mais] qu'est-ce qui nous différencie des autres ? »<sup>225</sup>, s'interrogeait à ce propos le narrateur du roman de Niederhauser.

La présence de *freaks* semble dès le départ avoir provoqué des réactions ambivalentes. Dans les citations ci-dessus, J.T. et Anna Züst qualifient la présence de *freaks* parmi les collaborateurs du Zähringer comme une source de « problèmes », quelque chose de « fatigant », qui demande beaucoup d'énergie (J.T. cite par exemple deux cas où des collaborateurs toxicomanes ont volé de l'argent dans la caisse du Zähringer). La présence de *freaks* est présentée par les co-fondateurs de façon presque fataliste comme un « mal nécessaire », un état de fait qu'ils devaient subir.

Pourtant, cet aspect semble avoir été à certaines époques cultivé consciemment, dans un esprit d'engagement social : Roman raconte comment, à certaines époques, le Café Zähringer engageait sciemment et volontairement des chômeurs, des marginaux, des punks de *Stadelhofenplatz* :

Notre fonction, c'était ... on était simplement là, il y a des époques où on a même été chercher les gens dans la rue, pour les faire travailler ici. On les a formés, sans diplôme peut-être, mais enfin on leur a donné de l'expérience.

Einfach die Funktion jetzt war einfach...ja, man ist da gewesen, man hat Leute sogar in früheren Zeiten von den Strassen geholt, um sie arbeiten zu lassen. Man hat sie eigentlich ausgebildet, halt ohne Zertifikat, oder wie auch immer ; man hat denen Erfahrung mitgegeben.

Si le Café Zähringer a actuellement cessé depuis longtemps de rechercher activement des « gens de la rue », cette fonction sociale d'intégration professionnelle des exclus du marché du travail reste un aspect encore cité. J.T. y voit rétrospectivement « la fonction la plus importante du Café Zähringer » :

Le Café Zähringer est très important, il y a très peu d'institutions qui soient ainsi un « réservoir » pour des gens à qui on donne la possibilité de travailler, alors que dans le marché du travail normal ils n'auraient aucune chance. Je crois que c'est l'aspect le plus important aujourd'hui. En fait les services sociaux devraient subventionner le Zähringer, parce qu'il aide à réduire les cas sociaux, ou à empêcher certains futurs cas sociaux potentiels. Les gens retrouvent une stabilité, apprennent à vivre dans un espace structuré, ce qui les empêche de sombrer (...). Je dirais aujourd'hui que ça a toujours été la fonction la plus importante du Café Zähringer ; c'est un « chauffe-eau ».

Das Café Zähringer ist ganz wichtig, es gibt wenige Institutionen, die so quasi ein Auffangbecken für Leute sind, die eine Chance haben, wieder einzusteigen, während sie in der normalen Wirtschaft wahrscheinlich gar keine Chance hätten. Ich denke, das ist heute der wichtigste Punkt. Eigentlich müsste das Sozialamt das Café Zähringer subventionieren, weil es hilft, Sozialfälle zu reduzieren, oder zukünftig potentielle Sozialfälle zu verhindern. Leute finden da irgendwie Boden, und lernen, in eine Arbeitstruktur zu kommen, um sich selber über Wasser zu halten (...). Die ganze Zeit war es die wichtigste Funktion, würde ich heute sagen. Für mich ist das Café Zähringer ein Durchlauferhitzer (...) (J.T.).

De même, plusieurs collaborateurs revendiquent cette fonction comme un particularisme précieux, que le Zähringer se doit de cultiver : « le Zähringer ne doit pas devenir élitiste », dit une collaboratrice. On peut d'ailleurs régulièrement observer chez les collaborateurs du

---

<sup>224</sup> « Für mich sind viele Leute Aussenseiter, weil ich auf der anderen Seite lebe. Und ich fühle mich eben mit Sepp\* sehr verwandt, ich kann so gut verstehen, wenn er mit jemandem spricht, und seine Einwände, seine Worte, auch seine Bewegungen, seine Art, wie er geht, wie er lebt, ich kann es so gut nachvollziehen und verstehen. Für mich ist er gar kein Aussenseiter ». (Markus)

<sup>225</sup> « Wir sind ein Haufen von Aussenseitern. Ich weiss nicht, welche Voraussetzung jemand mitbringen muss, um dazuzugehören. Was unterscheidet uns von den andern Leuten ? » (Niederhauser 1978, p.65).

Zähringer un certain refus apparent de juger, une sorte de règle implicite de tolérance envers les « bizarreries » et les faiblesses éventuelles de leurs collègues.

Mais la présence de freaks est aussi régulièrement l'objet d'une certaine réserve. L'idée qu'il y a parmi le personnel du Zähringer des freaks qui « ne pourraient pas travailler ailleurs », et que « certains utilisent le Zähringer comme un lieu social » s'exprime régulièrement dans des remarques plus ou moins détournées, plus ou moins cyniques et plus ou moins indulgentes envers certains collaborateurs absents ; dans ce cas, les freaks sont présentés comme des sortes de « parasites », des incapables qui profitent clandestinement du Zähringer pour y travailler sans se fatiguer, alors qu'il « n'auraient aucune chance ailleurs ».

Il y a donc là aussi une situation paradoxale : d'un côté, le Zähringer revendique l'idée d'accueillir des marginaux parmi ses collaborateurs, et d'offrir un cadre professionnel à certaines personnes défavorisées. En même temps, ce rôle social a aussi des limites, liées aux problèmes (inefficacité, désordre, manque de fiabilité) qui en découlent et risquent de mettre en péril l'existence du Zähringer. « On ne peut pas permettre à n'importe quel freak de travailler ici », admet Max\*, pourtant très enclin à défendre le rôle social du Zähringer. Ces limites apparaissent lorsqu'un collaborateur se révèle être vraiment trop inadapté ou psychologiquement instable pour faire son travail de manière acceptable. On pourrait citer l'exemple de Werther\* (qui fumait trop de joints pendant le travail) ; on m'a raconté aussi l'histoire de Silvia\*, une petite femme âgée et très spéciale qui a travaillé à la cuisine du Zähringer pendant de nombreuses années, mais qu'il a fallu renvoyer quand elle a commencé à n'en faire qu'à sa tête (quand elle avait une tranche-horaire du matin, elle faisait la grasse matinée dans la chambre du personnel en disant : « venez me réveiller dès qu'il y a une commande »!)<sup>226</sup>.

### *La rotation du personnel*

Un aspect important du Café Zähringer est la grande rotation de personnel (cf. chap.3.3). Cette rotation a quelque chose d'ambivalent : d'un côté, elle est à la fois une condition sine qua non et une conséquence directe de cette fonction de *Durchlauferhitzer* propre au Zähringer. Selon F. Amstutz et certains clients ou collaborateurs anciens, une cause importante des fluctuations de personnel serait le fait que les collaborateurs actuels sont souvent des jeunes, des étudiants dans une « phase de transition », pour qui l'engagement dans un collectif ne représente pas un « projet de vie » mais une période provisoire.

D'un autre côté, comme on l'a déjà vu (chap.5.1), l'« absence de perspective à long terme » entre en collision avec certains principes autogestionnaires de base, comme le projet communautaire, l'idée de ne plus séparer le travail et la vie privée, etc. Dans ce sens, on pourrait directement lier la rotation du personnel à la perte d'intérêt pour l'autogestion et le manque d'enthousiasme des jeunes actuels pour s'engager dans un collectif et prendre des responsabilités.

Mais cette ambiguïté semble avoir été présente dès le départ ; Anna Züst avoue par exemple n'avoir jamais eu l'intention de rester toute sa vie au Café Zähringer :

Ce qui est peut-être important : dans le groupe fondateur, c'était clair pour trois d'entre nous (...) que le Zähringer n'était pas le travail, la mission de notre vie. Je l'ai toujours su ; j'étais étudiante en psychologie, et plus tard je voulais aussi aller dans cette direction. Pour J. aussi c'était clair : il voulait mettre le projet sur de bons rails, et après faire quelque chose d'autre. Et nous nous sommes souvent demandés si ça n'avait pas initié une partie des problèmes du Zähringer. Parce qu'on se disait « on fait ça, on trouve ça génial », mais on savait qu'on allait partir. Il y avait des projets de restaurant, où c'était

---

<sup>226</sup> Ce débat a donc aussi un rapport avec le « tabou du licenciement » : ainsi, il y avait parmi les initiateurs des réformes de l'été 2002 quelques collaborateurs qui parlaient de licencier ceux parmi leurs collègues qu'ils considéraient comme des *freaks*, et qui selon eux nuisaient trop à la bonne marche du Zähringer.

des professionnels (...), qui ont fait ça de manière professionnelle. Pour nous, c'était pas comme ça. [...] Et je crois que le fait que trois des fondateurs ne se sont pas consacrés corps et âme au projet, mais n'aient fait en quelque sorte que lancer une expérience, cela a radicalement influencé les structures du Zähringer, peut-être même jusqu'à aujourd'hui, je ne sais pas, il faudrait en discuter...

Was vielleicht auch noch wichtig ist, worüber wir oft diskutiert haben : in der Gründergruppe– also H. und M. nicht - waren wir drei, J., H. und ich, für die es klar war, dass das Zähringer nicht ihre Lebensaufgabe und Beruf ist. Das wusste ich immer, ich war ja irgendwo Psychologiestudentin, und wollte auch irgendwann in diese Richtung etwas tun. Auch für J. war es klar, dass er sozusagen das Projekt auf guten Weg bringt, aber dass er nachher etwas anderes macht ; für H. war das auch so. Und wir haben oft darüber diskutiert, ob das vielleicht auch einen Teil der Schwierigkeiten vom Zähringer initiiert hat. Weil wir sagten, « wir machen das, wir finden's lässig », aber wir wussten, wir gehen wieder. Es gibt ja andere Restaurantprojekte, da waren Fachleute, die gesagt haben, « wir wollen ein Restaurant, ich koche, du bist im Service, du machst die Buchhaltung », und die haben das dann profimässig gemacht. Bei uns war es nicht so.

[...] Und ich glaube immer noch [...], dass die Tatsache, dass drei von uns Gründern eben nicht mit Leib und Seele dabei waren, sondern sozusagen ein Experiment lanciert haben, dass das die Strukturen vom Zähringer wesentlich über lange Zeit geprägt hat. Vielleicht noch heute, ich weiss es nicht, das würde ich sehr spannend finden, das zu diskutieren...

Ainsi, la fondation du Café Zähringer est déjà baignée dans une sorte de malentendu initial, une ambivalence intrinsèque, un jeu d'attraction et de répulsion : d'un côté, certaines personnes se projettent à long terme dans le projet : « au départ, l'idée était de vieillir ensemble », me dit J.T. De l'autre côté, il s'agissait pour plusieurs d'un projet purement « expérimental », « ludique », et limité dans le temps. Anna Züst parle de la période fondatrice du Zähringer comme une expérience pour elle « fascinante », « passionnante », « incertaine » et « excitante » à la fois, une période « intensive » de sa vie dont elle se souvient avec plaisir et fierté<sup>227</sup>... L'absence de perspective à long terme n'exclut donc pas un rapport intensif, presque *passionnel* avec le projet autogestionnaires. Pour Anna Züst, l'autogestion était un projet qui l'a intéressée pendant longtemps et qui l'intéresse toujours, mais elle n'a pas souhaité le prolonger et elle ne voudrait pas le réitérer « sous cette forme ».

### *Rôle de « chauffe-eau » vs considérations économiques*

Dans les discours des collaborateurs, la rotation du personnel au Café Zähringer est considérée généralement comme un point problématique et négatif ; elle est souvent relevée comme une cause des problèmes financiers et économiques du Café Zähringer. De plus, un motif de démission non négligeable est le salaire trop bas – raison que j'ai entendue à plusieurs reprises et que cite aussi F. Amstutz comme un problème fréquent dans les entreprises autogérées. Il y aurait donc là un véritable cercle vicieux : les gens ne restent pas longtemps au Café Zähringer parce qu'ils n'y gagnent pas assez d'argent, et le Café Zähringer paie des salaires trop bas à cause du manque d'efficacité économique dû à la rotation du personnel.

Cette trop grande rotation du personnel entraîne selon Roman la perte du savoir et de l'expérience liés au Café Zähringer (« das Wissen bleibt nicht im Zäh »). Plus personne n'a

---

<sup>227</sup> Aber die Dynamik, die dieses Projekt bekommen hat, die hat uns natürlich alle sehr gepackt. Dann denkt man nicht, « was mache ich in zwei Jahren ? ». Der Alltag war so dicht und intensiv... aber wenn mich vielleicht jemand in einem ruhigen Moment gefragt hätte, hätte ich schon gesagt, « ich finde es total spannend, es fasziniert mich, es ist mir auch ein liebes Projekt, es ist mir überhaupt nicht egal. Aber ich werde schon etwas anderes tun ».

[...] Und vielleicht kommt schon auch noch ein Stück von diesen Alternativen dazu, wo man auch stolz ist, etwas Alternatives gemacht zu haben. Die Erinnerung daran, etwas gemacht zu haben, was nicht selbstverständlich, oder nicht gängig war... diese Erinnerung macht mir heute schon noch Spass, ich finde das ein gutes Stück Leben von mir, wenn ich so zurückschaue. Und ich glaube, es geht auch anderen so (Anna Züst).

une vue d'ensemble, une connaissance approfondie de l'histoire, de l'évolution et de la situation (administrative, financière, etc) du Zähringer. De même, plusieurs critiquent le « manque de continuité » que les démissions entraînent : Conny regrette par exemple que ceux qui prennent des décisions importantes (font des réformes, des emprunts, des dépenses), sitôt partis, ne soient plus là pour répondre de leurs choix, ou pour les mener jusqu'au bout, et que ceux qui les remplacent doivent souvent réparer des erreurs qu'ils n'ont pas commises, rembourser des dettes qu'ils n'ont pas faites. Il y aurait donc une sorte de climat d'« irresponsabilité » et de perspective à court terme nuisibles à l'entreprise, à l'efficacité économique, à la bonne marche du Zähringer.

C'est pourquoi le rôle de formation et d'intégration du Café Zähringer est lui aussi plutôt controversé :

En fait ce serait ok, de pouvoir faire ça. Mais le problème, c'est qu'on a besoin de gens qui restent longtemps au Café Zähringer, pour le gérer. Tu peux pas être uniquement un chauffe-eau, ça ne marche pas. On investit de l'énergie, on forme des gens, et ils repartent – c'est ce qui se passe la plupart du temps. Et il y a encore ceux qui restent crochés...

(...) Wär eigentlich in Ordnung, sowas zu machen, sowas zu halten. Aber das Problem ist, dass es Leute braucht, die lang im Café Zähringer bleiben, um das zusammen zu halten. Es geht nicht, dass du nur Durchlauferhitzer bist. Es funktioniert nicht (...). Wir stecken Energie rein, und bilden Leute aus, und dann sind sie weg. Das passiert meistens. Dann gib't's noch die, die hängen bleiben... (Roman)

Pour reformuler l'avis de Roman, il est contre-productif de former des gens qui ne resteront que quelques mois ; il faut que l'investissement « se rentabilise ». Dans le même ordre d'idée, Conny raconte que quand elle a commencé, on lui a expliqué pourquoi elle devait s'engager pour deux ans : la première année était une phase d'apprentissage, d'initiation, pendant laquelle on était en quelque sorte « formé par l'entreprise » (« der Betrieb trägt dich », « l'entreprise te porte »). Ce n'était que pendant la deuxième année que l'on commençait à être véritablement « utile à l'entreprise » (« Du trägst den Betrieb », « tu portes l'entreprise »).

On voit ici deux aspects antithétiques : le premier, c'est ce que le Café Zähringer apporte à ceux qui y travaillent (formation, expérience, intégration, etc). La deuxième, c'est ce que ceux qui y travaillent apportent au Café Zähringer (travail, rentabilité). On retrouve cette même opposition dans le récit que fait J.T. d'une assemblée (quelques années après la fondation) où le thème d'un brainstorming était la question suivante : « qu'est-ce que le Café Zähringer signifie pour moi ? Qu'est-ce que j'apporte au Café Zähringer, et qu'est-ce que je reçois du Café Zähringer ? »

On a l'impression ici que le Café Zähringer est une sorte d'entité presque personnifiée qui peut donner et recevoir, comme une divinité qui exigerait des sacrifices et des cadeaux en échange de ses bienfaits...Même sans aller jusque là, on peut postuler qu'il existe une sorte de relation d'échange, de réciprocité entre le Café Zähringer, vu comme une entité abstraite, et les collaborateurs, qui en *profitent* mais doivent aussi se *dévouer* pour elle :

J.T. prône un équilibre entre ceux qui prennent et ceux qui donnent, entre rôle social et considérations économiques :

A cette époque, il y avait simplement une trop grande proportion de gens qui n'étaient pas conscients de la responsabilité que le travail dans un collectif implique. Il y avait trop de gens socialement faibles. Je pense maintenant que chaque entreprise peut supporter un certain nombre de socialement faibles, mais il lui faut aussi des socialement forts : il faut qu'il y ait un équilibre.

[In der Gründungszeit] war es einfach ein zu hohem Anteil von Leuten, die die Tragweite eines Kollektivs, die Verantwortung, die das beinhaltet, sich nicht bewusst waren. Es waren zuviele sozial

Schwächere... Also jeder Betrieb - das ist meine Meinung heute - erträgt eine bestimmte Menge von sozial Schwächeren, aber da braucht es wieder sozial Stärkere. Es muss eine Balance sein (J.T.).

En résumé, il y a donc une contradiction entre d'une part les efforts que déploie consciemment le collectif pour encourager les collaborateurs à s'engager à long terme, considérant le changement de personnel comme quelque chose de contraire à l'autogestion et de nuisible pour le Café Zähringer. D'autre part, la rotation du personnel est inhérente et d'une certaine manière nécessaire au rôle de « Durchlauferhitzer », au rôle social de formation que joue le Café Zähringer, et que revendiquent la plupart du temps les collaborateurs. Il s'agit dès lors de jongler, de chercher sans cesse des compromis entre ces deux exigences contradictoires.

*Quel avenir après le Zähringer ?*

Pour rester dans la métaphore du « chauffe-eau », on peut aussi se demander où vont les gens qui sortent du Café Zähringer, ce qu'ils font de leur formation ainsi reçue. Pour un certain nombre d'entre eux, ils font « tout autre chose », et ne donnent plus de nouvelles, selon Roman. Mais, ajoute-t-il, plusieurs personnes ont, de par leur passage au Café Zähringer, « pris goût » au domaine de la gastronomie et de la restauration. Lui-même en fait partie : employé de commerce avant d'entrer au Café Zähringer, il travaille maintenant de nouveau comme cuisinier dans un autre restaurant, et rêve d'ouvrir son propre restaurant. Et les exemples sont nombreux des gens qui sont restés dans le domaine de la restauration après avoir quitté le Café Zähringer, alors qu'ils y étaient entrés « par hasard » et sans aucune expérience.

Bien plus, beaucoup d'entre eux vont travailler dans un restaurant qui a aussi un caractère « alternatif », ou même dans un autre restaurant autogéré, comme au Widder de Winterthur, mais surtout au Ziegel oh Lac, qui compte parmi ses membres un grand nombre d'ex-collaborateurs du Café Zähringer. Ainsi, le Ziegel semble être une destination privilégiée, une sorte de « suite logique » quand on quitte le Zähringer : « ceux qui aimaient ce travail sont pour la plupart allés au Ziegel oh Lac : meilleurs salaires, meilleures conditions, moins de chaos »<sup>228</sup>, dit Roman. Selon T., le Café Zähringer joue un peu le rôle de vivier, ou de « stage de préparation » ( *Lernstätte* ) du Ziegel, qui, lui, requiert une expérience ou une formation préalable, mais peut payer des salaires bien plus élevés qu'au Café Zähringer. Le Ziegel est à la fois le « grand frère » du Zähringer, dont ce dernier cherche à s'inspirer (le Café Zähringer emprunte parfois des idées au Ziegel) et à la fois une « réplique » en plus grand et en plus rentable, qui subit l'influence de ce dernier par l'intermédiaire indirect des nombreux collaborateurs qui ont passé par les deux lieux. Pour beaucoup de choses que les deux restaurants ont en commun (comme le système des ämtlis ou la production d'eau de kéfir), on ne sait plus trop qui a emprunté quoi à qui<sup>229</sup>.

---

<sup>228</sup> (...) Und viele Leute haben dann da angefangen, weiter zu machen, und haben ihre eigenen Geschäfte : Kino Riff Raff zum Beispiel sind *Café Zähringer*-Leute. Von denen, die Spass daran hatten, sind dann viele bald in den Ziegel oh Lac gegangen : bessere Bezahlung, anderen Umgang, weniger Chaos. Viele sind dorthin. Und bei vielen weiss man es auch nicht (Roman).

<sup>229</sup> J'ai constaté ironiquement qu'au Zähringer, on dit que le Ziegel est « mieux organisé », et réciproquement. Une anecdote montre le phénomène de mimétisme, d'idéalisation et d'attraction réciproque entre les deux lieux : une collaboratrice m'a raconté que des clients du Zähringer ayant volé des objets décoratifs dans les toilettes des femmes, on y a accroché un panneau de prévention contre le vol (*Klau, schau wem*, y était-il écrit : « si tu voles quelque chose, réfléchis à qui »). Quelques temps après, le Ziegel accroche le même slogan dans ses toilettes pour femmes - qui n'a jamais eu de décoration volée!

Il y a aussi ceux qui, après avoir travaillé au Café Zähringer, fondent eux-mêmes un autre lieu « alternatif » à Zurich : le cinéma Riff-Raff (un petit cinéma qui passe des films d'auteurs et non commerciaux), ou le Total Bar (un bar autogéré dans le Kreis 4) par exemple auraient été fondé par des « gens du Café Zähringer » (*Zäh-Leute*). Ce qui est intéressant, c'est qu'un informateur du Ziegel m'a dit la même chose : beaucoup de lieux à Zurich ont été créés par des gens qui ont travaillé au Ziegel oh Lac... Ainsi, il y aurait une double *filiation*, avec non seulement une filiation réciproque entre le Café Zähringer et le Ziegel, mais aussi entre ces derniers et de nombreux restaurants ou bars alternatifs à Zurich fondés par des anciens collaborateurs « formés » puis « émancipés » (comme l'eau qui s'échappe du tuyau qui l'a chauffée), mais d'une certaine manière fidèles aux principes qu'ils y ont rencontrés ; il y aurait une sorte de *dette* symbolique envers le Café Zähringer – et dans ce cas aussi le Ziegel – qui représenterait une sorte de figure tutélaire, ou plutôt de prototype, de modèle que l'on viendrait *apprendre* puis *exporter, colporter*.

Le Café Zähringer est donc non seulement un lieu de transition, qui permet aux individus de rebondir, ou un lieu de formation, qui leur permet de « faire quelque chose de nouveau », mais aussi un lieu auquel certains restent fidèles, en reproduisant ailleurs les pratiques et les principes qu'il véhicule.

### *Ceux qui restent au Zähringer*

Pourtant, le phénomène de *Durchlauferhitzer* n'est pas une généralité : il existe aussi une partie des collaborateurs qui ne quittent pas le Zähringer une fois formés. Mon informatrice du Ziegel raconte par exemple qu'un vieux collectiviste, ayant voulu partir travailler ailleurs, était revenu six mois après : il ne supportait pas les conditions de travail « normales » (la présence d'un chef, etc). Elle explique cette difficulté à sortir par deux raisons : il y a tout d'abord le fait qu'un café autogéré joue partiellement le rôle (que l'on a décrit plus haut) d'« atelier protégé », où les gens sont plus ménagés qu'ailleurs, ce qui peut à long terme les rendre inadaptés aux conditions de travail standard. De plus, selon elle, certains employeurs n'engagent pas volontiers des ex-collectivistes, se méfiant de leur côté « insoumis ».

Au Café Zähringer, on entend ce même genre de discours : si l'on reste trop longtemps, on risque de ne plus pouvoir en sortir. Certains collaborateurs voient la situation d'Urs – record de longévité dans l'histoire du Café Zähringer - comme un sort peu enviable, une sorte d'anti-modèle auquel ils redoutent de ressembler, parce qu'il semble trop « enraciné » au Café Zähringer. Tout le monde (lui y compris) est unanime pour dire qu'après avoir travaillé si longtemps au Zähringer, il est très difficile de trouver du travail ailleurs. Urs semble donc dans une position où il est comme paralysé, condamné à rester au Zähringer.

Autrement dit, c'est comme si le rôle de « chauffe-eau » s'inversait au bout d'un nombre d'années critique : lieu qui offre les atouts d'une formation et d'une expérience, vecteur d'insertion professionnelle et sociale, le Café Zähringer représente paradoxalement un handicap, un facteur de difficultés de réinsertion quand on y reste trop longtemps - à tel point qu'un vétéran du Café Zähringer peut être considéré presque comme anormal, dangereux, voire être stigmatisé. Le Café Zähringer serait alors à la fois un facteur d'intégration et un facteur d'exclusion ; un moyen d'insertion professionnelle et un îlot qui l'empêche.

## 7.2 Une autre sociabilité : du lieu public au lieu social

L'un des principes de base du Zähringer, qui apparaît aussi bien dans les archives, les brochures et les articles consacrés au Zähringer, était le fait de créer un lieu de rencontre « agréable » (*gemütlich*), « sans obligation de consommer »<sup>230</sup>. Cette idée est à la base de la plupart des restaurants autogérés nés à cette époque : un bistrot autogéré devait avoir une « fonction sociale »<sup>231</sup>, celle de créer un lieu où l'on se sente bien, et qui privilégie « la communication, les discussions et les contacts » ; il y a aussi l'idée d'accueillir des « groupes sociaux qui ne sont pas acceptés par la société ». L'enquête de Franziska Amstutz<sup>232</sup> montre que ce dernier point est actuellement retombé : la moitié des lieux qu'elle a visités ne considèrent plus avoir un rôle à jouer envers les défavorisés sociaux ; par contre, une atmosphère détendue, qui favorise les contacts, semble toujours être un aspect important.

Quelle atmosphère particulière caractérise le Zähringer en tant que lieu public, lieu de sortie ? Comment ce lieu est-il vécu par ceux qui le fréquentent : existe-t-il des normes langagières ou comportementales, des « habitus » qui distinguent le Zähringer d'un restaurant ordinaire ? Quels rapports particuliers entretiennent les collaborateurs et les clients, quels codes de conduites régulent les différentes interactions ? Quelles sont les représentations que les clients se font du Zähringer et de ses collaborateurs ? Quelles implications la forme d'organisation interne (l'autogestion, le collectif) a-t-elle sur les formes de sociabilité, d'interactions sociales que ce lieu comporte en tant que lieu public ? Quel rôle social particulier le Zähringer joue-t-il dans la ville de Zurich, et comment ce rôle social est-il perçu par les clients et les collaborateurs ?

### *Les habitués du Zähringer*

Jean-Roger Laforge (1983, p.116, 126-128), dans son étude sur les bistrots genevois, définit ces derniers en partie par la présence d'habitues. L'intérêt des bistrots est selon lui dans ce mélange de *connu* (habitues) et d'*inconnu*, d'un lieu à la fois *sécurisant* et *inquiétant*, qui favorise à la fois la tranquillité et le dialogue, où l'on peut à la fois être seul et « relié à la communauté humaine », *protégé* (derrière une boisson, un journal) et *exposé* aux regards, où l'on peut à la fois *observer* et *être observé*, etc. Le café répond en quelque sorte à un besoin fondamental, existentiel, que décrit Georges Haldas<sup>233</sup> :

La vie du café est tissée de passages coutumiers [...] ; cette vie répétitive, quotidienne, finit par créer des liens invisibles [...]. La présence, la continuation, la survie de l'Autre nous rassure quand à notre propre survie.

Laforge (1983, p.142-143) décrit aussi comment les familiers d'un bistrot acquièrent, à force de persévérance et d'un « apprivoisement » long et difficile, des privilèges et des « marques de considérations » qui transforment pour eux le bistrot en un « espace gratifiant » : l'accès à la table des habitués, le droit de se faire appeler par leur nom, le fait que l'on connaisse leur

---

<sup>230</sup> Cf. petite annonce des premiers cofondateurs en janvier 1981 : « Unsere Idee ist, einen gemütlichen Ort zu schaffen (...) », cité dans : *Die Zähringer Saga 1981-1996* ; ou : « Es sollte ein Ort entstehen an dem sich Menschen ohne Konsumationzwang treffen können », s.n.- 1995.- Brochure *Café Zähringer* (documentation financière faite sous l'initiative de la Banque Communautaire Libre).

<sup>231</sup> cf. Urli Maeder, 1979, *Inseln der Zuckunft*, cité ici par : Franziska Amstutz 1996, p. 123.

<sup>232</sup> Franziska Amstutz 1996, p.124

<sup>233</sup> Georges HALDAS.- 1976.- *La légende des cafés*.- Lausanne : L'âge d'Homme, p.119, cité par J.-L-LAFORGE 1983, p.111.

boisson préférée, le fait d'avoir droit à un « service amical » en plus du « service professionnel », etc.

Mais si les bistrotts offrent ce cadre privilégié et sécurisant, c'est précisément parce que, contrairement aux « aquariums », lieux froids, commerciaux et anonymes, le bistrot possède des constantes, des repères relationnels fixes : il y a ainsi tout d'abord le *patron*, « instance de pouvoir », pilier rassurant, « figure de référence » ; vient ensuite la *serveuse*, figure de la femme, de la mère et de l'épouse traditionnelle, cible de la vulgarité et des plaisanteries masculines, « rôle-charnière » de celle qui apporte à boire, et qui doit donner l'image soumise d'une « disponibilité occupée » (p.136-137 + 132).

Sur ce point, le Zähringer a une position paradoxale : il répond aux critères du bistrot, dans la mesure où son public est composé de nombreux habitués<sup>234</sup> : il y a même plusieurs clients que Laforge appellerait « familiers »<sup>235</sup>, c'est-à-dire des clients qui viennent jusqu'à plusieurs fois par jour, et qui « habitent » littéralement le café, qui y mangent, y lisent, y travaillent, y vivent quotidiennement. Mais d'un autre côté, le Zähringer, n'ayant pas de chef, ne possède pas l'« ossature » hiérarchique et traditionnelle du patron et de la serveuse ; de plus, la rotation du personnel ne donne pas de point relationnel fixe. Selon Peter Bichsel<sup>236</sup>, l'absence de patron ne permet pas aux clients d'un restaurant autogéré d'avoir cette relation presque paternelle, cette identification propre aux bistrotts de quartier (*Quartierbeiz*).

Ce besoin d'identification existe aussi au Zähringer : il arrive souvent que les clients non avertis prennent ironiquement Urs pour le patron. Les collaborateurs s'en amusent et s'expliquent cela par le fait qu'il présente toutes les caractéristiques d'un patron : de sexe masculin, nettement plus âgé que les autres (il est le seul à avoir des cheveux blancs), très ancien (au Zähringer depuis 14 ans) – ce à quoi on pourrait ajouter une attitude particulièrement aimable et prévenante avec les clients. En ce sens, on pourrait dire qu'il peut aussi y avoir au Zähringer un point relationnel fixe, une présence rassurante qui permet aux habitués de se sentir bien.

De façon générale, les clients semblent juger comme très importants leurs rapports avec les collaborateurs : un habitué (agent immobilier, 36 ans) dit par exemple que quand le Zähringer est devenu self-service, il a eu peur que les contacts avec le personnel « se perdent » ou « deviennent impersonnels », et a été rassuré de voir que ce n'était pas le cas. Joachim\*, un familier (pasteur et psychanalyste, 50 ans) raconte qu'au début (quand il a commencé à fréquenter le Zähringer, il y a quelques années), il avait « peur de ne pas se faire accepter par les collaborateurs » ; il avait l'impression qu'il ne faisait pas partie du même monde, de ne pas avoir « le même style ». Ensuite, dit-il, il a compris que « ça ne jouait aucun rôle ». Au cours des conversations il a même découvert des parentés lointaines entre lui et certains membres du personnel, ce qui a fini de le rassurer sur son intégration.

On voit ici que les familiers essaient d'être intégrés, acceptés, « reconnus » par les collaborateurs, non seulement comme « clients habitués », mais aussi comme « pairs ». Et ce long travail d'« apprivoisement » s'exprime non pas, comme dans un bistrot de quartier, de façon focalisée sur le centre de gravité qu'est le patron ou la serveuse, mais de manière « tentaculaire », individuelle, en essayant de s'acquérir progressivement la sympathie des différents collaborateurs.

---

<sup>234</sup> Je n'ai malheureusement pas pu faire de véritables statistiques ; mais sur les 23 personnes que j'ai interrogées, deux venaient là pour la première fois, deux étaient des clients occasionnels, onze étaient des clients réguliers qui venaient entre une fois par mois et deux fois par semaines, et huit étaient des clients presque quotidiens (entre trois fois par semaine et trois fois par jour).

<sup>235</sup> Il s'agit presque exclusivement d'hommes seuls ; les *freaks* en font bien sûr partie, mais il y a aussi des chômeurs, des retraités, des célibataires, etc.

<sup>236</sup> Interviewé par Amstutz 1996, p.132-133.

Certains habitués cherchent manifestement le contact avec les collaborateurs, en discutant avec eux, ou même en s'asseyant à la table du personnel (domaine en principe réservé au personnel, dont l'accès représente un honneur très rare pour un client) ; Ernst\* par exemple, un familier quinquagénaire, fait régulièrement des parties d'échec avec certains collaborateurs qui s'entendent bien avec lui.

On voit ici que les habitués n'ont pas de statut définitif (comme le familier qui tutoie le patron une bonne fois pour toute) : ils ont un statut qui varie avec la rotation des collaborateurs, qui varie avec le jeu des sympathies et antipathies dont ils sont l'objet. Certains habitués ont des ennemis et des amis parmi les collaborateurs, participant et cristallisant ainsi des fractions ou conflits déjà existant parmi le personnel : Joachim\* par exemple s'est attiré la haine d'un collaborateur controversé parmi ses collègues, tandis qu'il gagnait l'amitié de ceux qui étaient plutôt « contre » ce dernier. Certains clients montrent une préférence ostensible pour tel ou tel collaborateur, s'attirant parfois du même coup la rancune des autres. De même, il arrive qu'un collaborateur refuse de servir un client pour lequel il ressent de l'antipathie ; il faudra alors que le client se fasse servir par quelqu'un d'autre.

Ce jeu de sympathie et d'antipathie est donc réciproque : les rapports entre habitués et personnel sont basés sur tout un système d'amitiés et d'inimitiés, d'attraction et de répulsion - sentiments qui sont généralement ouvertement affirmés, revendiqués. Les collaborateurs expriment constamment des jugements subjectifs sur les clients, qui sont plus ou moins personnels, plus ou moins unanimement partagés (« Barbichette » par exemple est réputé de longue date et sans contestation pour son mauvais caractère).

Les conversations entre collaborateurs abondent d'anecdotes et de récits concernant les clients, en particulier les habitués et les familiers, dont les plus célèbres ont un surnom qui se transmet parfois de génération en génération<sup>237</sup>. Dans ces récits, dont certains sont légendaires, les clients apparaissent tantôt ridicules, tantôt stupides, tantôt drôles ou attendrissants, tantôt un mélange de tout cela. On pourrait dire peut-être que les rapports entre clients et collaborateurs sont caractérisés par une sorte d'amour-haine réciproque, un mélange d'agacement et d'attendrissement, de tolérance et d'énervement.

### *Les freaks et le principe de tolérance*

Parmi les habitués du Zähringer, on peut régulièrement observer la présence de ceux qu'on appelle des *freaks* dans le premier sens du terme décrit au chapitre 7.1, c'est-à-dire des marginaux, des toxicomanes ou des psychotiques, qui souvent vivent dans la rue ou dans un foyer d'accueil. Les *freaks* prennent une grande place dans les récits des collaborateurs, ils sont les héros de toutes sortes d'anecdotes cocasses ou tragi-comiques qui animent les échanges et discussions. Le plus célèbre d'entre eux est Sepp\*, qui est un familier de longue date, une « figure constante »<sup>238</sup> du Zähringer depuis la fondation du café en 1981. Sepp\* est, dans son apparence comme dans son comportement, ostensiblement « déviant » des normes et des usages de bonne tenue dans un lieu public : dans un accoutrement déguenillé et excentrique à la fois, avec des cheveux longs et un visage barbu, cette sorte d'ancien hippie quadragénaire devenu clochard arpente quotidiennement le Zähringer, tantôt hilare et tantôt bougon, en s'adressant parfois à quelqu'un dans un langage incompréhensible ; ou alors s'assied à sa table préférée (la petite ronde à droite en entrant), qu'il « réserve » en

---

<sup>237</sup> Certains de ces surnoms se perdent, d'autres apparaissent ; ces surnoms sont formés généralement à partir de leur apparence physique (comme « Barbichette »), leur profession ou encore leur consommation préférée.

<sup>238</sup> « Sepp\* ist eine Begleiterscheinung » (Urs). Plusieurs collaborateurs m'ont parlé de la photo d'un Sepp\* tout jeune, que l'on peut voir sur l'une des premières pages de l'album de souvenir du Zähringer, comme un lien vivant qui nous relirait au passé, qui assurerait la pérennité du Zähringer.

permanence en y posant ses affaires ; et ce sous l'indifférence bienveillante du personnel et les regards curieux ou amusés des clients<sup>239</sup>.

Le discours le plus courant à propos des freaks – chez les clients comme chez les collaborateurs –, est le fait que la présence de freaks parmi les clients montre que le Zähringer tolère des gens qui ailleurs ne seraient pas tolérés», accepte ceux qui dans un autre restaurant seraient renvoyés. Cette idée de « tolérance » plus grande que dans un lieu conventionnel est revendiquée par les collaborateurs comme une spécificité du Zähringer:

Si quelqu'un a l'air bizarre, ou si quelqu'un a un comportement bizarre, ça nous est égal. On n'a pas peur de perdre des clients, parce que cette personne vient ici. Ce n'est pas du tout un problème pour nous (...). Et ce qui est intéressant, c'est que nous avons toujours ici une ou deux personnes psychologiquement malades, ou bien des gens qui se font beaucoup remarquer. C'est toujours comme ça... ça ne dépend pas de nous : si un jour on décide d'en renvoyer un, c'est un autre qui arrive... C'est vraiment intéressant : nous avons simplement une ou deux places, qui sont en quelque sorte « réservées » pour ces gens.

Uns interessiert nicht, wenn jemand komisch aussieht, dann ist es uns egal. Oder eben wenn jemand ein komisches Verhalten hat, dann ist es uns auch egal. Dann haben wir nicht Angst, dass wir Gäste verlieren, weil diese Person sich hier aufhält. Es ist bei uns gar kein Thema (...). Und was interessant ist, ist dass wir immer ein oder zwei irgendwie so ein bisschen psychisch angeknackste Leute hier haben, oder einfach sehr auffällige Leute haben. Und zwar immer...es kommt gar nicht drauf an : wenn wir uns mal entscheiden, jemanden rauszuwerfen, dann kommt einfach ein anderer. Das ist wirklich interessant : wir haben einfach einen, zwei Plätze, die einfach für diese Leute irgendwie reserviert sind (T.).

On trouve là l'idée presque cocasse d'une « rotation », d'un « roulement » qui assure en permanence la présence de freaks au Zähringer, comme si ces derniers étaient indispensables au bon fonctionnement, à l'identité même du lieu. Selon Urs, « le Zähringer est aussi un chauffe-eau sur ce point » (*Durchlauferhitzer*), faisant un parallèle direct entre la rotation du personnel et la rotation des freaks. Le parallèle ne s'arrête pas là : de même que le Zähringer a en quelque sorte un rôle social envers les « gens qui ne trouveraient pas de travail ailleurs », de même, il se doit d'accueillir « les clients qui ne seraient pas acceptés ailleurs ». Le Zähringer aurait donc une double fonction sociale, envers l'intérieur (collaborateurs) et envers l'extérieur (clients). L'idée que le Zähringer a un « devoir social » particulier envers les marginaux et les exclus de la société semble être généralement acceptée par les clients comme par les collaborateurs. Joachim\* m'a même dit qu'il trouvait que le Zähringer devrait être financièrement subventionné par l'Etat pour le travail social et psychiatrique qu'il fournit, faisant écho à la remarque de J.T. concernant le rôle social du Zähringer envers les collaborateurs.

Voyons maintenant plus précisément comment se traduit cette tolérance dans les interactions quotidiennes, et quelles sont ses modalités et ses limites. Anna Züst décrit cette « vocation sociale », qui, là aussi, semblait particulièrement consciente et cultivée dans les débuts du Zähringer :

On avait aussi des psychotiques au café. L'un d'eux était Sepp\* : je l'aimais bien. Il y en avait d'autres ; parfois, l'un d'entre eux était agressif, on avait des problèmes. On a dit à certains qu'ils ne devaient plus venir, parce qu'ils étaient menaçants. C'était aussi quelque chose qu'on disait toujours : « En fait

<sup>239</sup> La rumeur- qui est connue de tous mais que personne n'a jamais pu confirmer avec certitude - dit que Sepp\* était « normal » quand il était jeune, et qu'il était même un très bon guitariste (il continue d'ailleurs à chanter les Beatles sur la guitare du Zähringer), mais qu'il est devenu « comme ça » au cours d'un trip au LSD dont il ne serait « jamais complètement revenu ». On peut voir peut-être parmi ces bribes d'informations des attributs stéréotypés (rock'n'roll, drogue, style « hippie ») qui font de Sepp\* une sorte d'incarnation mythique et déchue de la contre-culture des années 70.

on est des assistants sociaux ». On mettait à disposition cet espace, cet espace semi-public, qu'on gérait et développait, et dans lequel ce genre de personnes trouvaient aussi une place. Je me souviens d'Eva\* elle était aussi l'une des plus âgées. Elle s'est beaucoup investie pour Sepp\* par exemple, elle lui lavait les habits, elle lui disait « maintenant tu dois prendre une douche, viens ». C'était très conscient, et aussi engagé, affectueux... avec ceux qu'on aimait bien. Parfois aussi ça nous énervait.

Wir hatten auch Psychotiker im Café. Der eine war Sepp\* (...). Ich mochte ihn gerne. Es gab auch andere. Manchmal war jemand aggressiv, da haben wir auch Schwierigkeiten gehabt. Wir haben zu einzelnen Leuten gesagt, sie dürfen nicht mehr kommen, weil sie bedrohend waren. Das war auch etwas, was wir immer wieder sagten: « Eigentlich sind wir auch SozialarbeiterInnen ». Wir stellten diesen Raum, diesen halb- öffentlichen Raum zur Verfügung, pflegten und bearbeiten ihn, wo auch solche Leuten Platz haben (...). Ich erinnere mich an Eva\*, sie war auch eine der Älteren. Sie hat zum Beispiel für Sepp\* [sehr viel gemacht], sie hat ihm die Kleider gewaschen, irgendwann hat sie gesagt, « jetzt musst du in die Badewanne, komm ». Das war sehr bewusst, und auch engagiert, liebevoll... mit Menschen, die man mochte. Manchmal haben wir auch darüber geschimpft. (Anna Züst)

On trouve dans cette citation deux aspects importants, qui à mon avis sont encore valables aujourd'hui: le premier, c'est le fait que le dévouement envers les freaks n'est pas le résultat d'une politique systématique et « volontariste », mais c'est plutôt quelque chose de gratuit, de spontané, de guidé par la compassion et la sympathie personnelle (« avec ceux qu'on aimait bien », précise Anna Züst). On voit ici un rapport non pas « professionnel » (comme ce serait le cas dans une véritable institution sociale), mais plutôt affectueux, voire « maternel » (une collaboratrice prend en main la lessive et l'hygiène corporelle de Sepp\*...).

Cette idée de « relation personnelle » mise au premier plan est à mon avis toujours présente dans les interactions entre le personnel et les freaks qui fréquentent le Zähringer. Les freaks jouissent souvent d'une sorte de « favoritisme » par rapport aux autres clients (Sepp\* reçoit par exemple régulièrement des cafés gratuits<sup>240</sup>, et il est le seul client qui ait parfois le droit de rouler ses joints à l'intérieur du café). Il bénéficie d'un statut spécial, un peu comme la figure du « fou du village » ou du « fou du roi » à la cour médiévale. Pourtant, ces privilèges ne sont pas « acquis » une fois pour toute : Romeo\*, un jeune sud-américain qui a toutes les caractéristiques d'un freak, et qui voulait constamment jouer de la guitare dans le café, devait sans cesse renégocier ce droit avec les collaborateurs plus ou moins bienveillants envers lui ; Sepp\* n'ose demander un café gratuit qu'à des collaborateurs qu'il connaît depuis quelques temps déjà, et qu'il a en quelque sorte déjà « apprivoisés ». Comme les habitués, les freaks ont généralement un contact privilégié avec certains collaborateurs : Sepp\* a une relation plus « proche » avec ceux qui fument parfois des joints avec lui, ou qui arrivent mieux à communiquer avec lui, ou encore avec les plus anciens, dont il se rappelle le prénom. Ainsi, les freaks ne sont pas seulement bénéficiaires de la charité du personnel : ils apportent une contribution active à la relation qui les lie à chaque membre du personnel. Sepp\* offre régulièrement des « cadeaux » aux collaborateurs<sup>241</sup>, ou se met parfois à les aider à vider les cendriers ou à ranger les journaux<sup>242</sup> ; il s'inscrit donc dans une sorte de système de « dons et de contre-dons » qui l'intègre dans tout un « réseau d'échange » avec les collaborateurs.

---

<sup>240</sup> Il arrive aussi que Sepp\* paie ses cafés, mais c'est généralement avec quelques sous qui ne correspondent que très rarement au prix du café. Le personnel alors encaisse comme si de rien n'était la petite somme en question, comme pour lui reconnaître le droit et la satisfaction d'être, du moins en apparence et l'espace d'un instant, un « client ordinaire » qui paie ses consommations.

<sup>241</sup> Il affectionne particulièrement les prospectus ou cartes postales gratuites, qu'il distribue avec un grand plaisir et selon une logique qu'il est le seul à connaître. Le personnel se prête à ces jeux souvent de bonne grâce. Il lui arrive d'offrir des cadeaux plus « importants » (il a offert par exemple une ceinture à Loïc\*), ou encore des bonbons aux origines douteuses, qu'il insiste ensuite pour que vous les mangiez devant lui...

<sup>242</sup> Ce qu'il fait probablement autant pour satisfaire une sorte de « manie » de l'ordre et de la propreté que pour véritablement rendre service. Mais en participant aux tâches des collaborateurs, il quitte son rôle de simple client, pour mettre en scène une sorte de « appartenance » ou de rapprochement avec le personnel.

Le deuxième aspect qui ressort de la citation ci-dessus, et qui est lié au premier, c'est le fait que les « privilèges » accordés aux freaks ont aussi des limites<sup>243</sup>. L'attitude des collaborateurs consiste donc en un mélange de laisser-faire et de surveillance, un va-et-vient entre tolérance et sévérité, entre bienveillance et agacement (« parfois aussi on s'énervait », dit Anna Züst. La solution du renvoi est le dernier recours : quand quelqu'un devient agressif, a un comportement inacceptable envers les clients et les collaborateurs, il est, après plusieurs avertissements, « mis dehors » (*rausgeflogen*), et reçoit une « interdiction d'entrer » (*Beizverbot*). Robie\* par exemple, un psychotique d'une trentaine d'année, qui a pendant longtemps été un fidèle habitué du Zähringer, a été officiellement renvoyé quand il a commencé à « cracher sur les clients » et « uriner dans le couloir ». Fritz\*, un petit homme édenté à la voix stridente, qui venait régulièrement au Zähringer demander du pain et de la nourriture gratuite, a été « renvoyé » quand il est devenu agressif et s'est battu contre un collaborateur.

Ce qui est intéressant, c'est que ces exclusions ne semblent pas irrévocables : il y a des freaks qui sont périodiquement exclus de lieux où ils tentent de revenir quand leurs forfaits sont oubliés ou pardonnés<sup>244</sup>. Sepp\*, qui est aussi un habitué du Ziegel oh Lac, a un jour volontairement renversé un cendrier sur un collaborateur ; il a alors été renvoyé « jusqu'à ce qu'il se soit excusé ». Tout se passe comme s'il y avait une sorte d'éthique ou de pédagogie de l'exclusion : il faut que la personne exclue sache pourquoi elle est exclue, et puisse éventuellement bénéficier d'une deuxième chance, se racheter, s'améliorer.

On pourrait dire peut-être que dans ce sens, le « rôle social » du Zähringer le distingue à la fois des lieux publics ordinaires et des institutions sociales. D'une part, le Zähringer s'oppose aux restaurants conventionnels par sa vocation sociale, qui se traduit par une différence plus *quantitative* que qualitative : le seuil de tolérance est beaucoup plus bas (« il faut vraiment aller très loin, pour que tu te fasses sortir »<sup>245</sup>) et la manière de renvoyer les gens est peut-être plus « humaine », moins irrévocable. Il se distingue ensuite des institutions sociales par les modalités de cet engagement : les freaks ne sont pas « pris en charge » au sens strict du mot et acceptés sans condition, mais intégrés dans un système de relations interpersonnelles (avec les collaborateurs, et, dans une moindre mesure, avec les clients habitués) dans lequel ils évoluent, qu'ils doivent sans cesse reconquérir.

A part quelques personnes minoritaires qui se sont plaints que certains freaks pouvaient être agressifs ou « pénibles » (*mühsam*), la plupart des clients ont des propos bienveillants, voire enthousiastes à propos des freaks : les freaks « font partie du Zähringer » (« sie gehören dazu »), ils ne « dérangent pas », au contraire : un client les compare à une « plante exotique », un autre à un « animal domestique » - et ce sans malice, mais pour souligner le caractère indispensable de sa présence. Pour beaucoup, les *freaks* « contribuent à l'atmosphère générale », et représentent un « enrichissement ». « Je trouve ça très bien, que ces originaux puissent être là. Que l'on tolère aussi la *différence* »<sup>246</sup>. Le Zähringer est aussi perçu comme un lieu privilégié de rencontre et de communication entre toutes sortes de gens différents : un client (psychologue, 40 ans) voit le Zähringer comme une agora, une « plate-

<sup>243</sup> Ces limites peuvent par exemple être une délimitation spatiale : les freaks (comme tous les clients) n'ont pas le droit d'entrer dans des zones réservées au personnel (comme la zone qui est derrière le bar, ou autour de la table du personnel). Romeo\* a un jour essayé de décrocher les tableaux d'une exposition qui décorait les murs du Zähringer...les collaborateurs l'ont arrêté sévèrement.

<sup>244</sup> Robie\* par exemple a apparemment été exclu et « pardonné » plusieurs fois jusqu'à ce que les collaborateurs en arrivent à la conclusion que ça n'a « pas de sens » de lui donner encore une chance...

<sup>245</sup> « Du musst dich wirklich wirklich daneben benehmen, bis du rausfliegst » (Markus).

<sup>246</sup> « Dass diese Originale da sein dürfen, das finde ich total gut. Acceptanz von dem Speziellsei » (infirmier, 38 ans).

forme d'échange » (*Austauschplattform*) ; un autre client parle de « plate-forme pour les minorités ».

Nous avons suggéré au chap. 5.1. que les clients du Zähringer avaient semble-t-il en commun une sorte de caractère marginal, minoritaire. Sur ce point, les freaks représentent la marginalité exacerbée, la marginalité à l'état pur. Il y a donc peut-être non seulement un effet de miroir entre les freaks-collaborateurs et les freaks-clients, mais aussi un effet de miroir entre les freaks et l'ensemble des acteurs du Zähringer. On pourrait donc émettre l'hypothèse que l'une des fonctions des freaks serait de représenter en quelque sorte le symbole, la garantie que le Zähringer accepte et même cultive la *différence*, l'*originalité*, l'*anormalité*, la *marginalité*.

### *La non-obligation de consommer et ses contradictions*

L'idée de tolérance envers les marginaux est directement liée à la non-obligation de consommer, une idée présente dans les restaurants autogérés dès les années 70, comme le décrit Niederhauser (1978, p. 113) dans son roman :

Chez nous, y a pas d'obligation d'achat. Mais certains trouvent que l'après-midi, le bistrot se transforme en salle d'attente. Les gens sont simplement assis, parlent à peine, ne boivent rien, sont juste assis et attendent.

Bei uns herrscht kein Konsumzwang, obwohl einige finden, am Nachmittag werde die Beiz langsam zum Wartesaal. Die Leute sitzen da, reden kaum, trinken nichts, sitzen nur da und warten.

Au Zähringer, la non-obligation de consommer est partiellement pratiquée: s'il est très rare (mais possible) qu'un client ne consomme rien du tout, on peut observer de nombreux clients qui, après avoir commandé et consommé leur première (et seule) boisson, restent ensuite de longues heures au Zähringer, seuls ou en groupe, à lire, écrire, travailler, discuter, dessiner, faire de la musique, jouer aux cartes ou aux échecs. La non-obligation de consommer se traduit donc par le fait que les clients ne subissent de la part du personnel aucune « pression psychologique » pour qu'ils s'en aillent rapidement ou recommandent régulièrement quelque chose à boire ou à manger. Certains collaborateurs, comme T., revendiquent cette particularité qui distingue selon lui le Zähringer des restaurants conventionnels :

Quand on entre dans un autre restaurant, il faut soit commander quelque chose à manger, soit avoir le courage de demander si on peut aussi rester là si on commande juste quelque chose à boire. Et quand on a consommé, on a tout de suite l'impression qu'on doit partir. Et je pense qu'[au Zähringer], ce n'est pas la même chose. Cela comporte bien sûr un désavantage : nous ne faisons pas un chiffre d'affaire très grand. Mais d'un autre côté, ça fait partie de l'« image de marque » du Zähringer, qu'ici ce soit justement possible.

Wenn du irgendwo anders reingehst, dann weisst du genau : entweder musst du etwas essen, oder du hast vielleicht den Mut und fragst, ob du hier auch bleiben darfst, wenn du nur etwas trinkst. Und du hast auch das Gefühl, wenn du konsumiert hast, dass du ziemlich schnell gehen musst. Und ich denke, dass das hier schon nicht so ist. Also klar : es hat den Nachteil für den Betrieb, dass halt nicht so einen grossen Umsatz hier ist. Andererseits ist es ein Markenzeichen vom Zähringer, dass es eben hier möglich ist (T.).

Pourtant, plusieurs collaborateurs (et c'est le cas ici de T.) montrent aussi les problèmes financiers qui résultent de la non-obligation d'achat : en hiver par exemple, le café est souvent plein à craquer, mais le chiffre d'affaire reste très bas, parce que les gens restent des heures sans consommer grand chose. Selon Roman, la non-obligation d'achat devrait avoir des limites : elle devrait s'arrêter quand commence une trop grande perte financière:

On a des places qu'il faut remplir pour que notre entreprise puisse tourner (...). Si quelqu'un est juste assis, pour étudier ou jouer aux échecs, y a pas de problème. Mais si possible pas à midi, quand c'est plein, là je me permets de dire que c'est pas le bon moment. Tu sais, quand deux personnes viennent jouer aux échecs et monopolisent une table à quatre... Mais si y a assez de place, ça m'est égal. Si y a vraiment de la place (...). Mais je trouve que si on a des clients qui veulent consommer, et n'ont pas de place, parce qu'il y a trop de clients qui ne consomment pas... c'est clair, ce serait beau de pouvoir dire que chez nous, il n'y a pas d'obligation d'achat, et que ça fonctionne !

Wir haben Plätze, und diese Plätze müssen wir voll kriegen, und die Leute müssen konsumieren, dass wir unser Geschäft halten können (...). Wenn jemand einfach nur da sitzt, lernt (Studenten), oder schachspielen kommt, kein Problem, aber nicht unbedingt am Mittag, wenn voll ist, nehme ich mir das raus, zu sagen, jetzt ist die falsche Zeit (...). Weisst du, wenn zwei kommen am Mittag, und schachspielen und vier Plätze dafür brauchen... Wenn's Platz hat, ist mir egal, oder. Wenn's wirklich Platz hat (...). Aber ich finde halt, wenn wir Gäste haben, die konsumieren möchten, und keinen Platz haben, weil es so viele hat, die nicht konsumieren... ich mein, es wäre schön, wenn du finden könntest, bei uns herrscht kein Konsumzwang, und es funktioniert !

Ici, Roman considère le principe de non-obligation d'achat comme une sorte de chimère idéaliste (« ce serait bien, si »), qui n'est économiquement pas « réaliste ». Roman met le doigt sur l'ambiguïté fondamentale entre intérêts économiques et principe de non-obligation de consommer, qui est vue à la fois comme une spécificité « précieuse », positive (ce qu'on voit dans la citation de T.), et une source de problèmes financiers. Ce qui engendre une situation paradoxale : le Zähringer cherche à augmenter la consommation (en ayant une offre culinaire attrayante, en augmentant la rapidité du service, etc), mais en même temps les collaborateurs ont une attitude qui laisse toute la liberté aux clients, qui ne leur fait subir aucune pression.

Sur ce point, l'instauration du self-service, qui était fait dans l'idée d'augmenter la rapidité et la rentabilité du service, semble avoir eu ironiquement la conséquence inverse, en renforçant le sentiment de non-obligation d'achat. Lotti\*, qui a vécu les deux époques (avant et après la rénovation) estime par exemple que du temps où l'on servait les clients à leur table, le fait qu'un serveur passe régulièrement devant les clients et les regarde, faisait une « petite pression », les poussaient à recommander une boisson au passage, par automatisme ou par mauvaise conscience. Le système de self-service aurait donc non seulement un effet dissuasif par le fait que le client doit lui-même faire l'effort de se lever, mais elle aurait tendance à enlever toute trace de mauvaise conscience : le personnel est trop loin du client pour lui rappeler un éventuel devoir moral de consommer. Selon Lotti\*, la réforme en self-service avait le défaut de ne pas tenir compte de l'identité particulière des clients du Zähringer. « Les clients n'ont pas changé », ils sont toujours des étudiants, des freaks, des gens peu fortunés qui ne cherchent pas à être vite servis et à repartir vite, mais à rester assis toute la soirée avec un café [...]. Ils sont comme ça, on n'y peut rien », dit Lotti\*<sup>247</sup>. Ici, la non-obligation d'achat est perçue comme la résultante non pas d'un choix des collaborateurs mais du caractère et du comportement presque « atavique » des clients du Zähringer.

La non-obligation d'achat est donc un aspect qui n'est ni vraiment cultivé consciemment et volontairement par les collaborateurs (même si certains d'entre eux expriment leur adhésion morale à ce système), ni vraiment renié et combattu (même si d'autres, comme Roman, soulèvent les désavantages de ce système). La non-obligation de consommer est comme un statu quo, une fatalité, un état de fait qui va de soi et que l'on accepte ou subit tel quel, parce qu'il fait partie intégrante du Zähringer et de son fonctionnement. On constate ainsi que cette

---

<sup>247</sup> « Sie sind einfach so, man kann gar nichts machen » (journal de terrain).

« règle de non-intervention » reste en grande partie informulée; jamais, au cours de son initiation, un collaborateur n'apprend explicitement qu'il doit se montrer indulgent envers les clients qui consomment très peu<sup>248</sup>. En fait, on peut dire que la « non-obligation de consommer » fait partie de tout un habitus collectif qui privilégie une sorte de spontanéité, de générosité, un détachement face aux intérêts strictement commerciaux du Zähringer. Cet habitus se manifeste dans des détails, comme par exemple le fait que le pain est mis gratuitement à la disposition de tous<sup>249</sup>, ou que les clients peuvent sans être le moins du monde « mal vus » commander un verre d'eau du robinet<sup>250</sup>. Lotti\* me raconte aussi que du temps où le Zähringer fonctionnait encore avec le service traditionnel, il arrivait régulièrement qu'un client parte sans payer : « il est très facile de ne pas payer dans un restaurant autogéré », conclut-elle. Elle explique cela par la « diffusion » des responsabilités : chaque serveur ignore quelles consommations ses collègues ont déjà encaissées. Il y aurait donc un lien direct et logique entre l'organisation interne (autogestion) et une certaine « générosité » - volontaire ou involontaire - envers les clients.

### *Atmosphère « libre » et « détendue »*

Pour les clients, la non-obligation de consommer qui règne au Café Zähringer est quelque chose qui semble aller de soi, à tel point que certains en sont à peine conscients : en effet, quand j'ai attiré leur attention sur ce point, plusieurs clients m'ont avoué n'avoir jamais pris garde à cet aspect. A l'autre extrême, un client assez âgé m'a avoué que souvent, il avait mauvaise conscience de rester plusieurs heures assis en ne consommant qu'un café. Il s'assurait alors que le restaurant ne soit pas plein (et qu'il ne fasse donc pas « perdre des clients » au Zähringer). Il y aurait donc, chez certains clients, non seulement une haute conscience de cette non-obligation d'achat, mais aussi un sentiment d'obligation morale de ne pas en abuser, comme si la contradiction financière était aussi perçue par certains clients.

Lorsque j'ai demandé aux clients pourquoi ils venaient au Zähringer, ils ont eu souvent des réponses évasives: « pour boire mon café », dit par exemple Gerd\* (guitariste, 37 ans), qui vient quotidiennement au Zähringer manger une salade verte (la moins chère), qu'il complète avec une grande quantité de pain. Au cours des interviews, d'autres questions ont permis après coup de cerner un peu mieux ce qui attirait les gens au Zähringer. On peut citer notamment l'« atmosphère » du Zähringer, qui semble plaire à la majorité des clients, et qu'ils décrivent avec tout un champ lexical du « naturel » et de la « spontanéité » (avec des adjectifs comme *gemütlich, ungezwungen, locker, unkompliziert, entspannend, angenehm, lebhaft*, etc). Il y a aussi l'idée que l'on est particulièrement libre au Zähringer, que l'on n'a aucune obligation, aucune règle à suivre. « Ici, on peut être habillé comme on veut », dit quelqu'un (musicien de rue, 49 ans). « J'ai l'impression que je pourrais faire n'importe quoi ici, sauf me doucher ! »<sup>251</sup>, dit quelqu'un d'autre (apprenti, 21 ans). On semble ne subir au Zähringer

---

<sup>248</sup> Il m'est arrivé par exemple de servir à cinq personnes apparemment peu fortunées une théière pour deux personnes avec cinq tasses ; ce qu'une serveuse ordinaire n'accepterait sans doute pas, tandis qu'au Zähringer, ce genre de pratiques vont « de soi ».

<sup>249</sup> La corbeille de pain est officiellement prévue pour que les clients qui ont commandé une soupe, une salade, etc., puisse accompagner leur repas de pain. Mais cette corbeille étant à portée de main de tous les clients, il arrive que d'autres personnes prennent du pain, sans y avoir officiellement « droit », ce que le personnel accepte avec une totale indifférence apparente.

<sup>250</sup> Il arrive parfois qu'un client, peu au courant des habitudes de la maison, commande un verre d'eau du robinet d'un air incertain, timide et comme prêts à essayer un refus qu'il jugerait « légitime ». Les habitués, par contre, demandent des verres d'eau sans « complexes ».

<sup>251</sup> « Ich könnte mir nicht vorstellen, was ich hier nicht machen könnte, ausser duschen ». Client du Zähringer, 21 ans.

« aucune pression », « aucun stress » ; « Je n'ai plus la notion du temps, quand je suis ici »<sup>252</sup>, dit un autre client. Dans le même registre, certains clients citent la non-obligation d'achat, disant apprécier le fait de pouvoir rester des heures assis à lire, écrire ou travailler au Zähringer sans être dérangés, et sans être obligés de toujours recommander quelque chose à boire ou à manger pour pouvoir rester.

Beaucoup de clients avouent qu'ils se sentent « comme à la maison » au Zähringer. Cette idée que le Zähringer joue pour plus d'un le rôle de « deuxième salon » ou de « deuxième chez-soi » revient aussi dans le discours de certains collaborateurs, dont certains passent une grande partie de leur temps libre au Zähringer. On retrouve là l'étymologie du mot *Beiz* décrite plus haut (chap.1.3.). Il s'agit de créer une « patrie », un « chez soi ». « Le Zähringer est le seul lieu à Zurich où je me sens bien, où je peux être normal »<sup>253</sup>, dit un habitué (artisan, 33 ans). Un autre précise que le Zähringer est un des seuls endroits à Zurich où il « peut se sentir bien même seul ». Il y a donc à la fois l'impression d'être dans un univers à part, hors du monde et du temps, une sorte d'*îlot* ou d'*oasis* (qui se distingue radicalement des autres lieux publics zurichois) et le sentiment de pouvoir être naturel et spontané, c'est-à-dire être « soi-même », être « comme à la maison ».

On peut sans doute voir un lien direct entre le sentiment de liberté et de spontanéité ressentie par les clients, la présence de freaks et la non-obligation de consommer. On retrouve là le « paradoxe du bistrot » que relève Jean-Roger Laforge (1983, p. 104-105), qui fait une opposition entre les « bistrots » traditionnels et les « établissements fonctionnalistes » qui à Genève ont commencé à remplacer les premiers dès les années 1920 : les bistrots sont des lieux où l'on « se sent bien » mais qui « tournent mal » parce que leur « ambiance chaleureuse » invite une clientèle d'habitues et de « gens fauchés » à y rester longtemps, tandis que ce qu'il appelle les grandes surfaces « anglo-américanisées », « standardisées » et « uniformisées » (comme McDonald, Wendy ou Mövenpick) privilégient une atmosphère froide, impersonnelle et déshumanisée qui conduit à la rotation rapide d'une clientèle anonyme, qui garantit le succès commercial de ces établissements. Laforge (1983, p.105) voit là une « antithèse » entre « volonté de profit » et « richesse humaine du lieu communautaire ». On pourrait dire que le Zähringer s'inscrit parfaitement dans cette opposition ; dans ce sens, on pourrait dire que le Zähringer – et peut-être les cafés autogérés en général – sont dans leur concept même une sorte de tentative de faire revivre un certain aspect des « bistrots traditionnels » tels que les décrit Laforge.

### *L'amateurisme et l'organisation chaotique*

Un autre aspect qui revient régulièrement dans les discours des clients, c'est l'idée que le Zähringer a un fonctionnement chaotique et désordonné; le personnel du Zähringer est perçu par plusieurs clients comme traditionnellement plutôt *lent*, *incompétent* et *inefficace*.

Cette idée est formulée souvent d'une telle manière qu'elle semble relever du présupposé, du truisme : un client par exemple me montrait dans son assiette un objet non identifiable et d'apparence peu comestible : « ça, c'est le Zähringer ! »<sup>254</sup>, me dit-il. Dans cette remarque, le Zähringer inclut dans sa définition même un caractère chaotique, anarchique, désorganisé. Ce genre de remarques sont souvent faites dans un moment d'agacement ou de colère, ou au contraire avec une certaine tendresse, un humour attendri - ou encore les deux à la fois. Un autre client m'a dit que le Zähringer portait, il y a quelques années, le sobriquet « Kafilama »,

<sup>252</sup> « Das Zeitgefühl ist weg, wenn man da ist ».

<sup>253</sup> « Der Zähringer ist der einzige Ort in Zürich, wo ich mich wohl fühle, wo ich normal sein kann ».

<sup>254</sup> « Das ist das Zähringer ! »

qui signifie « café lent ». L'instauration du self-service en 2001 avait d'ailleurs entre autre comme objectif de résoudre le problème d'un service jugé trop lent et inefficace (la plupart des clients trouvent d'ailleurs que la situation s'est en effet améliorée depuis les rénovations).

Ce qui est intéressant, c'est qu'on a l'impression qu'il s'agit là d'un défaut non pas *individuel* mais *collectif*, un défaut *institutionnel*. Les remarques récoltées sont souvent globalisantes ; on a l'impression qu'il y a une certaine tendance, parmi les clients comme les collaborateurs, à considérer le personnel comme un tout permanent et homogène, qui posséderait des propriétés immuables et inhérentes au Zähringer: « le Zäh a toujours été le Zäh », dit par exemple Lotti\* en parlant de certains traits « typiques ».

Cela dit, le fait que les collaborateurs soient des amateurs « peu efficaces », est aussi perçu par plusieurs clients comme ayant un revers positif : cela rend selon eux l'ambiance plus « naturelle », plus « humaine ». « Tout ne doit pas être parfait », dit un client (agent immobilier, 36 ans) qui avoue apprécier le fait que le Zähringer ne se plie pas au « perfectionnisme suisse ». Un autre client (psychologue, 40 ans) dit qu'il est très important que le Zähringer soit « non professionnel, déstructuré et humain ». Il dit par exemple regretter les tables et les chaises multicolores et hétéroclites de la terrasse, remplacées récemment par des tables et des chaises toutes identiques. « Ici, ça n'a jamais été *propre en ordre* » (*useputzt*), dit Joachim\* ; « quand les murs ont été repeints, ça faisait bizarre ». Dans ce sens, l'*amateurisme* des collaborateurs et le fonctionnement *chaotique* du Zähringer seraient en quelque sorte des garants de l'identité particulière du lieu. Peter Bichsel<sup>255</sup> va dans le même sens dans son analyse des bistrotis autogérés (en particulier du Kreuz de Soleure) : selon lui, l'« impression d'être à la maison » (*Scheinzuhause, Scheinheimat*) vient précisément, entre autre, du caractère sale et désordonné (*unordentlich, unsauber*). Autrement dit, le chaos apparent serait un aspect constitutif de l'atmosphère détendue et agréable du Zähringer.

Face aux « accidents » du personnel (un gratin trop cuit, une commande oubliée, un verre renversé ou une soupe trop diluée), les clients se montrent donc parfois agacés, mais souvent indulgents et bienveillants. Bien plus, les « clichés » d'amateurisme et de maladresse semblent être quelque chose que certains clients même recherchent et apprécient : en effet, il n'est pas rare de voir un client rire de bon cœur devant un collaborateur qui, par exemple, oublie de le servir au bar, manifestement trop plongé dans une conversation avec un collègue<sup>256</sup>. Selon Urs, les collaborateurs du Zähringer bénéficient à ce niveau-là d'une situation de faveur :

L'entreprise Zähringer a aussi un bonus. Les clients se disent : « le Zähringer pourra peut-être aider nos enfants à faire quelque chose par eux-mêmes, à faire quelque chose de différent ». C'est peut-être un peu sarcastique, mais on a ce bonus. Les gens sont très prévenants : « le Café Zähringer, ce sont des jeunes, on les aime bien, ils font pas les choses toujours bien, mais c'est quand même sympa d'être ici ». La clientèle se dit : « il faut quand même les soutenir ». Là, on a un bonus, et on peut toujours le jouer, l'utiliser. Ça pourrait aussi bien sûr tomber avec le temps.

Man hat auch so einen Bonus als Firma Zähringer. So "die Leute können ihren Kindern helfen, etwas eigenes zu machen, etwas Anderes eben". Das ist vielleicht ein bisschen sarkastisch, aber diesen Bonus hat man noch (...). Die Leute sind sehr zuvorkommend, weil das Café Zähringer sind die jungen Leute, die hat man gerne, und sie machen nicht alles gut, aber es ist eigentlich doch noch gut hier. Die

---

<sup>255</sup> Interviewé par Amstutz 1996, p. 134

<sup>256</sup> Des collaborateurs m'ont également confié qu'il leur arrivait de chanter avec la musique en servant un client, oubliant de lui dire le prix affiché sur la caisse, et que ce dernier généralement s'amusait d'une telle marque de gaîté insouciance.

Kundschaft probiert: Doch, man muss das doch unterstützen. Da haben wir einen Bonus und das können wir immer noch ausspielen, ausnützen. Das könnte natürlich auch wegfallen mit der Zeit (...). (Urs)

Cette dernière remarque suggère que le Café Zähringer possède, dans la représentation des clients comme des collaborateurs, une double identité : à la fois « lieu commercial » et « institution sociale », on veut tantôt y être servi de manière plus compétente et professionnelle (on critique la lenteur du service), et on le considère tantôt comme un projet expérimental et ludique mené par des adolescents, une œuvre d'entraide bénévole, une « bonne cause » que l'on désire soutenir financièrement dans un élan de sympathie, de solidarité et de paternalisme bienveillant.

Les quelques remarques récoltées concernant l'apparence vestimentaire des collaborateurs possèdent un peu la même ambiguïté. Deux jeunes clientes (étudiantes, 21 ans) m'ont avoué aimer le style vestimentaire, l'apparence physique des collaborateurs, qui « vont bien avec le lieu ». D'autres personnes jugent le personnel « sale » et « négligé » (*schmudlig, ungepflegt*). Un client m'a avoué avoir quelques doutes concernant l'hygiène personnelle des collaborateurs, et du même coup sur l'hygiène des plats servis. Il y aurait donc à la fois une admiration et une sorte de méfiance face aux collaborateurs, une réaction de fascination et de rejet, de dégoût.

Face à cette image d'amateurisme et d'inefficacité, les collaborateurs ont plusieurs attitudes différentes qui se succèdent ou se superposent : la première consiste à intégrer ces reproches, et dénoncer l'amateurisme comme cause des problèmes (en particulier financiers) du Zähringer. Ainsi, certains collaborateurs se plaignent de l'insouciance et de la désinvolture de leurs collègues, de l'inefficacité qui en résulte ; une collaboratrice m'a dit par exemple que les « gens alternatifs » sont souvent des gens qui font tout de travers », dont il faut toujours contrôler le travail (*auf die Finger schauen*).

Une autre attitude consiste à récuser ces critiques : une collaboratrice m'a dit trouver que l'amateurisme et l'incompétence des collaborateurs du Zähringer était avant tout un *préjugé*, un cliché colporté par des clients malveillants: « tu peux être aussi bon que tu veux, si tu as été une fois mauvais, tu seras toujours considéré comme mauvais »<sup>257</sup>

Finalement, une troisième attitude (qui n'est pas incompatible avec les deux autres) se caractérise par une sorte d'humour lucide, une revendication de ce fonctionnement chaotique comme un défaut amusant. Conny par exemple, qui me décrivait les qualités qu'il fallait selon elle avoir pour travailler au Zähringer (savoir communiquer, être flexible, ouvert, etc), ajoute en riant qu'il faut aussi « ne pas avoir peur du chaos<sup>258</sup> ». Ce fonctionnement chaotique est l'objet de fréquentes allusions implicites : lors d'une discussion, un collaborateur demandait pourquoi ses collègues et lui-même avaient attendu le mois d'octobre pour prendre les mesures concernant une vitre cassée en août par Robie\*, un freak qui s'est par là vengé de sa récente expulsion : « parce qu'on est le Zähringer ! »<sup>259</sup>, avait répondu Julia\*, mi ironique, mi sérieuse.

Ainsi, clients comme collaborateurs ont une position ambivalente face à ce qui est présenté comme un trait identitaire caractéristique et constant du Café Zähringer.

---

<sup>257</sup> Citation de mémoire, journal de terrain.

<sup>258</sup> « Ich denke, man muss Lust haben, mit anderen Leuten zusammen etwas zu machen. Und man muss...Gesprächskultur ist extrem wichtig, finde ich, dass man miteinander reden kann. Flexibel muss man sicher auch sein. Aber ich denke, grundsätzlich muss man nicht soviel...offen sein, also ja, irgendwie...man soll keine Angst von Chaos haben (lachen), davor, dass es immer wieder anders ist, oder dass gewisse Sachen immer wieder anders sind ». (Conny)

<sup>259</sup> « Weil wir das Zähringer sind ! » (journal de terrain).

## Rapports égalitaires et non conventionnels

L'une des premières choses qu'un nouveau collaborateur au service doit apprendre, c'est le tutoiement systématique des clients. Certains collaborateurs avouent qu'ils ont eu de la peine à s'y habituer, en particulier envers les personnes âgées. Ce tutoiement semble bien accepté par les clients, voire très apprécié : une jeune cliente (étudiante, 21 ans) me dit par exemple aimer l'« ambiance de tutoiement » du Zähringer (die *Du-Stimmig*). T. m'a raconté qu'un jour, un nouveau collaborateur récalcitrant (un serveur professionnel) avait refusé de tutoyer les clients ; un habitué est alors allé parler à T. : « que ce passe-t-il ? On ne se tutoie plus ? », a-t-il demandé d'un air déçu et inquiet. Le tutoyement semble donc un aspect symbolique important.

Si dans la plupart des restaurants zurichois, le vouvoiement est de rigueur, le Zähringer n'est pas le seul lieu public à Zurich où l'on pratique le tutoiement (cf. Rote Fabrik, Toni Molkerei, Café Casablanca, etc). Pourtant, on peut dire que le tutoiement reste une marque d'« exception », qu'il a toujours une connotation d'égalité et de spontanéité ; dans ce sens, il est en quelque sorte le symbole de la double abolition des hiérarchies sociales et des conventions sociales « bourgeoises », deux revendications de la contre-culture hippie (cf. chap. 1.2.). Si l'on analyse les discours des clients et des collaborateurs, on peut voir que sans parler du tutoyement, ils se rapportent implicitement à cette idée de rapports égalitaires et non conventionnels entre clients et collaborateurs.

Tout d'abord, certains clients se plaignent du fait que les collaborateurs ont ou avaient une attitude désagréable : on peut citer les adjectifs « négligents » (*schlampig*), « indifférents » ou « paresseux », voire même « fiers », « insolents », « antipathiques » « agressifs ». On m'a raconté qu'à certaines époques (pendant les années 1999-2000 en particulier), la situation était particulièrement grave : les clients qui osaient exprimer la moindre plainte ou réclamation se faisaient rabrouer sans douceur par des collaborateurs insolents. Mais au moment des interviews (été 2002), la situation semble, aux dires de la plupart des clients, s'être nettement améliorée.

De même, certains collaborateurs (en particulier les plus anciens) ont aussi tendance à se plaindre de l'attitude des clients jugés « pénibles » ou « trop exigeants ». « A un moment donné, ils se sentent comme à la maison, et ils commencent à avoir des désirs spéciaux », dit par exemple Lotti\*, qui a parfois l'impression que certains habitués prennent un malin plaisir à compliquer leur commande<sup>260</sup>. La réaction prônée par plusieurs collaborateurs est de ne pas entrer dans leur jeu, « se défendre » et les remettre à l'ordre tout de suite, « ne pas se laisser marcher sur les pieds ». Lotti\* trouve également certains clients « paranoïaques », qui à la moindre contrariété le « prennent personnellement ». Elle cite un ancien collaborateur, qui disait que plusieurs clients, sachant que le Zähringer est « alternatif », interprètent le moindre faux pas des collaborateurs comme une « agression ».

Tout les collaborateurs ne partagent pas cette interprétation : Urs par exemple dénonce le « manque d'humour » et de souplesse de ses collègues, qu'il explique par une contradiction interne, qui est selon lui propre aux cafés alternatifs : ceux qui y travaillent sont plutôt des gens « sauvages », des « révolutionnaires » (qui veulent « changer le monde »), trop fiers et indomptables, trop sérieux pour entrer dans le « rôle de subordination » que suppose le métier

---

<sup>260</sup> Un groupe de joueurs de cartes par exemple sont connus pour leurs revendications d'habitues : l'un demande régulièrement une limonade *tiède*, c'est-à-dire sortie du réfrigérateur puis passée sous l'eau chaude pendant quelques minutes ; un autre demande systématiquement « un café avec de la poudre d'expresso », spécialité qu'il est le seul à demander (journal de terrain).

de serveur, dans lequel ils se sentent mal à l'aise<sup>261</sup>. Jean-Paul Sartre comparait le métier de serveur avec celui de comédien ; on pourrait dire qu'au Zähringer, le rôle à jouer pour le personnel serait celui de la spontanéité et de l'insoumission. Tout se passe donc comme si le Zähringer s'appliquait à contrer, ou même renverser l'adage qui postule que « le client est roi »<sup>262</sup>. On pourrait peut-être dire (pour reprendre le raisonnement d'Urs) qu'il y a une sorte de paradoxe, d'inadéquation entre les conditions du « service » qu'ils veulent offrir (la *restauration*) et le type de rapports liés à la forme de travail qu'est l'*autogestion*, autrement dit à un hiatus fondamental entre les rapports hiérarchiques propres à la *restauration* et les rapports égalitaires propres à l'*autogestion*.

Ainsi, il y a parfois une sorte de mise en scène « conflictuelle » entre collaborateurs et clients, avec d'un côté un refus des collaborateurs à se soumettre aux caprices des clients, et de l'autre côté une tendance des clients à se sentir « agressés » par les collaborateurs qui ne répondent pas à leurs désirs.

Cette absence (toute relative bien sûr) de rapports hiérarchiques est liée à une impression d'authenticité des rapports humains. Ainsi, certains clients disent apprécier le fait que les collaborateurs du Zähringer soient « sincères », « naturels » - et se permettent de manifester leur « mauvaise humeur ». Voici par exemple ce que dit un jeune client (étudiant, 20 ans):

Le personnel n'est pas toujours aimable, il n'est pas à tes pieds, il t'offre simplement un service, non pas dans cette relation serveur-client, mais d'homme à homme, sans hiérarchie, sans chichi (sans paroles creuses).

Das Personal ist nicht immer freundlich, zu Füßen, es tut dir einfach einen Dienst, aber ohne diese Beziehung Kellner-Gast, sondern von Mensch zu Mensch, ohne Hierarchie (...), ohne Floskeln .

On voit là la description non seulement d'un rapport d'*égalité* entre clients et collaborateurs, mais aussi d'un rapport humain *direct et authentique* (« d'homme à homme »), qui dépasse et annule à la fois les *hiérarchies* et les *conventions sociales*.

Cette image de *spontanéité* est aussi l'une des motivations de collaborateurs potentiels : un jour que je travaillais au Zähringer, une femme est venue vers moi pour me faire part de son désir de venir travailler au Zähringer : « je cherche un lieu de travail où je puisse être moi-même »<sup>263</sup>, a-t-elle ajouté. On ne vient sans doute jamais travailler au Zähringer par hasard. Les gens qui se présentent au Zähringer, comme ceux qui le fréquentent en tant que client, n'y sont peut-être jamais totalement étrangers, ils ont presque toujours un lien émotionnel préalable, lié à son image chaotique, spontanée, vivante. Le mode d'interaction propre au Zähringer, la présence de freaks, la liberté apparente des clients et des collaborateurs, tout ceci fait du Zähringer un pôle d'attraction et d'identification important pour tous ceux qui recherchent des rapports humains « naturels et authentiques », un endroit où ils puissent être « eux-mêmes » et se sentir « chez eux », un lieu qui soit l'inversion symbolique même du lieu froid, anonyme et commercial.

---

<sup>261</sup> Urs au contraire dit aimer « jouer avec ce rôle », et utiliser ce contact privilégié avec les clients pour transmettre ses idées, sa philosophie, sa vision du monde. Il est d'ailleurs reconnu (par les clients comme par ses collègues) pour être particulièrement aimable quand il sert les clients.

<sup>262</sup> Un jour, Urs reçoit de la part d'un client désabusé une lettre anonyme destinée à tous les collectivistes : il s'agissait d'un petit texte incisif et pamphlétaire, décrivant dans un style qui se voulait littéraire et sur un ton ironique l'incompétence du service, l'indifférence et l'insolence du personnel, l'attente interminable, la nourriture trop chère et mauvaise. La conclusion ironique de ce triste portrait était « le client – pardon, le/la collectiviste est roi ! ». Cette lettre montre toute l'ambiguïté des rapports d'amour et de haine, d'agacement et d'humour qui constituent parfois les relations entre clients et collaborateurs.

<sup>263</sup> « Ich suche einen Arbeitsplatz, wo ich mich nicht verstellen muss » (citation de mémoire, journal de terrain).

## Conclusion

Pour conclure, on peut dire tout d'abord que les valeurs autogestionnaires du Café Zähringer se heurtent sans cesse au problème de l'efficacité et de la rentabilité économique : l'égalité provoque le statisme et la lenteur des décisions, ou alors une frustration chez les plus anciens et les plus engagés ; le rôle de *Durchlauferhitzer* compromet la gestion à long terme du Zähringer ; la responsabilité sociale et écologique représente une charge financière supplémentaire, et la non-obligation d'achat entrave les intérêts commerciaux. Les discours des collaborateurs qui entourent ces aspects possèdent la même ambiguïté : tantôt on loue et revendique les valeurs propres au Zähringer (rôle social, formateur, intégrateur, organisation égalitaire, etc), tantôt on déplore et dénonce les problèmes qui en découlent (trop grande rotation du personnel, trop bas salaires, problèmes d'efficacité économique, etc.). Il y a donc là une dialectique fondamentale entre l'idéal visé et la réalité économique, entre l'ambition d'être *différent* et la tentation d'aller vers la *normalité*. En ce sens, le Zähringer s'inscrit en plein dans l'héritage des autogestionnaires des années 80, dont le défi était de concilier idéal et réalité, valeurs contre-culturelles et adaptation au système capitaliste. Il est, comme la plupart des restaurants autogérés, devant un dilemme permanent entre pragmatisme et idéalisme, réformisme et conservatisme, entre normalisation et distinction. Et ce qui est intéressant, c'est que contrairement à d'autres lieux qui ont sacrifié plusieurs des principes autogestionnaires aux exigences de rentabilités économiques, le Zähringer continue à vivre pleinement ces contradictions, avec tous les problèmes permanents que cela implique. Dans ce sens, le Café Zähringer est peut-être l'un des rares lieux qui prolongent véritablement, dans un « interstice de la société post-industrielle », les expérimentations et les réflexions de la contre-culture du 20<sup>ème</sup> siècle.

Un autre aspect intéressant, c'est le parallèle direct que l'on peut faire entre dimension interne (organisation du travail) et dimension externe (le rapport avec le public). Tout d'abord, le rôle social d'intégration que le Zähringer joue envers les collaborateurs reflète le rôle social de tolérance qu'il joue envers les clients. La polysémie du terme *freaks* – qui peut être pris dans un sens large ou étroit, et désigner des collaborateurs comme des clients reflète bien cette ambiguïté. A cela s'ajoute une identification réciproque entre collaborateurs et clients. Les clients et les collaborateurs semblent partager les mêmes normes vestimentaires ou comportementales – qui se résument peut-être à une forte acceptation de la différence, de la marginalité et du non-standard. De même, les formes d'interactions entre collaborateurs et clients semblent découler directement des formes d'interactions entre les collaborateurs eux-mêmes : l'amateurisme et le rôle formateur du Zähringer entraînent une attitude des collaborateurs qui est parfois perçue comme chaotique et désorganisée ; le principe égalitaire se retrouve dans un certain type d'interactions entre clients et collaborateurs qui fait référence à l'idée de non-hiérarchie et d'authenticité (tutoiement, ritualité conflictuelle, etc.). De même, les amitiés et l'aspect émotionnel ne sont pas seulement importants dans les relations de travail, ils jouent également un rôle dans les rapports entre personnel et clientèle (en particulier avec les *freaks*). Les principes qui sous-tendent l'organisation interne influencent donc directement l'image externe du Zähringer, qui dès lors véhicule quotidiennement un ensemble de symboles, de valeurs et de représentations *alternatives*.

Et c'est sans doute cette forte connotation *alternative* qui favorisent le phénomène d'identification, qui fait que toutes sortes d'individus très différents projettent sur le Zähringer leurs convictions politiques, leurs projets communautaires, leurs idéaux, leurs ambitions personnelles, leur besoin de reconnaissance ou d'intégration sociale, ou tout simplement leur envie de changer de vie, de « faire autre chose ».

(*Saint-Blaise, novembre 2003*)

## Bibliographie

ALLAN MICHAUD, Dominique

1989.- *L'avenir de la société alternative*.- Paris : l'Harmattan.- 382 p.

AMSTUTZ, Franziska

1996.- « Selbstverwaltung im Gastgewerbe : Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren », in : Mathias HASLER ; Franziska AMSTUTZ ; Simone SEILER [et al.].- *Selbstverwaltung : Entwicklungen und Perspektiven, soziale Bewegungen, Krisen und soziale Ökonomie*, p.65-169.- Basel : Ed. Heuwinkel.- 303 p.

[Mit einem Interview mit Peter Bichsel]

BEAUD, Stéphane ; WEBER, Florence

2003.- *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*.- Paris : La Découverte.- 356 p.

BECKER, Howard S.

1985.- *Outsiders : études de sociologie de la déviance*.- Paris : Métailié.- 247 p.

[titre original : *Outsiders*.- 1963.- Free Press of Glencoe]

BOLLE de BAL, Marcel

1985.- *La tentation communautaire : les paradoxes de la reliance et de la contre-culture*.- Bruxelles : Edition de l'Université, Institut de Sociologie/ Psychosociologie.- 262 p.

CARTIER, Jean-Pierre ; NASLEDNIKOV, Mitsou

1970.- *L'univers des hippies*.- Paris : Fayard.- 189 p.

CENTLIVRE, Pierre

1986.- « Rites de Passage : changements, opposition et contre-culture », in : Pierre Centlivres et Jacques Hainard, *Les rites de passage aujourd'hui*, p.192-205.- Lausanne : L'Age d'Homme.- 238 p.

CHANCEL, Jules ; TIXIER, Pierre-Eric

1981.- « La nouvelle entreprise, une aventure « moderne et intéressante » », in : Jules Chancel [et al.], *Les révolutions minuscules : actions et causes en miettes : qui s'engage aujourd'hui et pourquoi faire ?*, p.84-91.- Paris : Seuil.- 254 p.- (Autrement, 29)

DAGNAUD, Monique ; MEHL, Dominique

1981.- « Des contestataires comme il faut », in Jules Chancel [et al.], *Les révolutions minuscules : actions et causes en miettes : qui s'engage aujourd'hui et pourquoi faire ?*, p.118-126.- Paris : Seuil.- 254 p.- (Autrement, 29)

DEMERIN, Patrick

1980.- « Le vide et le trop-plein : le mouvement autogestionnaire berlinois », *Autogestions* (Paris) 2-3, p.165-177.

DUVIGNAUD, Jean

1966.- « Georges Gurvitch : une théorie sociologique de l'autogestion ».- *Autogestion et socialisme : études, débats, documents* (Paris) 1, p.6-12.

EDGERTON, Robert B.

1976.- *Deviance : a cross-cultural perspective*.- Menlo Park, California [etc] : Cumming Publishing Company.- 133 p.

FISCHLER, Claude

1985.- « Alimentation, cuisine et identité : identification des aliments et identification du mangeur », in : *Identité alimentaire et alterité culturelle*, p.173-187.- Neuchâtel : Institut d'ethnologie.- 259 p.- (Recherches et travaux de l'Institut d'Ethnologie, n.6)

[Actes du Colloque de Neuchâtel du 12-13 novembre 1984]

1990.- *L'Homnivore : le goût, la cuisine et le corps*.- Paris : Odile Jacob.- 440 p.- (collection Points).

FLIEGER, Burghard, NICOLAISEN, Bernd, SCHWENDTER, Rolf (Hrsg.)

1995.- *Gemeinsam mehr erreichen : Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte*.-München : AG SPAK, Bonn : Stiftung Mitarbeit.- 529 p.

FOURNIER, Valérie

1999.- *Les nouvelles tribus urbaines : essai sur quelques formes actuelles de marginalité culturelle*.- Genève : Université de Genève, département de sociologie.- 119 p.

GABERT, Gérard

1980.- « Communautés pour l'autogestion », *Autogestions* (Paris) 2-3, p.179-194.

GAILLOZ, Bernard

1996.- « Das Leitungsproblem in der Selbstverwaltung », in : Mathias HASLER ; Franziska AMSTUTZ ; Simone SEILER [et al.].- *Selbstverwaltung : Entwicklungen und Perspektiven, soziale Bewegungen, Krisen und soziale Oekonomie* (mit einem Interview mit Peter Bichsel), p.263-303.- Basel : Ed. Heuwinkel.- 303 p.

GHASARIAN, Christian

1996.- « Cultural experimentation in Berkeley ».-*Urban Anthropology : Studies of cultural systems and world economic development* ( Brockport ) vol.25 n.1, p.41-74.

GENDREAU, Joël

1998.- *L'adolescence et ses « rites » de passage*.- Paris : Desclée de Brouwer.- 140 p.- (Intelligence du corps)

GERTH, Andrea, SING, Elmar

1992.- *Knatsch, Zoff und Keilerei : Konflikte in Gruppen und selbstverwalteten Betrieben Ein Lern- und Arbeitsbuch*.- München : AG SPAK ; Schaffhausen [etc] : Impressum AG.- 383 p.

GILCHER-HOLTEY, Ingrid (éd.)

1998.- *1968 : Vom Ereignis zum Gegenstand des Geschichtswissenschaft*.- Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht.- 307 p. (Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 17)

GMÜR, Martin

1996.- *Selbstverwaltet : Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in Winterthur.*- Winterthur : Genopross.

[Brochure qui présente 15 entreprises autogérées à Winterthur]

GOFFMAN, Erving

1973.- *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi.*- Paris : Ed. de Minuit.- 255 p.

[trad. Alain Accardo]

1973.- *La mise en scène de la vie quotidienne : 2. Les relations en public.*- Paris : Ed. de Minuit.- 374 p.

[trad. Alain Kihm]

GUEX-PIGUET, Solange

1985.- *Au 10 Août : un café vaudois.*- Yverdon : éd. de la Thièle.- 98 p.

[mémoire de licence présenté à l'Institut d'ethnologie de Neuchâtel, mars 1982]

HAROUEL, J.-L.

1994.- *Culture et Contre-cultures.*- Paris : PUF.- VIII, 303 p.

HELLMANN, Kai-Uwe

1999.- « Paradigmen der Bewegungsforschung : eine Fachdisziplin auf dem Weg zur normalen Wissenschaft », in : Ansgar Klein et al. (Hrsg), *Neue soziale Bewegungen : Impulse, Bilanzen und Perspektiven*, p.91-113.- Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.- 345 p.

HOFER, Andreas

1998.- « Urban public space in a small global city », in : Richard Wolff et al. (éd.), *Possible urban worlds : urban strategies at the end of the 20<sup>th</sup> century*, p.I-IV .- Basel [etc.] : Birkäuser Verl.- 268 p.

[7<sup>e</sup> conférence de l'International Network for Urban Research and Action (INURA) à la Rote Fabrik et au Gestaltungsmuseum, 16-18 juin 1997]

KRIESI, Hanspeter [et al.]

1995.- *New social movements in western europe : a comparative analysis.*- Minneapolis : University of Minnesota press.- 310 p.

KLAUS, Philipp

1998.- « Cities of the world economy need places like Zentralstr.150 : subculture and production of culture in the logic of global urban development in the case of Zurich », in : Richard Wolff (éd.), *Possible urban worlds : urban strategies at the end of the 20<sup>th</sup> century*, p.88-99.- Basel : Birkäuser Verl. (INURA).- 268 p.

KÜNZLI, Arnold

1980.- « Zur Philosophie der Selbstverwaltung », in : *Wirtschaftskonzept und Selbstverwaltung*, p.19-29.- S.l. : s.n.- 42 p.

[Brochure qui accompagne la « journée de travail interne » du parti socialiste au Volkshaus de Berne du samedi 7 juin 1980]

LAFORGE, Jean-Roger

1983.- « Des cafés et des hommes », in : Bruno SAPPARELLI [et al.], *Des bruits, des cafés, des hommes : la ville au quotidien*, pp.89-168.- Genève : Institut d'études sociales.- 168 p.- (Annales; 14)

LEVI, Giovanni ; SCHMITT, Jean-Claude (dir.)

1996.- *Histoire des jeunes en Occident*.- tome 1.- Paris : Seuil.- 376 p.

1996.- *Histoire des jeunes en Occident*.- tome 2.- Paris : Seuil.- 407 p.

[édition originale en italien, 1994]

LEVY, René

1988.- « Quel avenir pour la participation spontanée ? », in : MICHEL Bassaud [et al.] (resp.), *L'autogestion, disait-on !*, pp.127-138.- Paris: PUF ; Genève : Cahiers de l'Institut Universitaire d'Etude du Développement.- 181 p.

LIPOVETSKY, Gilles

1983.- « Narcisse ou la stratégie du vide », in : *L'ère du vide*, p.55-87.- Paris : Gallimard.- 246 p.

MAEDER, Urli

1979.- *Inseln der Zukunft : Selbstverwaltung in der Schweiz*.-Zurich : Limmat Verlag Genossenschaft. 327 p.

MAUGER, Gérard (resp.)

1991.- *Hippies, loubards, zoulous : jeunes marginaux de 1968 à aujourd'hui*.- Dossier constitué par G.Mauger et al.- Paris : Doc.Fr.- 60 p.

MAUSS, Marcel

2001.- « Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in : *Sociologie et anthropologie*, pp.145-279.- Paris : PUF.- LII, 482 p.- (Sociologie d'aujourd'hui)

[1<sup>e</sup> éd. 1950]

MISEREZ, Jean-Louis

1997.- *Les très riches heures du Café du soleil*.- S.l. : s.n.- pp.85-104

[Extrait des Actes 1997]

MORKOWSKA, Marysia

1995.- « Zähringer, Schluuch, Hiltl in Zurich : Hochburgen der Chörndlipicker : Vegetarische Bundesräte », *Salz und Pfeffer* n.9, p.4-8.- Zürich: s.n.

MOTHE, Daniel

1980.- *L'autogestion goutte à goutte*.- Paris : éd. du Centurion.- 190 p.- (Faire notre histoire)

NIEDERHAUSER, Rolf

1978.- *Ein paar junge Leute haben es satt zu warten auf das Ende der blossen Vermutung, dass es bessere Formen menschlicher Gemeinschaft gibt*.- Darmstatt : Hermann Luchterhand Verlag.- 213 p.

NIGG, Heinz (éd.)

2001.- *Wir wollen alles, und zwar subito ! : die achtziger Jugendunruhen in der Schweiz und ihre Folgen.*- Zürich : Limmat Verlag.- 536 p.

[avec DVD et Website [www.sozialarchiv.ch/80](http://www.sozialarchiv.ch/80)]

PREISWERK, Yvonne ; SABELLI, Fabrizio (dir.)

1998.- *Pratiques de la dissidence économique : réseaux rebelles et créativité sociale.*-Paris : PUF ; Genève : Nouveaux cahiers de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement.- 202 p.

ROSANVALLON, Pierre

1976.- *L'âge de l'autogestion : ou la politique au poste de commandement.*- Paris : Seuil.- 185 p.- (Coll. Points politiques, 80)

ROSZAC, Theodore

1970.- *Vers une contre-culture.*- Paris : Stock.- ?p.

SABELLI, FABRIZIO

1978.- « Du préalable au possible : Formations communautaires et pratiques autogestionnaires ».- *Autogestion et socialisme* (Paris) 41-42, p.227-235.

1998.- « Nous l'avons tant aimée, l'autogestion », in : MICHEL Bassaud [et al.] (resp.), *L'autogestion, disait-on !*, pp.141-145.- Paris: PUF ; Genève : Cahiers de l'Institut Universitaire d'Etude du Développement.- 181 p.

SAINSAULIEU, Renaud

1987.- *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.*- Paris : Presse de la Fondation nationale des sciences politiques & Dalloz.- 390 p.- (Collection Amphitéâtre)

SAINSAULIEU, Renaud ; TIXIER, Pierre-Eric

1983.- *La démocratie en organisation : vers des fonctionnements collectifs de travail.*- Paris : Méridiens.- 272 p.

SASSEN, sakia

2000.- « New Frontiers facing urban sociology at the Millenium ».- *British Journal of Sociology* (Londres) vol. 51 no.1, p. 143-159.

SCHMID, Christian

1998.- « The dialectics of urbanisation in Zurich : Global city formation and urban social movements », in : Richard Wolff et al. (éd.), *Possible urban worlds : urban strategies at the end of the 20<sup>th</sup> century*, pp.216-225.- Basel [etc.]: Birkäuser Verl.- 268 p.

[7<sup>e</sup> conférence de l'International Network for Urban Research and Action (INURA) à la Rote Fabrik et au Gestaltungsmuseum, 16-18 juin 1997]

SONNENSCHNEIDER, Ulrich

2001.- « Idealisten, Dealer und Verrückte : i, Zentrum Kopenhagens lebt der Freistaat Christiana nach eigenen Regeln », in : *Gelebte Utopien : Alternative Lebensentwürfe.*- Frankfurt am Main ; Leipzig : Insel Verlag.- 370 p.

VAN GENNEP, Arnold

1981.- *Les rites de passage : étude systématique des rites.*- Paris : Ed. A. et J. Picard.- 288 p.  
[1e éd. 1909]

WEILL, Claudie

1980.- « Du mouvement étudiant aux mouvements alternatifs », *Autogestions* (Paris) 2-3,  
p.157-164.

WILLENER, Alfred

1984.- *L'avenir instantané : mouvement des jeunes à Zurich.*- Lausanne : Ed. Pierre-Marcel  
Favre.- 205 p.- (Collection Regards sociologiques)

WOLFF, Richard

1998.- « A star is born : Rote Fabrik cultural centre », in : Richard Wolff (éd.), *Possible urban  
worlds : urban strategies at the end of the 20<sup>th</sup> century*, p.226-231.- Basel : Birkäuser Verl.  
(INURA).- 268 p.

YINGER, J.Milton

1984.- *Countercultures : the promise and peril of a world turned upside down.*- New York ;  
London : The Free Press.- XI, 371 p.

ZOMAR

1979.- Dossier Autogestion.- *Zomar : recherches et synthèses* (Bienne) année 3, no.10  
[société coopérative Zomar]

ZORN, Fritz

1980.- *Mars.*- Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.- 224 p.  
[mit einem Vorwort von Adolf Muschg]

## Annexe: Umfrage an die Gäste vom Café Zähringer

1. Wann bist du zum ersten Mal ins Café Zähringer gekommen ? Bei welcher Gelegenheit ?
2. Wie oft kommst du ins Café Zähringer ? (jeden Tag, einmal pro Woche, pro Monat etc..)
3. Kommst du eher alleine oder mit Freunden hierher (zu zweit, zu dritt oder mehr..)?
4. Was machst du, wenn du im Zähringer bist ? (essen / trinken/ reden/ Karten spielen/ Schachspielen/ / Zeitung lesen/ Buchlesen/ schreiben/ arbeiten...
5. Warum kommst du ins Café Zähringer ? Was gefällt dir hier?
6. Gibt es Dinge, die du hier nicht magst, oder die dir weniger gefallen ?
7. Was hältst du vom Essen hier ? (fein/ schlecht, gesund/ ungesund, teuer/ billig...)  
Was isst du/ trinkst Du gern/ ungern im Zähringer? (Z.B. Tchai, Kefir, Kombucha... ?)
8. Was hältst du von unserem Vorsatz, mit Bio-Produkten zu kochen?  
Kochst du auch hauptsächlich mit Bio-Produkten ? Warum/ Warum nicht ?
9. Was hältst du davon, dass das Zähringer keine kolonialistischen Grosskonzerne unterstützt, sondern eher regionale Produkte oder Produkte aus fairem Handel aussucht ?  
Inwiefern folgst du den selben Prinzipien, wenn Du selber einkaufst ? Warum/Warum nicht ?
10. Isst du viel Fleisch ? Gefällt es dir, dass im Zähringer mit weniger Fleisch gekocht wird ?  
Das Zähringer möchte vielleicht bald ausschliesslich vegetarisch kochen. Würdest du das gut finden ?
11. Wie findest du die allgemeine Stimmung unter den Gästen hier ?
12. Kennst du (andere) Stammgäste ?
13. Ist es hier einfacher als woanders, mit anderen Gästen in Kontakt zu kommen ? Warum ?  
(Hast du schon Leute im Zähringer kennengelernt?)
14. Was denkst du von den « Freaks », die regelmässig da sind?
15. Was denkst du vom Service und vom Personal im Zähringer? (höflich/ unhöflich, locker/ steif, sympathisch/ unsympathisch, schnell/langsam, professionell/ unprofessionell...)
16. Was denkst du davon, dass im Zähringer auch Leute ohne Ausbildung oder ohne Erfahrung arbeiten können ?
17. Kennst du jemanden persönlich, der hier arbeitet oder gearbeitet hat ? (Wenn ja, wer ?)
18. Was hältst du von der « Bedienung an der Theke » ? Welchen Unterschied hat diese Umstellung für dich gemacht ? Findest du es besser oder schlechter ?
19. Was hältst du davon, dass es hier kein Konsumzwang gibt ?
20. Weisst du, wie die Arbeit hier organisiert ist ?
21. Was hältst du von Selbstverwaltung ?
22. Hast du selber schon in einem selbstverwalteten Betrieb gearbeitet ? Wenn ja, was hat es Dir gebracht ? Wenn nicht, würdest du gern einmal in einem selbstverwalteten betrieb arbeiten ?

