

Diffusion des rôles ! Ni ouvrier ni entrepreneur — l'exemple de l'autogestion ouvrière dans la verrerie Süßmuth

Partie I : De la crise d'entreprise à la prise de contrôle par les employés

André Bleicher

L'autogestion de la verrerie Süßmuth, qui se situe au nord de la Hesse, par les employés de l'entreprise pendant les années 1970 et 1980 se trouve au centre de cet article qui est à localiser à l'interface d'une branche industrielle en déclin et de la démocratisation du monde du travail. Dans cette première partie, on va élucider quels sont les facteurs historiques spécifiques qui menèrent le personnel à une reprise de la verrerie. La voie vers une auto-gestion de l'entreprise n'y était en aucun cas tracée d'avance, ce sont plutôt divers développements convergeant à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui y créèrent un vide du pouvoir dans lequel la « décision d'autonomisation » des personnels devint très rapidement possible et même nécessaire.

Dans la seconde partie, qui sera publiée dans Sozialimpulse 1/2026, la pratique de l'autogestion sera explorée et on montrera la divergence entre la vision d'une économie en bien commun et la pratique de l'auto-gestion autonome. Les structures de celle-ci, le partage du revenu et l'organisation du travail y seront analysés. Suite à l'intervention de Neuguss Verwaltung GmbH et de GLS-Bank, l'autonomie de gestion a pris officiellement fin. Le rapport détaille les erreurs de gestion qui ont conduit à la faillite de la verrerie et conclut que cette faillite fut davantage due à une autonomie insuffisante qu'à une co-détermination excessive et inefficace.

Au début de l'année 1970 quelque chose d'impensable se produisit, dans l'ordre économique qui régnaient en République fédérale depuis la fin de la Guerre : les personnels de la verrerie Süßmuth reprirent la gestion de leur entreprise. Le motif : le personnel voulait parer à la menace qui pesait sur l'emploi propre. Cette interprétation se rattache à l'expérience que des reprises de sociétés se produisent toujours lorsque des entreprises tombent en crise (Azellini et Ness 2012). Dans ces cas, l'histoire se répète régulièrement : la reprise se produit sous un cadre de conditions économiques insuffisantes, à savoir que l'entreprise se trouve déjà dans une situation précaire, les erreurs de son passé recouvrent le nouveau commencement. Début courageux — échec tragique. Sur ce récit pèse la menace de retomber dans le passé. Ces récits risquent

de faire oublier ce qu'est la véritable nature du rachat d'entreprise : à savoir, la pratique de l'autogestion.

Ce que signifie une auto-gestion

L'autogestion caractérise une forme du travail dans laquelle le capital ne règne plus et le travail se produit en étant déterminé par quelque chose qui lui est étranger. L'entreprise se retrouve alors comme un capital neutralisé dans une propriété collective du personnel. Dans sa totalité, celui-ci reprend la fonction d'entrepreneur. Cela veut dire que des voies de délégation doivent être développées pour laisser l'autogestion devenir activement opérante. Toutefois, des négociations continues sont nécessaires pour revitaliser sans cesse l'autonomie d'auto-gestion et empêcher qu'elle ne se pervertisse en son contraire.¹ Dans cette histoire, il s'agit du processus d'autonomie de l'autogestion.

1. Introduction & manière de procéder

L'autogestion est traitée de manière parcimonieuse dans la littérature économique. Ce qui en est mis en exergue c'est la recherche pour des communautés productives en tant qu'entreprises auto-administrées (Kubon-Gilke & Larinkari 2021). Avant tout, alors c'est surtout, le débat sur les entreprises autogérées, lequel est souvent simplifié, voire réduit à l'extrême, du fait qu'on se limite strictement à la réussite ou à l'échec. Au point que la pratique concrète de l'auto-gestion finit par échapper par trop facilement au regard.

En 2023, Christiane Mende a présenté une thèse intitulée : « Spur der Scherben² / Piste de tessons » sur l'autogestion de la verrerie Süßmuth qui écarte ce manque. Sur presque les 800 pages de sa thèse, elle éclaire le processus de reprise de la verrerie, la pratique de l'auto-gestion, les efforts détaillés des monts et des plaines^(*). Cette reconstruction fut possible du fait d'un bon archivage. En effet, l'écrivain,

1 Le renversement en son contraire perpétue les préjugés qui sont reliés à l'autogestion, tel que l'inefficience ou la perte de moral dans le travail.

2 Le titre fait délibérément référence au film de la DEFA « Spur der Steiner » de Frank Beyer, avec Manfred Krug et Eberhard Esche. De même que le projet de construction socialiste échoue dans le film à cause de l'absurdité de la bureaucratie, Mende suggère que l'autogestion de la verrerie échoue à cause du centralisme de sa direction.

(*) Dans l'esprit ici du sonnet de Bertold Brecht, voir l'éditorial de la rédaction de Sozialimpulse 1/2025 : « Lorsque la difficulté du mont est surmontée, on en arrive au point où la difficulté de la plaine commence (car elle lui succède...) » (B. Brecht - 1937)

Erasmus Schöfer³, avait documenté par de nombreuses interviewes, le défrichage de l'auto-gestion de la verrerie. Celles-ci formant la base de la littéralité ou bien de la poétisation de ce processus. Schöfer a écrit des pièces radiophoniques, des nouvelles, et il a également intégré le cas de la verrerie de **Süßmuth** dans sa tétralogie « *Les Enfants de Sisyphe* ». Christiane Mende fut capable de transcrire ces interviewes — un total de 50 heures qui se trouvaient à l'*Institut Fritz Hüster* (à Dortmund). Elle disposait donc d'un matériau saillant, qu'elle compléta par d'autres matériaux d'archives du Musée du verre d'*Immenhausen* ou du matériel de l'*IG Bergbau Chemie Energie* qui se trouvait aux archives pour les mouvements sociaux. Les sources sont donc très bonnes.

Christiane Mende parvint à mettre en ordre tout ce matériel et à raconter ainsi d'une manière passionnante l'histoire de l'auto-gestion — depuis ses conditions de naissance, en passant par la mise en pratique, jusqu'à la fin de celle-ci. Le travail prit corps au *Centre Leibniz* pour la recherche historique de Postdam ; Or Jens Beckmann y rédigeait, à l'époque, une étude parallèle sur l'autogestion de l'**horloger français LIP**. Il est remarquable de constater que la pratique de l'auto-gestion ait autant réveillé et concentré récemment ainsi l'attention dans la recherche historique.

Au plus précisément, Mende décrit dans la deuxième partie cette pratique de l'auto-gestion qu'elle considère par les mots-clefs de « salaire équitable » ou « bon travail » en les encastrant dans le contexte de l'auto-gestion.

Cela étant la présentation qui va suivre traite pour l'essentiel de la présentation de Mende. Le texte tente d'y relier des sources contemporaines et de laisser refléter la forme poétique du récit avec des citations. La publication contemporaine la plus importante fut éditée par Franz Fabian (1972). Hans See (1972) y éclaire la situation du problème de l'autogestion dans le capitalisme. Gero Friedel (1972) y explore la situation du problème légal et Herrmann Lingnau, élucide le problème de la gestion d'entreprise lors de la reprise de la verrerie. Pour Christiane Mende, l'auto-gestion prit fin en 1976, au moment où 50 % du capital de la verrerie fut cédé à la *NeugußVerwaltungs GmbH*. Elle décrit de façon moins détaillée la phase de l'échec de l'auto-gestion, aussi pour la raison que les sources se sont avérées insuffisantes.⁴

3 Erasmus Schöfer était cofondateur du *Groupe de travail pour la littérature du monde ouvrier*. Comme l'a écrit le spécialiste de littérature Rüdiger Scholz (2012, p. 299), il était « un écrivain engagé qui alliait un engagement social concret à une littérature politiquement critique, une *littérature engagée* [en français ici dans le texte, *ndt*] qui prenait le parti des travailleurs, des marginalisés, contre la destruction de l'environnement et les centrales nucléaires, et pour la démocratisation de la société allemande. »

4 Il serait nécessaire d'examiner dans quelle mesure le dossier de la verrerie est documenté dans les archives de la banque GLS. Malheureusement, l'ouvrage d'Albert Fink (2014), dans lequel il fut, en tant que directeur général de *Neuguß Verwaltungs GmbH*, fortement impliqué dans les affaires de la verre-

Perspective comparable

Il est secourable que Christiane Mende ne se soit pas consacrée exclusivement au cas de la verrerie *Süßmuth*, mais qu'elle inclut et entreprit aussi des comparaisons dans son analyse. Elle fut en mesure aussi de comparer les développements au sein des affaires de la verrerie avec ceux de la branche industrielle. Si l'on examine les chiffres de l'emploi ainsi que les ventes et les bénéfices des entreprises, on constate que le secteur se retrouva dans une situation difficile, au plus tard dans les années 1970.

2. De la croissance pendant le miracle économique à la crise des entreprises

Essor rapide après la guerre

La verrerie de *Süßmuth* a connu une croissance rapide dans les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. Richard *Süßmuth*, tailleur de verre et *designer*, avait déjà créé une entreprise de raffinage de verre près de Götlitz (Silésie) en 1924. Après la seconde Guerre mondiale, il put reprendre la verrerie désaffectée d'*Immenhausen* (dans la Hesse). Cette fois-ci, la chaîne de valeur englobait non seulement la finition, mais toutes les étapes de la production du verre : de la conception à la fabrication, en passant par le formage et la finition.

Chez *Süßmuth*, le *designer* dominait l'entrepreneur ; il se considérait comme un fervent défenseur des idéaux du *Deutscher Werkbund* (Association allemande des artisans). Cela impliquait, d'une part, un attachement à la simplicité et à l'objectivité dans la conception. D'autre part, il insistait sur la nécessité d'une étroite collaboration entre le *designer* et le fabricant (Mende 2023, p. 81). *Süßmuth* privilégiait la continuité dans le *design*, qu'il estimait caractérisé par la simplicité. Il se tenait à l'écart des tendances éphémères. Son ambition était que « la marque *Süßmuthglas* soit reconnue par des millions de consommateurs » (cité dans Mende 2023, p. 82).

Il était convaincu que des forces métaphysiques étaient à l'œuvre dans le verre, des forces qu'il fallait révéler. Cela exigeait un travail empreint d'âme : une symbiose entre savoir-faire (artistique) et approche spirituelle, que l'entrepreneur devait cultiver chez ses employés.

Expansion et conduite paternaliste

La verrerie *Süßmuth* se développa bien tout d'abord et *Süßmuth* investit dans l'élargissement de la production et le façonnage, mais aussi dans la construction d'une villa et d'un hôtel d'entrepreneur. Celui-ci servait l'accueil et l'hébergement des invités visitant le hall d'exposition dans les locaux de l'entreprise.

En tant qu'entrepreneur, Richard *Süßmuth* se trouvait à la tête de l'entreprise, qu'il dirigeait dans le style d'un entre-

rie, ne contient aucune information sur cette période. Il conviendrait également de déterminer si *Neuguß Verwaltungs GmbH* possède encore des documents pertinents.

preneur-fondateur paternaliste. Même la transformation de la verrerie en société en commandite n'y changea rien. Süßmuth a assumé le rôle de partenaire complémentaire ; les membres de sa famille étaient commanditaires.

L'organisation d'entreprise ne renvoyait donc à aucune répartition claire des compétences, mais reposait plutôt sur des relations informelles. Süßmuth a placé des personnes de confiance aux postes de direction. Son frère a pris en charge la direction technique et donc le contrôle qualité, tandis que son gendre a été nommé à un poste-clé dans le domaine des ventes. La gestion des performances commerciales était confiée à son mandataire, qui travaillait déjà pour l'entreprise en Silésie.

S'appuyant sur la confiance personnelle, Süßmuth a délégué les responsabilités aux parties prenantes. Il n'a pas non plus cherché à les contrôler ni à les réglementer ; toutefois, ces dernières n'étaient pas autorisées à outrepasser leur champ de décision strictement défini. En tant que fondateur, Süßmuth s'est réservé le pouvoir de décision concernant les questions fondamentales de l'entreprise (Mende 2023, p. 94).

Engagement sozial

Süßmuth s'investissait beaucoup comparativement dans la formation professionnelle. Il créa à Immenhausen une école professionnelle agréée par les autorités scolaires, où étaient enseignés la fabrication et la finition du verre. Les enseignants de l'école dispensaient l'enseignement de base, tandis que les compétences pratiques étaient enseignées par les cadres supérieurs de son usine. La formation théorique avait lieu en dehors des heures de travail, et la formation pratique au sein même de l'usine.

Pour loger les verriers immigrés à Immenhausen, Richard Süßmuth investit dans des logements d'entreprise. Il fit construire un ensemble résidentiel à proximité immédiate de l'usine, grâce au soutien financier de l'Association hessoise des foyers. La mise en place d'un régime de retraite d'entreprise vint compléter son engagement social.

L'engagement de Süßmuth résultait aussi de la socialisation dans la jeunesse catholique, qui imprégna aussi son orientation politique. Il était membre de la CDU et du conseil municipal de Immenhausen, ainsi qu'il était actif au sein du conseil de district de Hofgeismar pour ce parti. Dans celui-ci il appartenait à l'aile sociale-politique. Il a également milité activement en tant qu'homme politique représentant les personnes déplacées et, à ce titre, il a fait campagne contre la reconnaissance de la frontière Oder-Neisse.

L'apparence trompe : début de la crise

Dans les années 1950 et 1960, la verrerie de Süßmuth était considérée comme une entreprise modèle où les aspirations en matière de *design*, l'activité entrepreneuriale et l'engagement socio-politique, étaient combinés et mis en œuvre de manière exemplaire. Lorsque Richard Süßmuth inaugura l'hôtel en 1966, il semblait avoir atteint l'apogée

de sa carrière ; cependant, la verrerie était déjà entrée en crise depuis le début des années 1960. Les pertes dans son activité principale de fabrication de verre réduisaient les fonds propres de l'entreprise.

Pour Richard Süßmuth, les causes de la crise ne résidaient pas dans le modèle économique de la verrerie, mais dans des changements structurels ayant entraîné une augmentation de la production de verre pressé et une concurrence déloyale au sein du *Comecon* (Conseil d'assistance économique mutuelle). Ces tendances mettaient à rude épreuve le modèle de production du verre soufflé à la bouche. De plus, Süßmuth soutenait qu'en tant qu'entreprise gérée par un distributeur, il était désavantagé par des fonds propres relativement faibles. Il n'avait pas non plus la capacité de constituer des fonds propres suffisants en raison d'importantes augmentations de salaires (Mende, p. 130).

Le point de vue externe : échec du à la direction

L'évaluation des consultants externes — les auditeurs de la société d'État hessoise de développement et de fiducie — était différente. Ils ont critiqué le fait que la verrerie n'avait pas analysé les aspects liés aux coûts de son processus de production. Par conséquent, la structure réelle des coûts était inconnue. Les décisions concernant les prix et les programmes de production étaient prises davantage au sentiment qu'en fonction de critères économiques solides. Hermann Lingau (1972, p.85 et suiv.) conclut que la crise de l'entreprise était essentiellement due à une défaillance de la direction.

Au plus tard en 1967, Richard Süßmuth se retrouvait dans le rôle d'un homme mis sous pression. Pour obtenir un prêt relais auprès du *Land* de la Hesse, il se sentait contraint de moderniser, contre son gré, les structures de l'entreprise. Les tentatives de modernisation sont si modestes qu'elles ne satisfont pas les prêteurs potentiels. Ceci contraignit Süßmuth à liquider son proche bastion et à manifester sa volonté d'accepter un investisseur extérieur détenant 51 % des parts (Mende 2023, p.134). Philip Rosenthal, comme président de la *Rosenthal AG* (selb), était prêt à racheter l'usine à condition que Süßmuth lui cédât une participation majoritaire. Cependant, Süßmuth conserva la propriété de la verrerie. Le *Land* de la Hesse retira son offre de rachat. Ce refus laissa penser au *Land* que Süßmuth manquait de fiabilité. En conséquence, le *Land* refusa d'accorder la citoyenneté à l'entreprise en 1969. La crise s'aggrava.

Les employés sont laissés dans l'ignorance.

Pendant longtemps, le personnel n'avait eu aucun soupçon de la situation de crise qui se développait dans l'entreprise. Les investissements dans l'hôtel l'avait même plutôt rassuré. Bien que le comité d'entreprise ait présenté aux représentants des employés des états financiers montrant que l'entreprise ne générerait plus de bénéfices, les travailleurs présumaient que Süßmuth réalisât des investissements tout en feignant de diffuser les bénéfices afin de présenter

l'image la plus précaire possible de l'aciérie en vue des prochaines négociations salariales.

Le défaut d'investissement nécessaire a été interprété comme un harcèlement de la part de la direction face aux revendications indisciplinées du personnel, car des investissements étaient effectivement réalisés ailleurs. Ainsi, jusqu'à la fin des années 1960, les employés supposèrent que la verrerie se développerait bien à long terme. Ils organisèrent leur vie en conséquence et investirent leurs revenus dans l'acquisition de leurs logements. Ils attribuèrent les difficultés de production du verre à une défaillance de la direction.

Trois perspectives sur la crise

Si l'on pense l'ensemble des interprétations de la crise on constate que Richard Süßmuth avait certes une représentation de la manière dont le modèle de production de l'industrie du verre buccal pût se développer sous les conditions modifiées du marché. Cependant, en raison de son attribution des causes de la crise à des facteurs externes, il s'est avéré incapable de résoudre effectivement les processus de crise.

Si le regard extérieur a permis de mettre en lumière les failles du modèle sociétal, il n'a pas pu apporter de solutions externes. Les employés n'avaient pas vu (ou ne souhaitaient pas voir) venir la crise. Ils avaient tendance à imputer les difficultés, notamment les défauts de qualité dans la production, aux agissements malveillants de la direction.

3. « La verrerie nous appartient »⁵ — La voie vers une reprise de l'entreprise par le personnel

« Ce qui était à la fois drôle et rassurant, c'est que tous nos alliés naturels, disons, au sein des organisations syndicales, trouvaient notre enthousiasme pour la verrerie coopérative formidable, mais ils avaient tous des raisons de penser que cela ne pouvait pas fonctionner sans l'accord de Messieurs les verriers. Nous avions l'impression que toute cette affaire les mettait mal à l'aise. S'ils avaient trouvé un investisseur – j'en avais trouvé un, un entrepreneur prêt à reprendre la verrerie –, alors, un soupir de soulagement aurait retenti dans toute la Hesse. » (Erasmus Schöfer, 2018, p. 83)

L'ultime issue

La reprise par le personnel était l'ultime issue, mais nullement la première option pour sortir l'entreprise de la crise. En manque d'alternative — Süßmuth tenta tout d'abord de trouver un acheteur ou un investisseur pour la verrerie. C'est ainsi qu'une annonce parut dans la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Mende 2023, p.150), dans laquelle la ver-

rierie, sans donner son nom, était mise en vente. Quoique 22 personnes intéressées y répondirent, la vente ne put se faire. La condition imposée par le *Land* de la Hesse – à savoir, maintenir l'activité et tous les emplois en échange des subventions promises – ne put être remplie par les acheteurs potentiels.

L'intérêt manifesté par des acheteurs potentiels conforta Süßmuth dans sa conviction que la verrerie pouvait continuer à fonctionner comme une entreprise familiale moyennant les investissements nécessaires. C'est pourquoi, avec le soutien des élus locaux, il tenta d'obtenir des prêts et une garantie de l'État de la Hesse.

Les employés prennent connaissance de la crise

Les employés n'ont appris que tardivement la situation précaire de l'entreprise. Cependant, compte tenu des négociations de vente, le secrétaire d'État au ministère de l'Économie de la Hesse a fortement insisté auprès de Süßmuth pour qu'il en informât le personnel ; ce dernier a d'abord refusé. Il craignait que les employés ne se tournassent vers des propositions d'autres verreries.

Lorsque Süßmuth fut prêt finalement à réunir le personnel de l'entreprise, il informa les employés des négociations de vente et de l'échec des négociations de prêt. Ces derniers comprirent alors que la fermeture de l'usine sous sa direction était quasiment inévitable. Franz Fabian (1972, p. 10), alors responsable régional de l'*IG Chemie Hessen* (Syndicat des travailleurs de la chimie de Hesse), les assura que le syndicat ferait tout son possible pour sauver l'usine.

C'est dans ce contexte que l'idée d'une prise de contrôle de la verrerie par les employés a émergé pour la première fois parmi des experts techniques affiliés au syndicat. Cette idée était initialement désignée sous le nom de « verrerie coopérative ». Une réunion d'entreprise, le 9 juillet 1969, a examiné cette possibilité.⁶ Finalement, un vote a été organisé au cours duquel les employés, avec une voix contre, ont décidé de rester dans l'entreprise et de soutenir la reprise.

Sous la menace de quitter collectivement l'entreprise, les employés ont obtenu de Richard Süßmuth la promesse d'accepter une reprise par les employés s'il était incapable d'offrir une meilleure solution (cf. Mende 2024 p.77).

Soutien sceptique

Toujours est-il que le soutien de ce projet de reprise de la verrerie n'était que chichement partagé. Les représentants du *Land* voyaient, d'une part, la gestion délabrée de l'entreprise et, d'autre part, l'inexpérience du personnel. Ils en arrivèrent au jugement que prendre les risques d'une entreprise auto-gérée ne serait absolument pas responsable.

Le ministre de l'économie de la Hesse de l'époque, Rudi

5 Titre d'une pièce radiophonique d'Erasmus Schöfer (1978), qui décrit la prise de contrôle de la verrerie par le personnel.

6 Une esquisse de structure possible de la verrerie coopérative se trouve chez Barkhoff et Brüll (1980).



Abb. 1: Demonstration der Süßmuth-Belegschaft durch Immensen (März 1970); Archiv Glasmuseum Immensen

Arndt, qui appartenait à l'aile gauche du SPD, voyait la reprise par le personnel fondamentalement positive. Mais il envisageait avec scepticisme les chances pour la verrerie Süßmuth. En revanche, lorsque les ouvriers de l'usine de teinture Hoechst l'ont approché avec leur demande, il aurait immédiatement accepté (Mende 2023, p.193).

Premier succès

Le courage de s'exposer ainsi découlait de l'expérience des ouvriers qui, dès l'été 1969, avaient pris le contrôle de la production de la verrerie. Toute l'équipe de direction technique – directeurs d'usine et contremaîtres verriers – avait quitté la verrerie, ne souhaitant plus affronter les critiques des ouvriers. Les souffleurs de verre avaient alors commencé à improviser et former des comités thématiques chargés d'examiner les conditions de production et de rechercher des améliorations rapidement applicables.

Les collègues ont nommé le président du comité d'entreprise directeur d'usine, et les employés se sont attelés à la résolution des problèmes de production et à l'élaboration de nouveaux concepts. Parallèlement, en collaboration avec l'*IG Chemie* (Syndicat des travailleurs de la chimie), ils ont cherché à développer des circuits de distribution via un système de vente directe solidaire.

Étant donné que la verrerie avait longtemps fonctionné selon le principe du « maître chez lui », sans aucune possibilité de participation des employés, la volonté de reprendre en main le destin de l'entreprise est remarquable. De plus, les effets se sont également fait sentir financièrement : fin 1969, pour la première fois en sept ans, un léger bénéfice (7 000 DM) fut effectivement enregistré.

Ce succès enflamma l'espoir de pouvoir mieux conduire l'entreprise que le propriétaire l'avait fait jusque-là. Par conséquent, les représentants du personnel ont reçu un engagement non contraignant de soutien financier de la part du *Land* de la *Hesse* et des banques. On comptait sur l'acceptation de cet engagement par les employés, même si tous n'approuvaient pas l'approche de plus en plus conflictuelle des militants syndicaux.

La volonté de reprise n'était donc pas à ramener rien qu'à

la menace de perdre des emplois⁷, mais il y avait aussi la conviction que l'entreprise pouvait réussir à l'avenir.

Süßmuth se retire

La faible tendance à la hausse laissa Richard Süßmuth espérer, car la situation de l'entreprise n'était finalement pas si désespérée. Il pensait qu'en unissant leurs efforts, la poursuite de l'activité sous sa direction pourrait être assurée. Aussi, s'en tint-il vaguement à sa promesse de céder l'entreprise, avant de se rétracter, devant l'ensemble du personnel, au début de 1970 (Mende 2024, p. 79). Cependant, il fut incapable de présenter un plan de restructuration viable. Franz Fabian déclara la tentative de rachat infructueuse et annonça le retrait du syndicat *IG Chemie*.

Escalade

Le fait que la verrerie ait néanmoins été reprise deux semaines plus tard s'explique par l'escalade du conflit et sa tournure politique et publique. Alors que le syndicat d'*IG Chemie* avait auparavant tenté d'apaiser le conflit et de mener des négociations au niveau interne de l'entreprise, on porta désormais le conflit sur la place publique.

À l'automne 1969, des activistes de l'entreprise avait hissé un drapeau noir sur le domaine de l'usine et avait distribué un tract exigeant que les choses soient enfin clairement et nettement mises cartes sur table. Ce groupe d'action anonyme révélait ainsi publiquement la situation précaire de la verrerie — la critique ne s'adressait plus uniquement à Süßmuth, mais aussi au syndicat *IG Chemie* et aussi au gouvernement, tendance SPD, de la *Hesse*. Cet événement s'est produit à l'approche des élections fédérales, alors qu'une vague de grèves – sans l'implication des syndicats – secouait déjà le pays (Birke 2007, p. 218-243). Les acteurs mis en cause ont réagi avec sensibilité, incitant le *Land* de la *Hesse* à entamer des négociations avec les représentants des salariés.

La marche funéraire

Les activistes de l'entreprise voulurent se rattacher à ce succès en mars 1970. Ils envisageaient une occupation de l'usine pour intensifier le conflit et avaient déjà contacté les médias, notamment Günter Wallraff. Ils souhaitaient présenter rapidement cette occupation comme une action publique et ainsi contraindre Richard Süßmuth à céder. Finalement, ils ont opté pour une autre stratégie, ne voulant pas risquer de perdre le soutien de la majorité des ouvriers, moins encline à la confrontation.

Immédiatement après l'annonce de Süßmuth de son refus de céder l'entreprise, 300 employés ont défilé de la verrerie jusqu'à la mairie, située à environ 1,5 kilomètre. Brandis-

⁷ Selon Hedden, Hindrichs et Mäulen (1993), la volonté des travailleurs de prendre en charge la gestion résulte généralement de la menace que représente pour leur existence la fermeture d'une usine.

sant des banderoles, des drapeaux noirs et un cercueil portant l'inscription « **Nous enterrons nos espoirs** », ils ont dénoncé la promesse non tenue de l'homme d'affaires.⁸

Cette manifestation a permis d'informer la petite ville d'Immenhausen des conséquences de la fermeture de l'usine. De plus, les entreprises environnantes ont été incitées à manifester leur solidarité par le biais d'un tract qui se terminait par ces mots : « **Nous voulons prendre notre destin en main ! Nous ne voulons plus être l'enclume ! Aidez-nous à manier le marteau !** » (Schofer 1978, p. 87)

Richard Süßmuth a tenté de se sortir de cette situation délicate en publiant un communiqué dans lequel il niait la crise que traversait l'entreprise, pour sortir de cette situation délicate (de cette *Bredouille*^(*)). Par ailleurs, il a mobilisé ses réseaux, sollicitant le soutien de l'association patronale et des représentants de l'association de l'industrie verrière. Des étudiants, solidaires des militants de l'usine, l'ont suivi comme son ombre.

Lorsque ce dernier s'est vu offrir son soutien à condition de ne pas céder son entreprise, les représentants de la verrerie ont envenimé le conflit. Ainsi, ils ont décrit Süßmuth comme une « *marionnette de l'association de l'industrie du verre* » et, se référant à l'article 39 de la constitution de l'État de la Hesse sous la rubrique « Abus de propriété privée », ils ont appelé le parlement de l'État de la Hesse à adopter des lois d'application pour l'article 39 (Mende 2024, p. 84).

Dès lors, ils ne se contentèrent plus de demander à Süßmuth de s'en tenir à sa parole, mais exigèrent que le *Land* de la Hesse protègeât la verrerie. La création d'un forum public national entraîna une pression croissante en intensité, qui culmina le soir du 16 mars 1970, avec l'abandon de son activité entrepreneuriale par Süßmuth.⁹

Des négociations laborieuses

L'histoire de la reprise n'était pas encore finie pour autant. Il fallut encore des mois de négociations avec le propriétaire, les bailleurs de fonds, les citoyens, ainsi que les autorités. La direction syndicale de *IG Chemie* du district opéra en modératrice des négociations pour accomplir le processus de reprise. Le *Land* de la Hesse accorda à la société une subvention non remboursable de 225 000 DM et accepta de fournir une garantie de 50 % contre le défaut de paiement d'un prêt d'investissement de 1 275 000 DM. La société disposait ainsi d'actifs liquides de 1,5 million de DM.

8 Voir ici Schöfer (1978, pp.154 et suiv.)

(*) Le choix du mot « Bredouille » ici en français dans le texte, n'est pas du tout un hasard de la part d'André Bleicher : il faut faire extrêmement attention ici : Bredouille est un terme du *jeu de tritrac*, sortir « bredouille » c'est perdre la partie et être complètement capot au piquet. Noter ce lien entre « jeu » et « entreprise » (*Littre* — *Ndt*)

9 Voir le reportage de l'émission Panorama sur la passation de pouvoir officielle de l'entreprise : <http://www.ardmediatext.de/video/panorama/glashuette-richard-seuessmuth/das-erste/Y3JpZDovL25kci5kZS8wYTYwMzk4OCOWNzN1LTQzM2ltYjUwNCO4Y2QzZGRmYmYmMjc>

La volonté de créer une coopérative s'est heurtée à l'opposition du syndicat¹⁰ et à celle de la bureaucratie de l'administration ministérielle. De plus, la banque de l'entreprise a bloqué le projet, car cela aurait impliqué un allègement de la dette. Finalement, les salariés de la société en commandite simple (KG) ont rejoint l'entreprise et repris ainsi tous les actifs passés de cette dernière.

Des Conditions précaires pour un nouveau départ

Les conditions sous lesquelles le personnel de la verrerie reprit finalement l'entreprise furent ainsi tout de suite bien précaires et — ce qui est pire — contradictoires. Les configurations juridiques de leur auto-gestion reposaient de façon prépondérante dans les mains des juristes du syndicat, des représentants de l'état de la Hesse, des croyants et citoyens de ce dernier. Toutefois le personnel n'y disposait qu'à peine du droit à la parole. À la fin de l'auto-détermination c'est une atmosphère d'aliénation qui prédominait.

Par ailleurs les débuts de la forme de reprise du personnel ne commençait pas à zéro, mais en assumant les dettes passées de la verrerie et la reprise d'une usine de production à peine entretenue, donc désavantagée : un passé plus lourd que l'avenir.

Erasmus Schöfer (1978, p. 99) résume ainsi la situation dans une pièce radiophonique : « **La plupart d'entre nous voulions travailler, fabriquer du verre – et enfin retrouver la paix et la tranquillité à l'usine ! Plus de politique.**

C'était un calcul fait sans tenir compte des circonstances. Nous étions propriétaires de l'usine, oui, les outils nous appartenaient. Les outils d'hier. Et les dettes d'hier. Et les mentalités n'allaient pas changé du jour au lendemain. Sûrement pas dans notre pays.

Dans toute cette affaire, le passé primait sur l'avenir. Tout commença par une année d'un présent labeur acharné. *Sozialimpulse* 3-4/2025.

(Traduction Daniel Kmiecik)

À suivre dans : *Sozialimpulse* 1/2026.

André Bleicher est né en 1963 ; formation d'électromécanicien, études sur la gestion d'entreprise et la sociologie, Il travailla comme conseiller d'entreprise et traversa toutes les étapes d'une carrière scientifique à l'Université brandebourgeoise de Cottbus et professeur invité pour l'institutionnalisme coopératif de l'université Lumière II de Lyon, professeur de développement des affaires et de l'économie au *Fach Hochschule Salzburg* depuis 2011 à l'université Biberach, dont il est le recteur depuis 2017. Ses points forts

10 Dans le cas d'*IG Chemie*, cela était probablement dû à la crainte de la validité de la loi de transformation d'Oppenheimer, laquelle pouvait conduire les membres de la coopérative enregistrée à employer des travailleurs dépendants et à ainsi perpétuer les conditions du capitalisme, cf. Oppenheimer (1896).

de recherche se situent dans le domaine des directions d'entreprises durables, des relations de travail et démocratie économique. Il est actuellement particulièrement préoccupé par les institutions académiques du futurs.

Littératures :

Azzellini, Dario / Ness, Immanuel (éditeur) (2012) : *Die endlich entdeckte politische Form. Fabrikrate und Selbstverwaltung von der Russischen Revolution bis heute. /La forme politique finalement découverte : les conseils d'usine et l'autogestion, de la révolution russe à nos jours.* Chez Neuer ISP, Verlag.

Barkhoff, Martin / Brüll Ramon (1980) : *Die Glashüte Süßmuth. Selbstverwaltung mit Fremdkapital / La verrerie de Süßmuth. Autogestion avec capitaux extérieurs.* dans **Info3**, 1980, N° 7-8, pp.7-9. [Non traduit à ma connaissance, ndt] ;

Birke, Peter (2007) : *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Danemark / Grèves sauvages pendant le miracle économique. Conflits du travail, syndicats et mouvements sociaux en Allemagne de l'Ouest et au Danemark.* Frankfurt-sur-le-Main.

Beckmann, Jens (2019) : *Selbstverwaltung zwischen Management und « Communauté ». Arbeitskampf und Unternehmensentwicklung bei LIP in Besançon / Autogestion entre la direction et la communauté : conflits du travail et développement de l'entreprise au LIP à Besançon 1973-1987.* Transcrit.

Fabian, Franz (1972) : *Vom « Fall » zum « Modell » Glashütte Süßmuth / Du « Cas » au « Modèle », la verrerie Süßmuth.* dans : Fabian Franz : *Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder der Erfolg des Modells Süßmuth / Les travailleurs prennent le contrôle de leur entreprise, ou le succès du modèle Süßmuth.* Chez Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp.7-24.

Fink, Albert (2014) : *Bank als Schulungsweg. Die Entwicklung der Bochumer Bankeinrichtungen von den Anfang bis in die 1990Jahre. /La banque comme cheminement éducatif : le développement des institutions bancaires de Bochum des débuts aux années 1990.* Chez Info3 Verlag.

Friedel, Gero B. (1972) : *Rechtlich und rechtspolitische Aspekt des Modells / Aspects juridiques et politiques du modèle,* dans : Fabian, Franz : *Chez Rowohlt Taschenbuch Verlag,* pp.67-84.

Hedden, Reina hard / Hinrichs, Wolfgang / Mäulen, Claus (1993) : *Widerstand gegen Betriebstilllegungen. Aktionen, Erfahrungen und Lernenprozesse von Beleschaften. /Résistance aux fermetures d'usines. Actions, expériences et processus d'apprentissage des travailleurs.* Universitätsbuchhandlung Bremen / Librairie de l'Université de Brême

Kubon-Gilke, Gisela / Laurinkari, Juahni (2021) : *Renaissance der Produktivgenossenschaften ? Institutionenökonomisch und Sozialwissenschaftliche Analysen zur Demokratisierung der Wirtschaft in Internationalen vergleichender Perspektive /Renaissance des coopératives de producteurs ? Analyses d'économie institutionnelle et de sciences sociales sur la démocratisation de l'économie dans une perspective comparative internationale.* Cher Metropolis.

Lingnau, Hermann (1972) : *Betriebswirtschaftliche Probleme und Perspektiven / dans : Arbeiter übernehmen ihren Betrieb*

oder der Erfolg des Modells Süßmuth / Les travailleurs prennent le contrôle de leur entreprise, ou le succès du modèle Süßmuth. Chez Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp.85-110.

Mende Christiane (2024) : *Den Betrieb übernehmen. Belegschaftsinitiativen in der der Mundglasbranche nach « 1968 »-in Sozialgeschichte / Reprise de l'entreprise. Initiatives des employés dans l'industrie du verre buccal après 1968 – dans **Sozial Geschichte Online***

Mende, Christiane (2023) : *Spur der Scherben. Die Selbstverwaltung der Glashütte Süßmuth und der Niedergang der bundesdeutschen Mundglasbranche 1969-1989 / La piste des tessons. L'autogestion de la verrerie de Süßmuth et le déclin de l'industrie verrière ouest-allemande, 1969-1989,* Transcript.

Oppenheimer, Franz (1896) : *Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems un der Agrarfrage /Le règlement coopératif : une tentative de dépassement positif du communisme par la résolution du problème coopératif et de la question agricole chez Duncker & Humboldt*

Schöfer, Erasmus (2018) : *Zwielicht. Die Kinder des Sisyfos / Crépuscule. Les Enfants de Sisyphé ,* Cher Dittrich.

Schöfer, Erasmus (1979) : *Die Hütte muß uns gehören / La verrerie doit être à nous, dans du même auteur : Erzählungen von Kämpfen, Zärtlichkeit und Hoffnung / Des histoires de luttes, de tendresse et d'espoir chez Atelier im Bauernhaus, pp.67-99.*

Schöfer, Erasmus (1979) : *Die Hütte muß uns gehören / La verrerie doit être à nous, dans du même auteur : Machen wir heute was morgen erst schon wird / Faisons aujourd'hui ce qui n'arrivera que demain.* chez Atelier im Bauernhaus, pp.67-99.

Schöfer, Erasmus (1978) : *Die Hütte gehört uns / La verrerie nous appartient ; Machen wir heute was morgen erst schon wird / Faisons aujourd'hui ce qui n'arrivera que demain.* chez Atelier im Bauernhaus, pp.148-197.

Scholz, Rudiger (2012): *Erasmus Schöfers Rolle im Werkkreis. Literatur der Arbeitswelt / Le rôle d'Erasmus Schöfer dans le cercle littéraire. La littérature du monde ouvrier dans : Wagner, Thomas (éditeur) : Im Rücken die steinerne Last. : Unternehmen Sisyfos. Die romantetralogie vn Erasmus Schöfer / Un fardeau de pierre sur ses épaules : l'opération Sisyphé. La tétralogie romanesque d'Erasmus Schöferchez Dittrich.*

See, Hans (1972) : *Arbeiter selbstverwaltung im Kapitalismus / L'autogestion des travailleurs dans le capitalisme, dans : Arbeiter übernehmen ihren Betrieb oder der Erfolg des Modells Süßmuth / Les travailleurs prennent le contrôle de leur entreprise, ou le succès du modèle Süßmuth.* Chez Rowohlt Taschenbuch Verlag, pp.25-65..