

X^e Colloque de L'.A.D.D.E.S

(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)

Paris 15 mars 1994

***LES COOPERATIVES
DE TRAVAIL EN EUROPE***

Eléments pour un bilan 1970-1990

Jean-Louis LAVILLE
CRIDA-LSCI

Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie
Laboratoire de sociologie du changement des institutions
CRIDA/LSCI - CNRS/IRESO, 59-61 rue Pouchet, 75849 Paris cedex

SOMMAIRE

1. LES COLLECTIFS VOLONTAIRES	5
1.1. De l'utopie alternative à l'entreprise innovante	5
1.2. Les dynamiques internes	10
2. LES COLLECTIFS CONTRAINTS	15
2.1. Un mouvement hétérogène d'ampleur variable	15
2.2. Les dynamiques internes	25
3. LA NATURE DES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ENGENDRES	33
4. POUR UN RENOUVELLEMENT DES PROBLEMATIQUES DE RECHERCHE	39
BIBLIOGRAPHIE	43

Dans divers pays européens le mouvement des coopératives de travail¹ a connu un renouveau au cours des années 1970 et 1980, embellie passagère pour certains, réactualisation importante pour d'autres. Cette contribution s'attache à analyser ce renouveau illustrant la tendance à l'hétérogénéisation contemporaine de l'économie sociale.

En se situant dans la lignée des travaux de Vienney (1980), il s'agit d'étudier si cette évolution a affecté les trois rapports entre activités et acteurs qu'il a identifiés comme caractéristiques des coopératives de travail :

- un rapport entre la qualification des travailleurs et le montant de capital par travailleur favorable à la qualification ;
- un rapport entre les conditions de la production et les conditions de la commercialisation des produits favorables à la production ;
- un rapport entre l'investissement productif et la promotion professionnelle des producteurs favorable à la promotion dans le réinvestissement des résultats.

L'hypothèse développée est la suivante : deux vagues de créations coopératives se sont succédées. La première fut l'oeuvre de collectifs volontaires correspondant à des groupes fusionnels, c'est-à-dire des groupes où l'ensemble des membres affirme son appartenance commune à partir de l'exercice du même métier. La seconde fut l'oeuvre de collectifs contraints correspondant à des groupes clivés, c'est-à-dire des groupes où la pluralité des appartenances socio-professionnelles crée des différences entre les membres. Dans les groupes fusionnels, si l'implication dans la création n'est pas égalitaire néanmoins la responsabilisation s'individualise au sein d'un collectif où les droits et les devoirs sont identiques et l'objectif partagé ; le groupe révèle le leader et réciproquement.

Dans les groupes clivés, la dynamique est tout autre. Les promoteurs de projet convainquent les autres de former une coopérative en s'appuyant sur leur crédibilité liée à la compétence et à la prééminence hiérarchique (Laville, Mahiou, 1984).

¹ En France, la terminologie employée est traditionnellement "coopératives de production", l'appellation "coopératives de travail" plus utilisée dans l'ensemble de l'Europe a été préférée : elle désigne les entreprises coopératives dans lesquelles les sociétaires sont aussi travailleurs salariés.

Par rapport aux traits caractéristiques mentionnés, les collectifs volontaires mettent en oeuvre des activités nouvelles eu égard aux activités coopératives traditionnelles, en particulier des services intellectuels. Mais basés sur la qualification des membres, ils n'en modifient pas pour autant le rapport historique à l'activité mis en évidence par Vienney. Le déplacement dans le temps des activités confirme la permanence du référent professionnel commun.

Par contraste, les collectifs contraints traduisent une diversification des acteurs, des activités et des rapports entre activités et acteurs qui se manifeste dans les modes de formation et se prolonge dans les modes de structuration et de développement. Cette diversification amène à s'interroger sur ses effets en termes de cohérence tant dans les entreprises coopératives que dans le mouvement. La démarche suivie se décompose donc en trois parties :

- la première partie est centrée sur les collectifs volontaires. Après avoir situé leur nombre et leurs activités, sont abordées les dynamiques internes engendrées ;

- la deuxième partie est centrée sur les collectifs contraints à partir de la même approche : l'évocation de leur nombre et de leurs activités est suivie de l'étude des dynamiques internes ;

- la troisième partie s'efforce de synthétiser les principaux changements institutionnels engendrés par ces deux vagues de créations coopératives ;

- enfin la quatrième partie consiste à tirer parti des changements ainsi présentés pour proposer un renouvellement des problématiques de recherche propres aux coopératives de travail, avant de conclure quant à l'évolution de la place de ces coopératives au sein du système productif.

1. LES COLLECTIFS VOLONTAIRES

1.1. De l'utopie alternative à l'entreprise innovante

Dans le sillage de mai 1968, nombreux ont été ceux qui se sont orientés vers des expériences économiques. Les entreprises alternatives apparaissaient comme inscrites dans les nouveaux mouvements sociaux au même titre que l'écologie ou le féminisme. La volonté d'investir les lieux de production et de participer à des actions de terrain s'expliquait par la méfiance vis-à-vis des stratégies politiques centralisées. Il s'agissait de travailler et de produire autrement pour changer "ici et maintenant". S'est ainsi manifestée une rupture entre les forces politiques axées sur les grands enjeux nationaux et les militances plus favorables à l'expérimentation.

Le taux d'échec de ces tentatives a été élevé. La plupart des groupes qui pratiquaient une remise en cause radicale des notions de travail et d'emploi, retrouvant ainsi l'inspiration utopiste du XIXe siècle, ont disparu. Ces groupes étaient convaincus de l'utilité sociale de leur modèle de vie modifiant les rapports habituels entre consommation et production. Les faibles revenus, le temps de travail important, étaient compensés par la part belle laissée à la polyvalence, les discussions et l'information mutuelle, l'égalité des rémunérations. Fondés sur la croyance en une idéologie porteuse de solutions, ces projets ont refusé de penser l'organisation comme réalité structurante du fonctionnement collectif. L'absence de formalisation a souvent accru les fortes dépendances des individus au groupe et les tendances autarciques, ce qui explique l'épuisement fréquent dans des "relations de face-à-face généralisées" (Tixier, 1980).

Des coopératives militantes

Le maximalisme des objectifs s'est avéré inversement proportionnel à la pérennité des structures. Celles qui ont pu ou voulu subsister sous la forme d'entreprises, visent, plus modestement, la responsabilisation de leurs membres au sein d'unités insérées dans une logique marchande. Cette responsabilisation peut s'opérer dans la gestion par l'information et le contrôle comme dans le travail par l'auto-organisation et la décentralisation des décisions.

Pour ce faire, le cadre juridique varie selon les cas. La forme coopérative s'avère la plus adaptée pour que les travailleurs soient à la fois copropriétaires et salariés de l'outil qu'ils ont créé. Des formes commerciales classiques peuvent aussi être utilisées en instituant une participation égalitaire au capital, particulièrement quand la forme coopérative est peu répandue ou dévalorisée par son rôle historique comme en Allemagne fédérale.

Les entreprises ainsi constituées ont pu accéder, pour certaines, à des niches de marché grâce à l'insertion préalable de leurs membres dans des réseaux politiques et sociaux. Le volontariat idéologique a alors permis la capitalisation initiale d'entreprises qui se sont progressivement autonomisées. Les coopératives d'imprimerie et d'alimentation naturelle en Grande-Bretagne résultent d'un tel processus. Mais en dehors de ces cas particuliers où la production de biens et services a été conçue pour répondre à des demandes précises, la mouvance alternative a surtout été à l'origine de nouvelles formes de travail associées dans le tertiaire. Ainsi, dans plusieurs pays, le mouvement coopératif de travail s'est ouvert à des prestations de services intellectuels et culturels. Ces coopératives émergentes dans les services représentaient en 1985, 45 % des coopératives pour 32 % des emplois en Grande-Bretagne (Cornforth et al., 1988), 13,5 % des coopératives au Québec (Levesque, 1985), 18,1 % des coopératives et 6,5 % des emplois en France (Laville, Mahiou, 1986). Ce mouvement sensible dans d'autres pays tel l'Italie se poursuit dans le champ de la formation, du conseil, des études techniques, des médias, des arts et des loisirs. Ces petits groupes de jeunes diplômés, fréquemment unis par une pratique de travail antérieure dans une entreprise où ils maîtrisaient les relations avec les clients, contribuent à renforcer le nombre de créations de coopératives et à abaisser la taille moyenne de celles-ci. Ener¹ constitue l'illustration d'une telle trajectoire.

Ener est une équipe pluridisciplinaire de spécialistes en énergies renouvelables et technologies appropriées qui se réunit pour réaliser des études et de l'ingénierie. Cette rencontre initiale complétée par le recrutement d'un thermicien se fait avant tout sur la proximité idéologique et le besoin d'échapper aux contraintes patronales en maîtrisant les produits. L'apport financier des créateurs est minime, la structure administrative très légère. Le démarrage, qui n'a pas donné lieu à prévisions précises, est très progressif. Les associés gardent des ressources en complément de celles procurées par les activités d'Ener. Un réseau relationnel précédemment constitué est utilisé pour l'obtention de contrats. Un secteur de formation (vente de supports et de journées

¹ Le nom de l'entreprise a été changé pour préserver l'anonymat.

d'animation) se crée sur l'initiative d'une personne et la réputation du collectif dans un secteur expérimental lui assure des commandes d'études au niveau central plus que sur le plan local. Des réunions fréquentes règlent les rapports mais la structure égalitaire admet le rôle prééminent joué dans les contacts avec l'environnement par le président de la coopérative qui s'affirme comme commercial et chef de projet pour la grande majorité des réalisations collectives. Le mode de répartition des bénéfices est secondaire, la totalité des sommes disponibles étant distribuée en rémunération du travail effectué à partir d'un prix de journée identique pour tous.

L'augmentation importante du chiffre d'affaires oblige à sortir de cette première phase très conviviale. L'apparition de goulots d'étranglement dans les charges de travail et les enjeux financiers liés à la qualité des prestations devient plus prégnante. Malgré l'absence de formalisme une différenciation apparaît entre les divers lieux de décision. Les assemblées générales, au minimum trimestrielles, servent plus à assurer l'information mutuelle et la nécessaire coordination tout en définissant les orientations et en laissant s'exprimer la dynamique du groupe. Le conseil d'administration se pose en principal organe de gestion et de contrôle de l'application des règles définies en commun, avec un renouvellement annuel de ses membres. Des normes sont donc édictées pour que les comportements obéissent à des principes admis par tous. Des instruments de gestion sont aussi définis pour clarifier l'analyse : une comptabilité annexe par contrat et par associé est tenue.

L'ingénierie, dans laquelle les membres d'Ener n'ont qu'une expérience embryonnaire, tarde à devenir un marché. L'un des premiers chantiers, à la suite d'une erreur individuelle, pose le problème de la responsabilité : les adhérents de la coopérative décident de l'assumer solidairement. En conséquence, les choix de collaboration dans le travail deviennent plus sélectifs régulant ainsi implicitement les questions d'évaluation et de sanction.

Deux décisions longues à être prononcées permettent à Ener de sortir des dissensions technico-relationnelles latentes. L'abandon du bureau de la société amène l'adoption d'un système de participation aux frais généraux forfaitaires, en remplacement de celui précédemment utilisé au prorata du chiffre d'affaires, et manifeste l'éclatement de la structure. Le remplacement à sa demande du président force la réflexion sur le devenir de la coopérative. Une étape transitoire de réflexion est amorcée avec des rencontres fréquentes entre tous les permanents pour identifier le redéploiement des trois activités : études, ingénierie, formation, qui se traduit par l'éclatement de la coopérative.

De nouveaux services aux entreprises

D'autres formes peuvent être retenues quand la nature de l'activité engendre la conjugaison entre plusieurs sources de financement marchands et non marchands. Les boutiques de gestion fournissent un cas symptomatique d'une évolution comparable sur le fond à celle des collectifs coopératifs mais avec une forme juridique différente, en l'occurrence associative.

Des étudiants, des praticiens de l'alternative ou des professionnels appliquent leurs options idéologiques au domaine de la formation et du conseil en entreprise ce qui les conduit à une analyse critique des institutions traditionnelles. Selon eux, dans ces institutions, un noyau de responsables, par la maîtrise des flux d'informations et par sa position privilégiée dans les contacts avec l'environnement, se transforme inévitablement en une bureaucratie paralysante. Les autres salariés se retrouvent dans l'impossibilité de contrôler toutes les variables qui influent sur leur travail comme le laissent entendre les revendications des formateurs en grève en 1980 dans de grandes associations d'éducation populaire. De plus, la formation continue, comme l'avait noté Delors, sert souvent de financement indirect à des organisations commerciales, politiques ou syndicales. L'analyse de tous ces blocages générés par la division des tâches, l'instabilité des postes, l'absence de moyens pour réaliser des projets pédagogiques liés à des demandes sociales va aboutir, entre autres, à l'émergence de structures qui veulent briser les carcans rendant impossible l'appropriation de savoir-faire gestionnaires. Les "boutiques de gestion" sont lancées à l'orée des années 80 par des consultants qui ont un intérêt marqué pour les expériences collectives marginales considérant qu'elles sont le creuset d'une imagination sociale en actes mais qu'elles sont victimes de leurs méconnaissances techniques accrues par une hostilité idéologique aux milieux patronal, bancaire et administratif.

L'association dite "Comité de liaison des boutiques de gestion", fondée le 12 juin 1981, fédère les lieux, à l'époque une demi-douzaine, qui se reconnaissent dans une charte commune.

"Le désir grandissant de vivre d'autres relations au travail et à l'argent, et d'accéder à un emploi autonome, conduit des personnes ou des groupes à la création ou au développement d'organisations de production de biens ou de services n'ayant pas des objectifs exclusivement économiques. Ces personnes ou ces groupes recherchent à la fois l'autonomie financière, un

mode de fonctionnement collectif, et/ou une activité ayant une utilité sociale. D'autre part, elles cherchent à promouvoir l'entraide et le développement solidaire.

La gestion est un outil indispensable de ces organisations, un outil qu'elles doivent être capables à terme de maîtriser collectivement. Les organismes et les personnes membres du Comité de liaison des boutiques de gestion s'engagent à avoir pour objet un soutien technique aux promoteurs et aux gestionnaires des organisations décrites ci-dessus, dans une perspective d'entraide, de solidarité, de formation à l'autonomie, et dans le respect des personnes".

Dès 1983, l'ensemble des 35 boutiques de gestion se définit par sa capacité "à créer, consolider et sauvegarder 3.500 emplois". La focalisation sur le nombre d'emplois s'accroît ensuite dans un débat interne aux boutiques de gestion monopolisé par les permanents salariés. Dans l'intervalle s'est opéré un véritable "retournement technicien" (Eme, Mahiou, 1984) dans lequel les projets fondateurs ont été oubliés au profit des objectifs de la politique pour l'emploi.

L'essor des boutiques de gestion, devenues structures de conseil aux micro-entreprises a été rendu possible par l'inadaptation des institutions traditionnelles à la création d'entreprise. La complexité et la centralisation du système d'aides, la méconnaissance des particularités de la très petite entreprise ont permis aux boutiques de gestion de faire valoir leur potentiel auprès des partenaires publics et même dans une certaine mesure de faire office de référence sur le plan international. Dans une période où la création d'entreprise est devenue un enjeu crucial, des financements ont pu être obtenus auprès des administrations centrales et locales comme des collectivités locales, toutes enclines à redéployer leurs interventions vers la sphère économique et le soutien multiforme aux entreprises. Cet exemple des boutiques de gestion met en évidence comment ces "services post-industriels" ou "soft-ware labour" (Huber, 1981), issus de l'alternative ont pu permettre la solvabilisation de nouvelles demandes pour des services rendus aux entreprises. Ils ont trouvé des combinaisons inédites entre financement privé, émanant du paiement d'une partie du prix des prestations par les usagers, et financement public, tendant à prendre la forme de contrat d'objectifs plus que de subventions et à rendre accessibles celles-ci à des entreprises de petite taille. Mais la contrepartie a été la mise entre parenthèses des valeurs alternatives revendiquées à l'origine.

1.2. Les dynamiques internes

Les modes de formation

La formation des collectifs volontaires se caractérise par un enthousiasme coopératif. La priorité y est accordée à la cohésion entre les promoteurs du projet plus qu'à la précision de la démarche entrepreneuriale. Le formalisme juridique est négligé au profit de la production. Les embauches sont différées et modulées suivant l'évolution du chiffre d'affaires pour arriver à assurer l'emploi de tous les créateurs de la structure ; ceux-ci subissent en conséquence les écarts enregistrés entre le projet non écrit initial et les réalisations effectives. La mobilisation autour de l'objectif commun de constitution d'un outil de travail est prouvée par la très forte disponibilité en temps des associés et l'engagement financier important (diverses formes d'apport au capital ou d'avances de trésorerie faites à la société). La richesse des relations inter-personnelles se renforce par la possibilité de se perfectionner auprès de collègues et d'intervenir dans la détermination des équipes, les fréquentes occasions d'échanges créant des liens spontanés et multiples. Le tutorat et la formation sur le tas par apprentissage mutuel sont employés pour favoriser les intégrations progressives. La solidarité est attestée par l'égalitarisme marqué des salaires et l'absence de hiérarchie entre des sujets égaux en droit. Les décisions sont prises dans des réunions générales formelles et régulières où s'exerce la démocratie directe et qui viennent s'ajouter aux différents lieux de collaboration dans le travail. La discussion en réunion précède forcément un investissement, une embauche ou une décision commerciale. Ce fonctionnement qui demande beaucoup à ceux qui l'adoptent est tenable parce qu'il leur apporte un accroissement des capacités professionnelles et des capacités d'expression, les doléances personnelles étant prises en compte. Une sélection s'opère soit à l'embauche quand le recrutement repose sur des critères d'adhésion au projet qui s'ajoutent à ceux strictement professionnels, soit dans le fonctionnement par le rejet de ceux qui n'acceptent pas l'ampleur des sacrifices à consentir. L'effort commun contribue parallèlement à conférer à l'entreprise une image de marque basée sur le sérieux, la rapidité et l'adéquation à la demande.

Toutefois, les prises de responsabilité différenciées ne tardent pas à indiquer les limites d'une volonté égalitaire. La fonction commerciale agit comme révélateur. Celle-ci n'étant pas professionnalisée a priori, les inégalités culturelles se révèlent dans sa prise en charge, le domaine est vite occupé par ceux qui peuvent s'y rendre opérationnels immédiatement. Le détachement, à temps partiel, pour le commercial, s'opère sans heurts parce que la revendication des associés est la maîtrise

de leur activité et que l'obtention des marchés est perçue comme une contrainte. L'identification réciproque se fait à travers la relation commune à l'outil de production qui a été créé et le collectif admet donc l'accaparement des tâches non productives, nécessaires mais non valorisées, par une ou des personnes qui jouissent de la confiance des autres. Les accords à ce sujet sont d'ailleurs passés oralement.

L'accession à une plus grande polyvalence, rendue possible par le desserrage de l'étau de l'organisation hiérarchique du travail, satisfait la demande d'investissement et de progression techniques. Mais la différence de perception qui se creuse entre responsables du commercial et productifs ne peut être longtemps masquée par une idéologie unificatrice d'autant plus que des questions d'évaluation du travail individuel et collectif se posent aussi et forcent à dépasser le projet fusionnel de départ. Le poids de l'environnement négligé par les acteurs ne peut qu'être reconnu à l'issue d'une étape instituante. Cette influence, inaccessible aux productifs dans l'entreprise capitaliste, a pu être perçue par tous avec une acuité nouvelle à travers une confrontation avec l'extérieur non médiatisée par l'encadrement.

Les collectifs volontaires conjuguent une "fragilité" économique et une dynamique de la mise en mouvement d'acteurs liées à la dimension expérimentale de leur entreprise. Ils compensent un investissement financier initial insuffisant et une sous-estimation du commercial par leur grande mobilisation. L'acquisition d'un marché permanent et l'emploi de tous les créateurs reposent sur un ensemble d'éléments qui les distinguent des entreprises traditionnelles :

- les relations préalables entretenues par certains membres du collectif avec des commanditaires potentiels au sein de réseaux professionnels ou militants,
- une habitude du travail en commun qui réduit la durée "d'apprentissage" relationnel,
- une capacité d'adaptation des salariés associés qui accroît la flexibilité financière et en temps de travail, de l'outil de production.

L'effet de créativité sur le produit stimulé par la nature participative des structures d'organisation choisies rend ces collectifs d'autant plus efficaces qu'ils exercent des activités où les produits sont à haute technicité.

La structuration et le développement

Le processus de structuration qui s'affirme progressivement a pour fonction de réduire les incertitudes économiques, techniques et humaines qui affectent l'activité et donc d'accentuer la protection du groupe contre toute déstabilisation. L'enjeu en est l'acquisition ou la confirmation d'une cohérence durable entre les options économiques et les possibilités des coopérateurs. Il y a une confrontation dynamique des exigences du groupe et des contraintes du secteur d'activité qui module des modifications dans les structures d'association et d'entreprise.

Cette structuration consiste en un double recentrage sur les contraintes de la forme entreprise et sur la démocratie représentative. Des procédures sont définies pour limiter les fluctuations, insuffisances ou surcharges dans le travail. Elles sont absorbées par le recours à la sous-traitance interne ou externe qu'accompagne une croissance modérée de l'effectif. Un volant de sécurité permet ainsi d'amortir les variations de ventes sans qu'il y ait de conséquences sur l'emploi des membres. Parallèlement, les critères d'embauche sont précisés par une réflexion sur les postes à pourvoir dans les limites des disponibilités sur le marché du travail. Les frais fixes peuvent être augmentés grâce à la régularité dans les débouchés. Le secrétariat comptable est renforcé, les procédures comptables sont affinées et des outils de gestion adoptés pour entamer une analyse régulière de l'exploitation.

La délégation des responsabilités est reconnue par la dissociation entre assemblée générale et conseil d'administration. C'est l'avènement de la démocratie représentative. Cette institutionnalisation montre que, quelles que soient les motivations initiales, une similitude des régulations s'impose qui relativise l'égalité prônée au départ. Mais, en même temps, cela permet de sortir de la "gestion de l'affectivité". La concentration prioritaire sur l'outil de travail, propriété collective, limite les tensions issues de rapports de face-à-face généralisés. Chaque acteur peut se distancier des décisions prises, le rejet d'une proposition n'est plus assimilée au rejet de l'individu qui l'a présentée. Les relations sont plus contractualisées entre organismes et personnes, ce qui fournit en retour une plus grande protection à tous. Une normalisation s'exerce donc dans un mouvement où le jeu des instances coopératives doit se mettre en place pour maintenir la cohérence du groupe productif. Ceci suppose que le conseil d'administration se définisse un domaine d'intervention, sinon l'exercice du pouvoir est conditionné par les alliances informelles qui augmentent le risque de "privatisation" de la coopérative.

Dans les activités où les prestations sont à dominante intellectuelle, la pluralité des contacts entre ingénieurs et techniciens, l'organisation forcément coopérative d'un travail dans lequel l'inter-dépendance est si forte qu'elle rend les postes mouvants, génèrent une aptitude à la négociation qui a été préparée par la formation des salariés et qui garantit la flexibilité de l'outil de travail. La différenciation entre organes a un but opérationnel ne signifiant pas la remise en cause de la fréquence des réunions générales. Celles-ci sont le lieu de tentatives de programmation d'ensemble et le conseil d'administration, qui admet le principe d'une rotation fréquente dans sa composition, est chargé de vérifier le respect des règles et de collecter des données. Ce schéma s'applique aux collectifs dont les membres ont les moyens par leur familiarité avec l'univers discursif de tolérer la conflictualité.

Par la structuration, les diverses composantes d'un "corps" de pratiques se précisent dans le but d'améliorer la cohésion de l'ensemble de l'organisation. L'articulation des dispositifs de régulation interne et des pressions dues au marché produit des effets qui ont été repérés à la fois sur les politiques menées et sur le partage des responsabilités entre les instances coopératives qui les mettent en oeuvre : l'enjeu en est l'acquisition d'une coordination. En son absence, la dispersion entraîne la disparition du groupe constitué.

Après la formation fortement déterminée par les modalités de la création, pour que le collectif se pérennise, lors de la phase de structuration, une adaptation fonctionnelle doit se dégager avec un ré-agencement, plus ou moins marqué, des différents pouvoirs dans un système opératoire.

Une logique de maîtrise collective de la coopérative se construit à partir des groupes qui ont une volonté collective forte une fois que l'entreprise s'est stabilisée sur un créneau particulier dans des métiers qui sont en transformation ou en émergence. Leur fonctionnement interne évolutif traduit l'importance accordée dans le développement à ce que chaque membre se sente engagé non seulement dans l'exercice d'une compétence spécialisée mais dans toutes les dimensions du projet global.

Leur comportement vise à garder un contrôle collectif sur l'organisation de la production qui est en tension avec la personnalisation de la prospection commerciale. La priorité est donnée à l'autofinancement garant d'autonomie mais l'appel à des ressources extérieures ne peut être totalement évité que si l'entreprise se trouve sur un segment de marché porteur avec des marges importantes. Chacun peut être admis comme associé après une période probatoire et la contribution la plus large est suscitée pour les décisions d'investissement.

Les distorsions entre pratiques et discours génèrent des oppositions latentes qui se révèlent dans la difficulté d'application des décisions. L'impossibilité à trouver des solutions définitives en matière d'organisation du travail fait se succéder des périodes de statu-quo où l'insatisfaction grandit et des périodes de reformulation des objectifs d'ensemble. Les inégalités d'engagement aboutissent à la remise en cause de l'égalitarisme dans les salaires dont l'échelle reste tout de même très réduite par rapport aux normes professionnelles. Mais quelles que soient les disparités entre acteurs, ils bénéficient tous d'une valorisation de leur qualification et arrivent à mieux cerner leurs potentialités à travers l'expérience. Leur capacité à innover ou à réaliser des produits de haute qualité est notable et ils entretiennent des relations avec d'autres spécialistes du même domaine dont ils se sentent proches.

Quand l'acquisition d'immobilisations nécessite de garder en fonds propres une partie non négligeable du surplus et que la nature du travail fait se succéder plusieurs étapes qui s'enchaînent chronologiquement (imprimerie, informatique...), cela tend à consolider et pérenniser l'outil de travail. Si, au contraire, la quasi-intégralité des excédents de gestion est distribuée et que les tâches sont effectuées en équipes distinctes (études, conseils), le jeu des affinités sélectives aboutit à juxtaposer les actions de travailleurs indépendants : les commerciaux qui choisissent leurs salariés. L'entreprise n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen qui peut être désinvesti s'il ne donne plus satisfaction ou qui peut essaimer en plusieurs unités en fonction des alliances personnelles comme le montre l'exemple d'Ener.

2. LES COLLECTIFS CONTRAINTS

2.1. Un mouvement hétérogène d'ampleur variable

Avec la restructuration de l'économie et le chômage le regain coopératif s'est poursuivi à travers de nombreuses tentatives de reprises d'entreprises par leurs salariés.

Les situations nationales

Pendant plus de 10 ans, les reprises d'entreprises par leurs salariés ont été assez fréquentes en Italie, et de telles coopératives de travailleurs ont contribué fortement à l'extension et au renforcement du mouvement. Les statistiques italiennes sur les coopératives ne sont guère satisfaisantes (Gherardi, 1987 ; Earle, 1986) et n'identifient pas les reprises. Cela dit, ce que l'on sait de l'augmentation rapide du nombre des coopératives de travailleurs et de la taille de l'ensemble de ce secteur, permet de penser qu'au moins 1.000 reprises ont eu lieu entre la moitié des années 1970 et la moitié des années 1980, dont une majorité dans le Nord du pays (Gherardi, 1987). En réalité, un si grand nombre de coopératives de travailleurs se sont formées de cette façon que l'apparition d'une reprise est un événement normal et ne suscite aucun intérêt particulier. Malgré l'absence de statistiques, il est également clair que les coopératives issues de reprises sont plus nombreuses dans les secteurs où le facteur travail est important. Des reprises ont fréquemment eu lieu dans le textile, la confection, les arts graphiques, la presse, la mécanique légère, le travail du bois et les transports, et dans une certaine mesure dans le secteur des services. Elles emploient généralement entre 30 et 100 personnes mais quelques unes ont été beaucoup plus importantes. Le contexte dans lequel elles se sont produites est remarquable à de nombreux points de vue. D'abord l'économie italienne se caractérise par la présence d'un secteur important et très dynamique de petites entreprises et par l'existence répandue d'accords de collaboration commerciale entre ces entreprises. Là où ces deux éléments sont les plus marqués, comme en Emilie-Romagne, il en résulte une organisation économique assez particulière, le district industriel (Brusco, 1982) qui semble réaliser de nombreuses économies d'échelle tout en évitant la concentration des unités productives. Le mouvement coopératif italien doit être envisagé par rapport à ce contexte de décentralisation de la production et de partenariat entre les différentes organisations. Fort et dynamique, couvrant les principaux domaines de la coopération (consommation, logement,

agriculture...), il a généralement eu le pouvoir et la volonté d'aider les reprises. Les réseaux complexes de consortiums et d'associations ont permis d'apporter une assistance étendue et durable. Les principaux syndicats ont été ouverts aux reprises, au point de conclure un accord avec les associations de coopératives en 1985, sur la nature et l'étendue du soutien public nécessaire au développement des coopératives et sur l'action conjointe à mener pour négocier ce soutien. Parce que le mouvement coopératif est lié, grâce aux fédérations, aux principaux partis politiques, les gouvernements national et régionaux ont admis l'apport de ce mouvement et celui des reprises au processus de restructuration économique, et ils ont voulu offrir quelques moyens financiers.

Les reprises en Espagne se sont manifestées de deux façons différentes : par la formation de coopératives de travailleurs et par la formation de sociétés anonymes de travailleurs (Sociedades Anonimas Laborales) connues sous le sigle SAL. Cette dernière, basée sur l'actionnariat individuel, a été la plus répandue, même si les deux ont été largement représentées. Ces deux formes de reprises ont été, et sont encore, rendues possibles par une aide financière puisée sur des fonds publics sous forme de prêts sur des programmes annuels gérés par le Ministère du travail.

Bien que les statistiques sur les SAL présentent de nombreuses insuffisances, elles se rattachent presque entièrement aux reprises, car très peu de "nouvelles" SAL étaient en place avant le milieu des années 1980. Sur cette base, on peut affirmer qu'au moins 1.300 reprises ont eu lieu, concernant un minimum de 50.000 travailleurs, le nombre exact pourrait bien être 70.000 ou 80.000. Ces reprises se sont très irrégulièrement réparties à travers le pays, avec une grande concentration dans le Pays Basque, l'Andalousie, Madrid et la Catalogne. Les chiffres indiquent également une forte concentration de SAL dans des industries comme la métallurgie, le bâtiment, l'industrie du bois, le textile et l'imprimerie. Il en va de même pour les reprises prenant la forme de coopératives (Otero-Hidalgo, 1987).

Ces développements doivent être compris en fonction des bouleversements politiques, de la crise économique, de la montée du chômage et d'un système peu développé de sécurité sociale.

La crise économique, à partir de 1976, coïncide avec une période d'important changement politique. L'Espagne était engagée dans une transition entre une dictature et une démocratie, entre un Etat centralisé et un Etat comportant 17 parlements et autant de gouvernements régionaux. Ce bouleversement institutionnel s'est accompagné d'une politisation de l'opinion qui a touché tous les organismes économiques et

l'ensemble de la vie espagnole. Ainsi, par exemple, l'Espagne a eu le nombre moyen de grèves et de conflits du travail le plus élevé en Europe pendant la période 1977-1982, avec également des débats passionnés entre syndicats.

Pendant cette période, les taux de chômage furent les plus élevés en Europe. En plus, les occasions d'émigrer, qui avaient représenté un moyen important de trouver du travail pendant les années antérieures à la crise, devenaient de plus en plus rares.

Les reprises ont assurément rencontré, en Espagne, de sérieux problèmes ; nombreuses sont celles qui ont échoué, et beaucoup doivent se battre pour survivre, particulièrement dans le contexte de l'entrée en Espagne dans la Communauté européenne qui entraîne une concurrence avec les autres entreprises dont la productivité est supérieure à celle de leurs rivales nationales. Pourtant, des éléments encourageants sont aussi apparus. D'abord, plusieurs faiblesses sérieuses dans la procédure originale utilisée pour fournir des prêts aux travailleurs reprenant une entreprise en crise ont été supprimées en 1985 et 1986. Le financement est à présent fourni sur une base beaucoup plus réaliste.

Deuxièmement, l'hostilité initiale des syndicats à l'idée elle-même s'est transformée en neutralité, et dans certaines zones en un soutien évident. De plus, les reprises bénéficient d'un soutien politique croissant, surtout de la part des partis de gauche où l'on a affirmé que les SAL préparent "le socialisme du vingt-et-unième siècle". Les SAL se sont maintenant organisées en fédérations qui apportent aux entreprises affiliées une aide et un pouvoir de négociation plus grand. Depuis que des entreprises entièrement nouvelles utilisant le cadre des SAL se créent, il semble de plus en plus probable que les SAL deviendront une caractéristique importante de l'économie espagnole tout comme l'est déjà le mouvement coopératif au Pays Basque, en Catalogne et surtout en Andalousie.

En France, jusqu'en 1978, le secteur coopératif était stable et homogène implanté traditionnellement dans les activités touchant le bâtiment et les industries du livre. Après 1978, il connut une expansion sans précédent passant de 571 coopératives de travailleurs en 1978 à 1.269 en 1983. En même temps il se diversifia dans plusieurs secteurs de l'industrie et s'implanta dans des secteurs de services. Cette expansion traduit, d'abord, un certain soutien de la part des autorités nationales, par exemple avec l'adoption d'une loi facilitant la transformation des entreprises en coopératives et autorisant les collectives locales à accorder des aides directes aux coopératives. Elle traduit aussi un développement plus large de l'action locale et nationale pour la promotion et le soutien des

entreprises, en réponse à la crise économique. Depuis 1980, par exemple une personne au chômage qui veut fonder une entreprise a le droit de capitaliser jusqu'à 6 mois d'allocations chômage. La multiplication des reprises a joué un rôle important dans l'expansion du mouvement, représentant entre 20 et 40 % des nouvelles coopératives et entre 35 et 60 % de l'augmentation des emplois dans les coopératives durant la période 1978-1983. Les années 1982 et 1983 représentèrent un sommet, avec respectivement 109 et 95 reprises. Cette poussée a coïncidé avec l'arrivée d'un gouvernement de gauche, avec un changement de politique de la part de l'un des principaux syndicats, et avec des efforts certains de la confédération générale des SCOP (CG-SCOP), l'organisme central représentatif des coopératives de travailleurs, pour soutenir les reprises. La plupart sont intervenues dans l'imprimerie, le textile et le cuir, l'ameublement et les industries mécaniques. Cet élan fut stoppé en 1984 alors que l'attitude du gouvernement et des syndicats évoluait et que des craintes naissaient au sein de la CG-SCOP sur les problèmes posés par ces entreprises nouvellement créées. Pourtant, la création de reprises s'est poursuivie à un rythme moyen dépassant 50 chaque année. Même si leur taille pouvait varier très fortement, elles étaient souvent de taille réduite, avec un nombre de salariés variant entre 10 et 30. Les résultats les plus probants ont été obtenus dans les secteurs où les coopératives exercent habituellement leur activité. A titre d'hypothèses, on peut penser que les encouragements fiscaux introduits en 1984 en faveur des reprises d'entreprises par leurs salariés sous forme non coopérative (Laville, Mahiou, 1987) ne sont pas étrangers au ralentissement du nombre de reprises.

Au Royaume-Uni, les reprises ont été beaucoup moins répandues. Pourtant, depuis que la controverse entourant les trois grandes coopératives "Benn" soutenues artificiellement par le Ministère du travail s'est atténuée, il y a eu un flux continu de reprises. Celles-ci ont eu un caractère politique moins évident ; elles n'ont pas reçu de financements ou de soutien de la part du gouvernement central. On estime que près de 200 sont intervenues durant les dix dernières années, et cela dans des industries très diverses. Les secteurs les plus représentés sont l'engineering, la confection, la presse, l'imprimerie et les services. Les entreprises créées avaient, en moyenne, 25 salariés. Ce développement régulier du phénomène doit être replacé dans un contexte politique et économique plus large. La récession économique, au début des années 80, a été particulièrement rude avec le dérapage des industries manufacturières et traditionnelles surtout sensible dans le Nord, dans la région centrale et sur les bords de la Mersey. La politique régionale est apparue comme inefficace. Les efforts de formation dans le domaine industriel ont augmenté, mais restent très en-deça de ce qu'ils sont dans de

nombreux pays européens ; et ils ne peuvent avoir qu'un impact limité, étant donné les obstacles majeurs à la mobilité du travail représentés par le marché du logement. Dans ce contexte général, les autorités locales, surtout dans le Nord et dans les grandes zones urbaines, ont relevé le défi d'un chômage élevé en développant une série d'initiatives économiques locales, comprenant la création de bureaux ou d'agences, ce qui a contribué à la croissance du mouvement coopératif. En 1970, il n'y avait que 30 coopératives de travailleurs, surtout des entreprises établies de longue date, depuis le début du siècle. En 1980, il y en avait 300 et à la fin de 1988 leur nombre était passé à près de 1.400, même si la plupart étaient de jeunes entreprises très petites et vulnérables (Hobbs, 1989). Ce développement rapide fut grandement favorisé par la création de nombreuses organisations locales de soutien aux coopératives (Cornforth, op. cit.). Bien que l'effort des organisations de soutien aux coopératives ait été tourné vers les créations, il est clair que ces organisations ont aussi joué un rôle important pour de nombreuses reprises. En plus, pendant cette période, une réévaluation complète de "l'option coopérative" au sein du mouvement syndical intervint. Cependant en général, les syndicats sont restés très hésitants à soutenir les reprises marquant leurs préférences pour des rachats d'entreprise par des entrepreneurs, rachats dont la multiplication et la réussite ont marqué les années 1980 (Wright, Coyne, 1985). Cette attitude a représenté un obstacle majeur pour les reprises : les acquéreurs extérieurs d'abord, puis les gestionnaires ont la possibilité de procéder au rachat ; ce n'est qu'ensuite que les travailleurs peuvent saisir leur chance. Cela réduit considérablement les possibilités d'une organisation suffisamment rapide pour assurer la continuité commerciale sans perdre les fournisseurs, les clients et les travailleurs les plus qualifiés (Spear, 1987).

En Allemagne, les initiatives des travailleurs pour reprendre leur entreprise n'ont pas été nombreuses. Il y a eu 13 reprises pendant les 20 dernières années, mais près de 30 tentatives, la plupart pendant les années 1980. Beaucoup d'entre elles sont intervenues là où d'importantes installations ont fermé dans les régions en difficulté. Ces efforts ont eu à surmonter une série d'obstacles : le manque de familiarité avec l'idée elle-même de la part des travailleurs, les dispositions restrictives touchant la fonction d'administrateur, l'absence de sources adéquates de financement et surtout la tradition très centralisatrice des relations industrielles en Allemagne, qui s'est traduite par une attitude méfiante et indifférente de la part de nombreux responsables syndicaux même si le syndicat de la métallurgie a été mieux disposé. De plus, le mouvement traditionnel des coopératives a été politiquement et culturellement éloigné de ces efforts, alors qu'un soutien était fourni grâce aux réseaux informels par lesquels est parvenue l'aide du puissant mouvement

alternatif et écologique. Conséquence, plusieurs reprises ont recherché le moyen de reconvertir leur production pour devenir utiles socialement et respecter la dimension écologique. En général, l'intérêt et la capacité de soutien aux reprises ont augmenté assez rapidement durant les dernières années, particulièrement dans la région de la Brême, mais en partant d'un seuil très bas, si bien que les obstacles restent considérables (Duhm, 1987).

La diversité des menaces

Les tentatives de reprise sont plus courantes dans les industries de main d'oeuvre, qui sont en perte de vitesse ou qui sont restructurées à cause de modifications radicales de conjoncture, de changements techniques, ou dans le cadre de bouleversements dans la division internationale du travail. Néanmoins, il faut se garder de conclure que les reprises sont réservées aux "canards boiteux". La raison principale pour remettre en cause cette idée trop répandue est que le marché des entreprises, comme les autres marchés, présente des imperfections. Les coûts de transaction (Williamson, 1975), associés à l'achat d'une entreprise, sont très élevés. De toute évidence, plus les coûts de la transaction sont élevés et les risques importants, plus les acquéreurs réclament l'espoir de recettes élevées pour justifier leur investissement. Ce constat permet de déceler un certain nombre de cas dans lesquels l'absence de repreneur ne signifie pas l'absence de rentabilité.

Il existe des cas où un groupe d'entreprise s'écroule alors qu'il contient des unités de production rentables. D'éventuels acquéreurs peuvent mal apprécier la chance commerciale qui se présente, parce qu'ils ne disposent pas de l'information interne à l'entreprise comme à SWA en Allemagne et Aire habitat en France. Des circonstances de ce genre ont été l'occasion de reprises réussies (Wright, Coyne, op. cit.) sous forme de sociétés de capitaux.

Il existe aussi des cas de "mauvaise gestion flagrante", où il est clair, au moins pour une partie du personnel, que les difficultés de l'entreprise étaient évitables et que les principales perspectives commerciales sont saines. De tels échecs sont souvent provoqués par une mauvaise gestion financière pendant une période de croissance rapide. Mais la mauvaise gestion peut prendre d'autres formes, comme le montre l'exemple de Northwest pre-cast en Angleterre victime de l'incompétence du dirigeant, fils du fondateur.

Lors de certaines ventes d'entreprises, souvent de petites unités, aucun acquéreur ne peut être trouvé. De telles impossibilités peuvent intervenir

parce que l'entreprise n'est pas suffisamment rentable, être consécutives à des changements dans la stratégie commerciale, ou être provoquées par un sous-investissement conduisant à de faibles résultats. Tel est le cas des Red dragon stores au Royaume-Uni (Thomas, Thornley, 1989) ou des Publications Elysées à Paris. Stern et Hammer (1978) ont donné des exemples pour l'Amérique du Nord. De nombreux rachats sont intervenus dans ces circonstances. Des ventes semblables sont aussi intervenues dans le cadre de stratégies de décentralisation de la production ; c'est-à-dire que certaines activités de production ont été fermées et sous-traitées à des entreprises plus petites. En Italie, les travailleurs concernés ont parfois repris à leurs charges les équipements nécessaires et formé une coopérative qui sous-traitait son activité principale avec les employeurs précédents, les entreprises Cierre, Cabel, Didial ou Pelliciai Réuniti en sont le témoignage.

Il est d'autres cas où un patron-gestionnaire décide ou veut prendre sa retraite. Si, malgré la rentabilité de l'entreprise, la position concurrentielle de celle-ci est fragile, il peut s'avérer difficile de trouver d'éventuels acquéreurs. Là où les relations gestionnaires-travailleurs ont été harmonieuses, la reprise peut être considérée comme une solution claire et plutôt facile à mettre en oeuvre.

Là où une entreprise est en difficulté, ses efforts pour résoudre les problèmes peuvent se heurter à la résistance des syndicats, ce qui peut conduire à des menaces de fermeture et à un conflit de plus en plus grave. En conséquence, d'éventuels acquéreurs de l'entreprise, et des sources privées et publiques de financements peuvent être dissuadés d'investir par des grèves, des occupations de locaux et des relations industrielles très conflictuelles, même si les problèmes commerciaux ne sont pas particulièrement alarmants. Des situations de ce genre ont été assez courantes en Italie, et l'entreprise CLG, présente plusieurs de ces caractéristiques. La logique sous-jacente à de tels exemples est claire : là où les relations industrielles sont un facteur essentiel dans les problèmes de l'entreprise, la formation d'une coopérative présente probablement une plus grande compétitivité que les autres solutions possibles, parce que cela crée une base différente pour les relations travailleurs-gestionnaires. Cela semble être particulièrement le cas, là où la performance dépend fortement du coût et de la qualité du travail. Bien sûr, suggérer que le choix d'une coopérative permettra une plus grande compétitivité dans de telles circonstances ne signifie pas que tous les problèmes de relations industrielles disparaissent dans une coopérative.

Enfin, il y a des cas où les acquéreurs éventuels sont inacceptables par les parties concernées. Cela peut aussi arriver quand la société qui achète a la

réputation de brader les avoirs des entreprises ou se propose ouvertement de saborder l'entreprise pour en tirer des bénéfices à court terme. Dans ce cas, les groupes d'intérêts politiques locaux peuvent se joindre aux travailleurs pour demander aux patrons en place de refuser cette offre et pour préparer une alternative s'appuyant sur le maintien des activités de production dans la localité.

L'annonce de la fermeture et le rôle des administrateurs judiciaires

L'annonce, officielle ou non, qu'une entreprise va être fermée provoque de vives réactions émotionnelles parmi les travailleurs : l'incrédulité, la colère, le découragement. Si la fermeture ne doit pas prendre effet tout de suite, c'est le moment des discussions et des négociations, celui de la réflexion sur les différentes solutions possibles, le temps des actions. Ce peut être le temps des décisions collectives, comme la préparation de propositions différentes et la recherche de soutien extérieur, et encore plus le temps des décisions individuelles : pour les uns, la recherche d'un nouvel emploi ailleurs ou l'inscription dans un plan de formation à long terme, l'attribution des indemnités, la prise d'une retraite anticipée, pour les autres la préparation aux activités de reprise de l'entreprise.

Plusieurs éléments marquent les étapes de cette période, comme le climat des relations industrielles dans l'entreprise, la façon dont les travailleurs ont perçu les signes de la crise menaçante et ont prévu une telle nouvelle, et l'attitude des responsables syndicaux. Parfois, les sujets comme le non-paiement des salaires et les droits à la sécurité sociale deviennent les principales préoccupations. Pourtant, aussi longtemps qu'un grand nombre de travailleurs croient que l'entreprise peut survivre, l'effort principal porte sur la tentative de changer la décision. Dans ce contexte, le cadre juridique régissant les fermetures et les mises en liquidation judiciaire des entreprises est très important. Il varie considérablement selon les pays.

En France et surtout en Italie, l'Etat s'engage de façon significative dans les tentatives de réorganisation et de sauvetage des entreprises avant toute mise en faillite. Ces deux pays ont développé un cadre juridique et institutionnel pour aider les entreprises en difficulté : les Comités de restructuration en France, la Casa integrazione Guadagni et l'Amministrazione controllata en Italie. L'intention explicite de la loi française depuis que la nouvelle loi sur les faillites a pris effet en 1986 et de la loi italienne a été de faire de la préservation de l'entreprise en crise l'enjeu essentiel. Bien sûr, les tribunaux de commerce peuvent hésiter à coopérer avec une tentative de reprise. Mais ces dispositions créent, pour

les entreprises en faillite, un contexte très différent de celui existant dans des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni dont les procédures plutôt rigides en matière d'administrations judiciaires et de liquidations sont conçues uniquement en fonction des intérêts des créanciers, et ne prennent pas en compte les intérêts des autres parties concernées (Holand et al., 1986). Dans ces pays, la crédibilité attachée à l'idée de sauver les entreprises en difficulté est faible, ce qui donne aux reprises l'apparence d'une tentative idéaliste.

En conséquence, les tentatives effectuées par des travailleurs pour reprendre leurs entreprises placées entre les mains des administrateurs judiciaires rencontrent encore plus de difficultés dans ces pays. Par exemple, les travailleurs, en Allemagne, peuvent perdre le droit d'être informés et les délais seront presque toujours plus difficiles à respecter. Par sécurité, les administrateurs judiciaires se font très discrets sur leur façon d'exercer leur charge. Si aucun acquéreur ne peut être identifié, l'administrateur judiciaire doit agir rapidement pour éviter des pertes supplémentaires : si les travailleurs n'ont pas encore été licenciés, ce sera à ce moment. En principe, une proposition de la part des travailleurs pour acheter l'entreprise sur la base d'une remise en route possible pourrait être présentée à l'administration judiciaire, et également aux créanciers qui s'attendent à perdre encore plus si une liquidation totale intervient. Il suffirait de persuader l'administrateur que les chances d'une amélioration sont réelles, et de persuader les principaux créanciers, qui ont placé l'entreprise dans les mains de l'administrateur, d'attendre que les finances se redressent.

En pratique, l'écart social est habituellement large entre les administrateurs et les travailleurs. Le sentiment général, chez ceux qui ont aidé à la création de reprises, est que les administrateurs ne sont pas bien disposés à l'égard des initiatives de sauvetage d'entreprises par les travailleurs ; il s'agirait d'un mélange de scepticisme et de désir d'éviter toute complication inhabituelle. Comme l'observait l'un de ces conseillers au Royaume-Uni, "ils veulent une vie tranquille ; le rachat par les travailleurs est un tracas pour eux".

Si en Allemagne et au Royaume-Uni, la reprise d'une entreprise placée sous le contrôle d'un administrateur judiciaire est possible, elle dépend beaucoup de la personnalité de l'administrateur choisi. Le sauvetage de l'entreprise s'avérant ardu, la solution la plus facile à mettre en oeuvre consiste en une renaissance de l'activité après disparition de l'entreprise précédente. L'examen des mérites respectifs et des contextes appropriés de ces deux stratégies fournit un moyen pratique d'analyser les principaux

dilemmes intervenant dans la préparation des projets de reprises d'entreprises en faillite.

La comparaison entre deux stratégies : le sauvetage et la renaissance

La plus répandue, la stratégie de sauvetage, tend vers un accord avec les patrons ou les administrateurs pour transférer les biens et les activités de l'entreprise aux travailleurs, de façon qu'il n'y ait aucune rupture, dans la production et dans la commercialisation. Cette stratégie présente l'avantage de préserver la continuité de l'emploi et de protéger les principaux clients. Elle évite un certain nombre de problèmes qui surgissent quand l'entreprise est autorisée à fermer ses portes sans qu'un plan préalable ait été établi pour sa réouverture ; des problèmes comme le départ des principaux travailleurs ou le difficile maintien de la mobilisation des travailleurs après la fermeture de l'entreprise. D'un autre côté, la stratégie du "sauvetage" présente également quelques sérieux inconvénients. D'abord, le temps n'est pas toujours suffisant pour une évaluation complète des perspectives commerciales ou pour que les travailleurs viennent à bout des difficultés liées à la prise en charge des responsabilités commerciales. Cela peut conduire la nouvelle entreprise à perdre de l'argent et à procéder à de nouvelles réductions dans ses activités durant les premiers mois. De même, dans certains pays, la continuité de l'emploi peut compromettre l'accès des travailleurs à des indemnités pour pertes d'emploi. De plus, les travailleurs peuvent être amenés à payer un prix élevé pour l'acquisition des biens de l'entreprise, parce que ces biens sont évalués au prix du marché ou parce qu'ils sont transférés en bloc alors que tous ne sont pas nécessaires à la nouvelle entreprise, ou parce que beaucoup des engagements de l'ancienne entreprise doivent aussi être acceptés.

La stratégie de la "renaissance" est, quant à elle, marquée par une rupture claire dans la production et dans la commercialisation. Elle est adoptée quand une reprise sans interruption de l'entreprise existante n'est pas possible ou n'est pas souhaitable. De façon caractéristique, un groupe d'employés essaie d'acheter certains biens de l'entreprise, auprès d'un administrateur ou d'un liquidateur, pour former la base d'une entreprise nouvelle et généralement beaucoup plus petite. A partir de là, la stratégie de la "renaissance" pour former une coopérative de travailleurs ou une entreprise possédée par les travailleurs ressemblera tout-à-fait au lancement d'une entreprise nouvelle, sauf que les personnes concernées se connaissent déjà puisqu'elles ont travaillé ensemble dans l'ancienne entreprise. Elles peuvent être capables d'obtenir à bas prix les équipements et les stocks, et elles peuvent déjà avoir une série de contacts

personnels auprès des clients potentiels, comme dans les cas de Aire habitat en France et de Duncans of Edinburg en Ecosse. Cette approche présente un certain nombre d'avantages : parce que le temps disponible est généralement plus long, il est plus facile de planifier l'activité sur une base réaliste en obtenant par exemple des locaux mieux adaptés. Le problème des pertes d'emplois devient un peu plus facile à traiter. Tous ont déjà perdu leur travail, la question n'est donc plus "qui sera considéré comme étant en surnombre ?" mais plutôt "qui peut et veut s'associer à ce projet ?". Résultat : cette auto-sélection paraît être le gage d'un engagement plus fort des travailleurs, une conséquence souvent renforcée par le délai qui laisse aux uns le temps de changer d'attitude et permet aux autres d'entreprendre des formations supplémentaires.

Chacune de ces deux stratégies est mieux adaptée en fonction des circonstances particulières. Le "sauvetage" peut être tenté là où les travailleurs ont, à l'avance, été avertis de la fermeture, là où les patrons en place ne s'opposent pas à une reprise, là où la continuité commerciale est importante et où la nouvelle entreprise fournit une gamme identique, ou presque, de produits ou de services. La stratégie de la renaissance convient mieux là où l'activité doit être réduite de façon plus radicale, ou même être réorientée, où la continuité commerciale est moins importante, et où un groupe plus petit et plus cohérent de travailleurs est engagé.

2.2. Les dynamiques internes

Les modes de formation

Quelle que soit la stratégie adoptée, la façon dont l'organisation est lancée et menée par les travailleurs eux-mêmes oriente leur manière de comprendre le projet et de s'y engager. La planification, la négociation et la préparation de la reprise constituent une expérience formatrice pour l'entreprise naissante : sa tradition, ses règles non écrites et ses "mythes" se créent, à ce moment, son identité prend forme. Cette évolution continue après la période de la reprise ; mais, même s'ils sont réorientés ensuite, ces traits initiaux marquent profondément le développement de l'entreprise.

C'est ce processus d'organisation, qui distingue la reprise d'entreprise d'une autre création de coopérative ou d'autres initiatives dans le domaine de l'emploi.

L'engagement des travailleurs dans l'organisation de la reprise est essentiel pour plusieurs raisons. L'ensemble des tâches à accomplir pour formuler un projet crédible demande du temps et des efforts de la part

d'un grand nombre de personnes. Ces tâches vont de l'action pour s'assurer un soutien communautaire ou politique, au travail sur des problèmes commerciaux, législatifs ou techniques et une large mobilisation ne peut que rendre plus facile leur réalisation. Les travailleurs doivent généralement apporter une contribution financière sous une forme ou sous une autre, par des prêts individuels ou des prises de participations, ou par le versement d'indemnités de licenciement. Ils doivent avoir débattu suffisamment en profondeur des problèmes pour apprécier les risques qu'ils comportent. Des réductions substantielles des coûts de production sont habituellement nécessaires et ils ne peuvent être obtenus sans une confiance mutuelle. L'engagement dans la préparation de la reprise n'est pas seulement nécessaire pour satisfaire les attentes de quelques travailleurs, mais aussi parce qu'il est important de générer une compréhension commune de la philosophie du projet. Bref, c'est par leur engagement dans le processus de reprise que les travailleurs prennent psychologiquement possession du projet et se font une idée commune de son sens et de ses priorités. C'est de cette propriété psychologique et de cette compréhension commune que naît la volonté de changer le mode de travail. Pourtant, les difficultés rencontrées pour réaliser et entretenir cet engagement sont grandes.

D'abord, la complexité, les hésitations et le manque d'habitude des problèmes rencontrés dans la préparation d'une reprise peuvent décourager. La passivité, le fatalisme et un sentiment de faiblesse sont compréhensibles. Des éléments importants de l'identité sociale et personnelle sont en jeu dans une reprise. Elle apporte l'inquiétude de l'autonomie remplaçant la sécurité de la dépendance. L'engagement dans une reprise transforme la vie. Pour cette raison de nombreux travailleurs peuvent hésiter fortement à s'y engager. Ils peuvent subir une pression familiale pour ne pas participer. Au contraire, la propension à s'engager peut être associée à l'espoir diffus d'exercer une influence plus grande et un meilleur contrôle ; les attitudes des travailleurs sont donc variées et complexes. Certains veulent s'engager plus avant ; d'autres s'y refusent ; d'autres enfin ont un sentiment partagé. L'importance numérique de chaque groupe peut varier considérablement ; mais il semble généralement que plus les employés sont âgés et moins ils sont qualifiés, plus ils sont réticents et hésitent à s'engager activement dans une reprise.

Un deuxième obstacle à cet engagement actif peut venir de la division sociale existante parmi les travailleurs. Par exemple, les tensions traditionnelles entre les différents groupes (qualifiés et non-qualifiés, manuels et non-manuels) peuvent provoquer tensions et mécanismes de défense. La présence de différents syndicats ayant des stratégies et des conceptions concurrentes peut susciter des conflits.

Un troisième obstacle est souvent rencontré, de façon paradoxale, par les organisations syndicales grâce auxquelles beaucoup de tentatives de reprises sont menées. Il est fréquent que la structure d'une branche syndicale soit fortement hiérarchisée et que les appréciations au sujet d'une reprise diffèrent au niveau central et local. L'inadaptation du syndicalisme traditionnel à ces situations apparaît clairement dans le cas de "la gestion syndicale" où les enjeux politiques et idéologiques sont privilégiés par rapport aux données économiques. Cette situation est apparue assez souvent en France et au Royaume-Uni et est généralement un désastre évident comme dans les cas d'Unicorn (Thomas, Thornley, op. cit.) et Manufrance.

La structuration et le développement

La mise en place d'une entreprise, quand il est devenu clair qu'une tentative de reprise va réussir, se présente le plus souvent en deux étapes. L'étape du rétablissement, pendant laquelle il est surtout question de s'assurer que la nouvelle entreprise peut fonctionner, qu'elle peut avoir les clients et les ressources dont elle a besoin, et organiser sa production de façon à ne plus perdre d'argent. L'étape du développement est marquée par les efforts pour renforcer et consolider l'entreprise, en essayant par exemple de parvenir à une plus grande autonomie ou en introduisant de nouvelles méthodes de production.

L'étape du rétablissement dure habituellement plusieurs mois et peut être décomposée en deux moments.

- Au début, le souci principal est de faire repartir la production et de manifester la présence de la coopérative sur le marché. Cela a un sens symbolique et montre que la coopérative est une réalité. Les problèmes commerciaux et ceux de la production semblent l'emporter : il s'agit de trouver des clients et produire des biens.
- Ensuite, les problèmes concernant la trésorerie viennent au premier plan quand le manque de fonds de roulement devient apparent. L'attention se déplace sur le besoin de négocier des crédits avec les fournisseurs et de faire que le soutien financier promis devienne rapidement disponible.

En général, l'étape du rétablissement est déterminée par le besoin urgent de restaurer la rentabilité, ou au moins d'équilibrer les comptes. Un certain nombre de dispositions à court terme sont donc prises, qui ont pour effet d'explorer les possibilités les plus immédiates offertes par le

marché et par le système de production. Ce faisant, une équipe de gestion commence à apparaître.

L'étape du développement est marquée par la reconnaissance de la nécessité de renforcer la position de la coopérative sur le marché et par la formulation de stratégies à long terme pour y parvenir, grâce à la modernisation des installations, au développement de nouveaux produits, à une présence directe sur les marchés pour s'affranchir de la domination des donneurs d'ordre, à la collaboration avec d'autres organisations ou à la négociation de nouveaux soutiens financiers. Dans la pratique, les deux étapes peuvent ne pas être séparées très distinctement. Certaines reprises, comme Northwest pre-cast en Angleterre, passent très rapidement de l'étape du rétablissement à celle du développement. D'autres peuvent se battre pour stabiliser leur situation commerciale pendant des mois ou même des années. Pourtant, les deux étapes apparaissent clairement dans le développement de nombreuses reprises, que ce soit en Grande-Bretagne, en France ou en Italie. Trois types de résultats peuvent être obtenus à terme : la faillite, la marginalisation et la consolidation.

- La faillite renvoie aux situations où l'étape du rétablissement ne va pas jusqu'à son terme ou ne réussit pas. Cet échec peut survenir progressivement ou il peut arriver tout à coup quand un contrat promis est annulé ; mais l'entreprise ne parvient jamais à fonctionner normalement.

- La marginalisation concerne les reprises qui franchissent l'étape du rétablissement mais qui ne peuvent franchir avec succès l'étape du développement. Les cas de ce genre sont fréquents. Comme de nombreuses autres entreprises petites ou moyennes, ces entreprises restent bloquées dans une situation faiblement compétitive avec une rentabilité précaire. Quelques reprises deviennent des entreprises marginalisées pour d'autres raisons : leur compétitivité pourrait être bonne, mais elles ne réussissent pas à en tirer profit, et cela à cause d'une mauvaise organisation. L'entreprise est alors entraînée dans un cercle vicieux où les faibles performances économiques conduisent à l'insatisfaction des travailleurs, au manque d'engagement personnel, à des conflits et aux départs de ceux qui le peuvent.

- La consolidation se rencontre dans les cas où l'étape de développement est menée à bien. La reprise transforme les travailleurs et crée une affaire rentable et en expansion.

Quelle est la proportion des reprises qui franchissent ces différentes étapes ? Voilà qui est très difficile à évaluer à cause de l'insuffisance des

statistiques et des informations. De plus, là où des données sont disponibles, elles ne donnent que le nombre des reprises qui passent le cap difficile. Par exemple, en France 63 % des reprises effectuées en 1981 existaient encore en 1986. Ce pourcentage est plus élevé que celui concernant les coopératives créées ex nihilo (pour lesquelles 46 % de celles créées en 1981 fonctionnaient encore en 1986), et beaucoup plus élevé que l'estimation concernant la faillite de l'ensemble des entreprises petites ou moyennes, deux tiers de ces entreprises font faillite au cours de leurs trois premières années de fonctionnement.

Au-delà de ces données plutôt limitées, qui permettent cependant de mettre en doute l'idée fort répandue selon laquelle les reprises sont très instables, il faut s'appuyer sur les opinions et sur les impressions de ceux qui se sont impliqués. Il semble que, d'une façon générale, près de 25 % des reprises aboutissent à une faillite et 25 % parviennent à se consolider. Les autres peuvent être considérées comme marginalisées. Un tel schéma concorde avec les données indiquées ci-dessus. Il semble également que ces pourcentages varient selon les pays. En Italie, la faillite est moins fréquente à cause du réseau de soutien constitué par les associations des coopératives et l'aide qu'elles peuvent mobiliser.

En tout cas, de la comparaison internationale ressortent deux points-clés pour le succès d'une reprise.

Le premier est la possibilité de réduire les coûts par le recours à la flexibilité qualitative (Michon, 1982) c'est-à-dire à des ajustements internes d'ordre fonctionnel ou technico-organisationnel (Bruhnes, 1988 ; Boyer, 1987). Une fois le collectif de travail constitué, ce qui passe la plupart du temps par une réduction du personnel par rapport à l'entreprise précédente, une réduction permanente des salaires ou une nouvelle suppression de personnel ne peuvent que se révéler très déstabilisatrices et être perçues comme la preuve d'une "auto-exploitation". La diminution des coûts doit plutôt être obtenue par le changement des méthodes de travail et d'organisation de la production, l'atténuation de la division du travail et des différences de rémunérations, le remplacement du personnel de contrôle par une maîtrise cooptée. Après des années de structure hiérarchique, d'organisation du travail déqualifié ou de système syndical reposant sur la délégation, développer la capacité d'initiative vecteur de flexibilité qualitative, représente un apprentissage difficile. Au pire, l'incertitude sur les rôles et les positions de chacun peut conduire à des rivalités et à la constitution de "chapelles" jusqu'à ce que la majorité réclame à nouveau une autorité forte.

Le second point-clef dans une reprise est la capacité à trouver des formes de gestion conciliant projets économiques et sociaux, urgences à court terme et visées à long terme. Ce qu'il faut éviter c'est la domination de l'une ou l'autre de ces dimensions ainsi que l'échec dans leur imbrication. La pratique de la gestion peut être assumée par une seule personne ou par un groupe mais les difficultés rencontrées pour recruter des gestionnaires relevant un tel défi sont patentées. Le problème fondamental est de concilier une division du travail et une attribution claire des responsabilités avec une participation des salariés. Quand un leader syndical devient dirigeant la transition n'est pas simple à réaliser, sur le plan personnel, de la lutte pour l'emploi à la coordination de l'entreprise. Du point de vue des travailleurs une telle position provoque des réactions contradictoires : le dirigeant bénéficie d'un sentiment de gratitude pour les services rendus auparavant ; mais si la culture de l'organisation ne change pas, ce nouveau rôle du gestionnaire peut être considéré par les autres salariés comme une sorte de trahison et conduire à de sérieux conflits. C'est parce que l'absence de gestionnaire approprié contribuait si souvent à l'échec des reprises que la CG SCOP en France a essayé d'organiser une équipe de "dirigeants-relais" pour aider temporairement les reprises. Le danger de cette méthode réside dans un retour aux comportements antérieurs et dans une détérioration des rapports entre ces dirigeants et les salariés. La séparation entre concepteurs et exécutants peut se reproduire d'autant plus facilement que la technologie et l'organisation s'y prêtent avec la pression d'une production intense et de longues heures de travail pour le redémarrage de l'activité. Une attitude répandue en Italie consiste à mettre en place un conseil, comprenant les leaders des travailleurs les plus âgés, devant lequel les gestionnaires sont responsables. Les leaders "historiques" négocient les conditions d'emploi et de travail avec des responsables syndicaux plus jeunes, les premiers plaidant pour les intérêts à long terme des membres de la coopérative, les seconds représentant leurs intérêts immédiats (Holstrom, 1989).

Pour toutes ces raisons, la taille de l'entreprise et la professionnalisation des postes de production influent fortement sur les chances de pérennisation des reprises. Dans des petites unités où les relations entre les travailleurs et gestionnaires sont moins distantes la prise de conscience des réalités commerciales peut se diffuser rapidement. Il est également plus facile de ré-examiner l'organisation et de créer des groupes de travail ayant des responsabilités productives alors que, dans les grandes entreprises, la spécialisation des fonctions et la rigidité des équipements productifs sont des données de départ avec lesquelles il faut composer. Les reprises qui réussissent s'appuient sur un groupe restreint de travailleurs qualifiés dont la réorganisation doit renforcer l'homogénéité

alors que les échecs, beaucoup plus médiatisés, ont concerné des entreprises de plus grande taille aux collectifs de travail plus hétérogènes.

Le développement, quand il advient, s'accompagne d'évolutions à la fois dans les rapports avec l'environnement et dans les rapports internes.

- La recherche d'une plus grande autonomie amène les coopératives à diversifier leur production et à trouver un éventail plus large de clients pour leurs produits et pour leurs services.

- Dans ce processus, les difficultés de l'organisation et de la gestion augmentent, les limites des compétences des membres et leur orientation prioritaire vers la production apparaissent de plus en plus.

- Une organisation plus fonctionnelle est adoptée pour des raisons d'efficacité. Malgré des oppositions, une autorité plus grande des gestionnaires est reconnue et l'échelle des salaires s'agrandit.

Pour répondre aux besoins du personnel en compétences spécifiques, la coopérative issue d'une reprise peut soit rechercher à l'extérieur et engager du personnel plus ou moins sensible à ses objectifs, soit développer les compétences professionnelles de ses membres d'une façon plus ou moins organisée. Il y aurait donc un retour progressif à un mode plus conventionnel de gestion. Les espoirs d'une plus grande influence de la part des travailleurs s'affaiblissent ; différents organismes chargés d'exprimer les préoccupations des travailleurs cessent de fonctionner ; l'autorité des gestionnaires récemment désignés ou formés de façon interne augmente ; la stabilisation commerciale de l'entreprise réduit le besoin d'un changement important et apporte une récompense matérielle plus large en compensation de satisfactions sociales réduites ; le renouvellement du personnel restreint la force des travailleurs qui se souviennent de la lointaine période pionnière.

Cette vision confirmerait le conflit endémique entre démocratie et efficacité et elle correspond à l'évolution de plusieurs reprises. Cependant, la majorité des cas semble beaucoup plus compliquée, ou différente. D'abord, toutes les évolutions vers une forme plus conventionnelle de gestion ne réduisent pas l'influence des travailleurs, et ne signifient pas un recul de la démocratie comme l'enseigne l'exemple de CLG, en Italie. Plus important : même quand il est clair que l'influence et l'engagement des employés déclinent, cela n'est pas nécessairement durable, comme le montre l'exemple de Northwest pre-cast. En d'autres termes, une dégénérescence de la démocratie peut être suivie par une renaissance.

Deux autres modèles de développement peuvent aussi intervenir.

L'un manifeste une avancée de la démocratie. Ces entreprises partent d'un niveau moyen de démocratie, mais grâce à différents mécanismes de formation développent et améliorent la capacité des employés à gérer leur entreprise. Pour cela, il faut que les différentes "cultures" présentes dans les entreprises qui ont fonctionné pendant plusieurs années soient modifiées de telle sorte que les employés puissent passer des mécanismes des décisions fondés sur le rapport de force à des mécanismes fondés sur le dialogue dans lequel ils peuvent apprendre les uns des autres. Cette meilleure capacité les rend peu à peu capables de reprendre une part de plus en plus grande du pouvoir traditionnel de gestion sans que la survie de l'entreprise soit mise en péril et sans que les travailleurs oublient leurs aspirations.

Enfin, il existe des cas de démocratie stable. Cela arrive souvent dans les petites entreprises où les travailleurs ont choisi une forme de démocratie qui s'accorde avec leurs aspirations et qui s'ajuste assez bien aux demandes du processus de production. La Lake School of English en est l'exemple, cette école de langues a rapidement trouvé un équilibre qui s'est avéré durable ¹.

¹ Pour plus de détails sur ces collectifs contraints, se reporter au travail collectif effectué par R. Duhm, S. Gherardi, J.L. Laville, C. Otero-Hidalgo, R. Paton, R. Spear, A. Westenholz, publié en anglais (Paton, 1989) mais non disponible en français (diffusion en France : CRIDA).

3. LA NATURE DES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS ENGENDRES.

La résurgence des collectifs de travail dans la fin des années 1960 et des années 1970 s'est d'abord manifestée dans des groupes intellectuels en réaction contre les valeurs véhiculées par l'économie marchande et non marchande. Ces groupes à la fois militants et professionnels se sont consacrés à la conception de nouveaux services dans la perspective d'une économie alternative.

Leur développement dans les activités du tertiaire s'est doublé d'un passage progressif de l'alternative à l'innovation. La naissance de ces projets a en effet été liée à la critique des modes d'organisation hiérarchiques et à la volonté de se faire le porte-parole de nouvelles demandes sociales. A ce titre, il a été possible de les désigner comme "collectifs d'intervention" (Corpet, 1982 ; Laville, 1984 ; Corpet, Hersent, Laville, 1986) puisqu'ils préconisaient des rapports de travail différents et se fixaient pour horizon le partage du savoir, en favorisant des processus de réappropriation collective du savoir social pour une "production de la société par elle-même" (Touraine, 1973). Ces collectifs ont été l'objet d'une adaptation fonctionnelle au terme de laquelle ils ont généré des formes de travail intellectuel originales mais dissociées de leur idéologie originelle. A la volonté initiale de lutte contre la division sociale à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise s'est progressivement substituée une stratégie de responsabilisation des salariés dans la gestion et dans le travail.

Nées comme "projets imaginaires de sociétés alternatives" (Desroche, 1976) à travers une idéologie "associationniste" qui retrouvait les aspirations exprimées au siècle dernier par Owen, Saint-Simon ou Fourier, les entreprises alternatives avaient comme visée, par leur propre fonctionnement, d'anticiper une économie alternative "réunissant idéalement ce que la société contemporaine divise" (Vienney, 1980-1982). Elles ont souvent choisi le statut coopératif comme "adapté à la formation et à la gestion d'entreprises par ceux qui travaillent dans le système socio-économique dont elles font partie". En ceci, les entrepreneurs collectifs à l'origine de coopératives de travail ont préfiguré dès les années 70 une réhabilitation de l'entreprise qui s'est affirmée dans la décennie suivante. Mais en même temps, ils ont dû renoncer à leur projet de changement sociétal par abandon de leur tentative économique ou par son rabatement

sur un projet d'entreprise innovante. Le statut coopératif, par ses règles, ne s'est révélé adapté qu'à certains acteurs développant certaines activités.

A ces collectifs de travail volontaires ont succédé les collectifs contraints qui sont venus dans le début des années 1980 occuper le devant de la scène à tel point qu'ils ont pu faire oublier les premiers. Il ne s'agit pas là en priorité de "travailler autrement", mais de "sauver l'emploi".

Si le premier renouveau coopératif vient de démarches volontaires, le mouvement coopératif de travail a été profondément affecté par une autre vague de coopératives, fruit non plus du choix mais de la nécessité : les reprises d'entreprises. En Italie, en dépit du manque de précision des statistiques, environ 1000 reprises peuvent être mentionnées de 1975 à 1985 pour la plupart dans le nord du pays, dans le textile et le vêtement, l'imprimerie, la petite mécanique, le bois et le transport, employant en moyenne entre 30 et 100 salariés. En Espagne, les reprises ont été opérées non seulement sous la forme coopérative, mais aussi sous la forme de sociétés anonymes de travailleurs avec une participation au capital majoritaire des employés, leur nombre s'il n'est pas connu exactement est au minimum de 1.300 représentant 50.000 emplois. En France, entre 1978 et 1983, période d'expansion inégalée du mouvement, les reprises ont représenté entre 37 et 61 %, selon les années, de l'ensemble des nouveaux emplois coopératifs. Ce sont les pays les plus touchés par ce phénomène. Au Royaume-Uni et en Allemagne, les reprises ont une importance bien moindre : en 1986, leur nombre dans chacun de ces pays est respectivement de 90 et 13.

Pourtant, la menace d'une fermeture ou du chômage ne conduit pas automatiquement à une reprise d'entreprise en coopérative. La possibilité en est souvent ignorée ou négligée. Et la situation est très différente selon les pays, ce qui incite à chercher des explications complémentaires.

Une explication évidente est que, dans les pays qui ont un système redistributif développé, les retombées du chômage pour les individus sont beaucoup moins pénibles que dans les pays où les dispositions prises en faveur des chômeurs sont plus limitées. Il serait surprenant que cela n'ait pas de conséquences sur la fréquence et l'intensité des tentatives de reprises. Ainsi l'Allemagne, où les allocations-chômage sont substantielles, a connu peu de reprises. Au contraire, l'Italie et l'Espagne, où les allocations chômage sont plus réduites, en ont connu beaucoup.

Mais cette explication est elle-même trop simple comme le montre l'expérience de la Suède. La Suède, attribue des allocations-chômage plus généreuses que l'Allemagne, mais un plus grand nombre de reprises y

sont apparues. Pendant les années 1980, plus de 80 reprises ont été effectuées. Si ce n'est pas beaucoup, comparé à ce qui s'est produit en Espagne et en Italie, leur nombre y est quand même plus élevé qu'au Royaume-Uni où les allocations-chômage sont plus basses et la population six fois plus nombreuse.

Il est donc clair que d'autres facteurs interviennent, et parmi ceux-ci l'existence de structures de soutien. Les tentatives de reprises ne sont pas seulement une initiative spontanée de la part des travailleurs. Une tentative de reprise sera beaucoup plus probable là où l'idée de reprise est répandue parmi les travailleurs et paraît crédible. Elle est une réponse à une menace de fermeture qui peut être, selon les cas, encouragée ou combattue, de façon explicite ou tacite. Ainsi, l'attitude adoptée par le gouvernements locaux et par le gouvernement national, par les syndicats et par les organismes du mouvement coopératif, par les différents réseaux professionnels sympathisants, sont très importants. De plus, le comportement de ces différents organismes ne prend pas forme isolément. Ils influent les uns sur les autres et se renforcent mutuellement. Le succès peut nourrir le succès. Une reprise réussie contribue à encourager les autres, tout comme l'échec d'une reprise, ou l'absence de reprise depuis un certain temps ou dans un environnement proche, fait que cette éventualité est négligée. En même temps, le succès d'une reprise tend à légitimer le soutien accordé par le mouvement coopératif, les syndicats et les différents gouvernements, et par leurs agences. Plus le soutien aux tentatives de reprises est étendu et s'appuie sur l'expérience, plus celles-ci auront de chances de réussir et plus les entreprises créées auront de chances de survivre. C'est pourquoi, les entreprises créées à partir de reprises peuvent renforcer les secteurs où existent des coopératives de travailleurs qui deviennent mieux aptes à soutenir, ultérieurement, d'autres reprises. Les effets d'apprentissage par l'échec ou la réussite modifient les probabilités d'émergence des reprises d'entreprises en coopératives.

La répartition des reprises ou des tentatives de reprises pendant les dix dernières années ne reflète pas simplement la répartition des industries en cours de restructuration ou le taux de chômage. Des concentrations certaines apparaissent dans des régions et dans des localités particulières. Le nord de l'Italie et une partie de l'Espagne peuvent être mentionnés. Plus frappant encore peut-être, près d'un tiers des reprises dans la République fédérale allemande, dans la première moitié des années 80, se sont produites dans la modeste ville de Brème où un réseau de soutien, associant les groupements alternatifs, les organisations de travailleurs et les agences gouvernementales, s'est mis en place. Des réseaux et des

concentrations analogues de reprises se sont développés au Royaume-Uni : en Ecosse, dans le Yorkshire et à Londres.

La présence, ou la quasi-absence, de reprises semble refléter également des traditions institutionnelles et culturelles plus larges. Par exemple, il est remarquable que les concentrations de reprises soient fortes en Andalousie, en Catalogne et en Emilie-Romagne, des régions ayant de fortes traditions de secours mutuel et d'entraide attestées par les puissants mouvements anarchistes qui s'y sont développés au début du siècle.

Dans cette perspective, l'importance relative des reprises d'entreprises est corrélée au type de compromis institutionnels acceptés dans l'histoire nationale par le mouvement ouvrier. L'Allemagne et l'Italie peuvent être vues comme des solutions historiques antinomiques de recherche par le mouvement ouvrier d'une plus grande sécurité économique, qui expriment et renforcent les cultures nationales : Etat-providence fort et individualisme entrepreneurial en Allemagne, entrepreneuriat plus collectif dans lequel la solidarité peut être exprimée à travers le marché et pas seulement en opposition à celui-ci en Italie. Dans ce pays, les reprises d'entreprises s'intègrent dans un compromis classique entre les principes du marché et de la solidarité. En Grande-Bretagne, ce sont plutôt des solutions de dernière chance, en Allemagne des formes de déviance industrielle, et en France au début des années 80 leur développement réel a donné lieu à des extrapolations idéologiques non suivies des résultats attendus.

De telles différences laissent penser qu'il y a diverses sortes de reprises et des motivations très différentes à l'origine de leur formation. Les reprises interviennent parfois dans des situations où, en cas de fermeture de l'entreprise, les personnes concernées avaient peu de risques de rester sans emploi pendant longtemps. Dans ce cas, la reprise ne peut être provoquée par les motivations habituelles de "sauvegarde de l'emploi" ; les personnes concernées doivent avoir d'autres motifs pour vouloir assumer les difficultés importantes que représente la reprise de l'entreprise dans laquelle elles travaillent. On peut alors parler de reprise "pour sauver l'entreprise", puisque la préoccupation principale n'est plus de préserver l'emploi mais de maintenir un certain type d'emploi. Ce n'est souvent que le moyen de préserver des relations de travail gratifiantes, ou une pratique de travail particulière. Cela peut aussi venir du fait que les travailleurs s'identifient au produit ou considèrent une reprise comme étant une occasion de faire connaître un problème ou une idée. Rares sont les exemples purs de sauvegarde de l'entreprise, mais ceux qui associent les motivations de sauvegarde de l'emploi à celles de sauvegarde de l'entreprise sont assez nombreux.

En utilisant ces distinctions, une explication plus précise de ce qu'est une reprise en Europe peut être suggérée. D'abord, les tentatives de reprises sont plus répandues là où la probabilité et le coût d'un chômage durable sont plus grands, c'est-à-dire dans les régions où le chômage est élevé et où l'Etat-providence est faiblement développé. Deuxièmement, les tentatives de reprises sont plus répandues là où l'environnement est favorable : si une assistance sous forme de financements et de conseils est disponible ; si des reprises d'entreprises ont déjà réussi ; si les syndicats ont une attitude bienveillante. Troisièmement, le type de reprise cherchant à sauvegarder l'emploi domine dans les pays et régions où le chômage est un problème grave, et les reprises cherchant à sauvegarder les entreprises sont plus répandues dans les zones où le chômage n'est pas un problème aussi aigu.

La recrudescence coopérative et son actualité, après un quasi-oubli pendant la période de croissance s'est exprimée dans plusieurs pays en réponse à un ensemble de transformations. Mais dans aucun contexte, à part l'Italie où sa force antérieure l'explique, le mouvement coopératif n'a pu se constituer en un troisième secteur. Les tentatives par l'Etat ou les syndicats ouvriers d'instrumentaliser la coopérative de travail comme moyen de sauvegarder l'emploi à grande échelle ont tourné court, que ce soit en France avec l'union de la gauche ou en Angleterre avec le ministère Benn. Néanmoins, une fois levées ces hypothèques, les relations entre collectivités publiques, syndicats et coopératives ont fait l'objet d'accords moins volontaristes et plus circonstanciés. Les taux de chômage élevés et prolongés ont induit une gamme d'initiatives des autorités publiques.

Certaines ont été introduites au niveau national comme les changements dans les règlements de la sécurité sociale et de l'assurance chômage destinés à encourager la création d'entreprises par les chômeurs, l'Entreprise Allowance Scheme au Royaume-Uni et les lois-chômeurs créateurs d'entreprises dont les modalités avantagent les reprises d'entreprises en France et en Espagne. Les gouvernements locaux et régionaux ont eu également tendance à augmenter leurs interventions dans l'économie pour soutenir les activités sur leur territoire. Par exemple, la décentralisation française a supprimé des restrictions dans ce sens et au Royaume-Uni les départements de développement économique ont été les seuls à croître au sein des autorités locales dans une conjoncture de restrictions budgétaires. Les soutiens aux coopératives ont aussi été apportés par des bureaux autonomes consacrés aux entreprises, le plus connu étant le Great London Enterprise Board ou par des agences de développement coopératif indépendantes mises sur pied avec des

représentants de coopératives. En 1986, près de 80 organisations de support pour les coopératives reçoivent des aides de gouvernements locaux, particulièrement d'autorités travaillistes dont la politique en faveur des coopératives de travail et des entreprises communautaires a remplacé pour partie la croyance en la nationalisation des industries.

Par ailleurs, à la suite des désillusions "idéologiques", la découverte de la diversité des situations donnant lieu à reprises d'entreprises a pu entraîner un décalage, dans les syndicats, entre les positions de principe au niveau central empreintes de scepticisme et les positions au niveau local plus ouvertes parce que directement confrontées aux problèmes de leurs militants, comme en France à la CFDT et en Grande-Bretagne. Les discussions locales sont parfois venues alimenter des débats des centrales et modifier les options précédentes comme en Allemagne fédérale dans le sens d'une plus grande ouverture.

Enfin dans certains cas, les syndicats ont été jusqu'à redéfinir leurs rapports avec le mouvement coopératif. En Italie, les principaux syndicats déjà associés aux différentes fédérations coopératives selon leurs sensibilités politiques se sont engagés plus avant en signant en 1985 un accord avec les fédérations coopératives sur la nature et le volume du soutien public nécessaire aux coopératives et les efforts communs à accomplir pour y parvenir. Ces relations changeantes avec les pouvoirs publics et les syndicats soulignent les liaisons entre création ou maintien d'entreprises et changement institutionnel. Les figures diverses de l'entrepreneur collectif qui se sont exprimées en particulier par la formation de coopératives ont suscité des adaptations institutionnelles sur lesquelles elles se sont appuyées en retour. Ces inter-actions successives, par leur apport concret et limité, contrastent avec l'échec des politiques centralisées cherchant à utiliser massivement les coopératives qui avaient pu les précéder. Elles témoignent, en France et au Royaume-Uni au moins, d'un renoncement aux ambitions un moment caressées visant à bâtir un secteur industriel à partir des reprises.

En tout cas, les nouvelles vagues de collectifs de travail s'avèrent très situées dans le temps, même si leur ampleur dépend des dimensions institutionnelles et culturelles nationales, les collectifs volontaires sont étroitement liés à la crise de valeurs des années 70 alors que les collectifs contraints sont provoqués par la crise économique qui l'a suivie. Les collectifs de travail ont été en somme des révélateurs des deux phases successives de la crise affectant le compromis fordiste. Leur importance apparaît en conséquence attribuable à une conjoncture particulière et en cela ce sont des phénomènes transitoires qui ont eu pour effet de réactiver la *coopération* dans des situations précises qui s'y prêtaient.

4. POUR UN RENOUVELLEMENT DES PROBLEMATIQUES DE RECHERCHE

Les nouvelles formes de travail associé en prenant pour la plupart la forme de coopératives incitent à une mise en perspective avec les générations précédentes de coopératives de travail (Demoustier, 1984).

Dans le passé, les recherches sur les coopératives avaient permis de caractériser leur mode de formation : elles émanent de travailleurs qualifiés voulant préserver leur maîtrise professionnelle et pratiquer leur métier (Desroche, 1976 ; Vienney, op. cit.). Cette homogénéité dans la création étant admise, les controverses qu'elles ont suscitées se sont focalisées sur la possibilité d'une fidélité à leurs objectifs initiaux d'égalité et de solidarité entre pairs. La thèse de la dégénérescence inévitable soutenue par des théoriciens marxistes (Mandel, 1975 ; Oppenheimer, 1914 ; Webb S., Webb B., 1914) a été défendue plus récemment par des sociologues comme Kirkham (1973) et surtout Meister (1974), sur la base d'études de différentes associations démocratiques. Elle suggère un cycle de vie en quatre phases qui aboutit, après un début caractérisé par l'idéalisme et l'engagement, à une démocratie réduite à une forme représentative. L'écart entre gestionnaires et travailleurs grandissant avec la rationalisation de la production confère aux gestionnaires le pouvoir effectif par leur expertise et leur capacité à contrôler l'information. Cette thèse est critiquée par des observateurs qui s'intéressent à des coopératives anciennes bien établies. Le plus connu d'entre eux Batstone (1983) argumente à partir des coopératives françaises que la phase ultime de Meister peut n'être qu'un "passage à vide" suivi d'une régénérescence démocratique. Certains changements comme l'augmentation du pourcentage de membres et le développement des institutions représentatives prouveraient, selon lui, la possibilité d'une nouvelle phase de démocratie représentative. Cette thèse paraît sujette à critique parce qu'elle est basée sur l'observation d'indicateurs sur lesquels des règles externes à la coopérative jouent, que ce soient des règles législatives ou des règles internes au mouvement. Néanmoins, malgré sa faiblesse, liée à notre sens à la méthodologie quantitative employée méconnaissant le rôle de l'environnement, elle a largement contribué à focaliser le débat, en particulier dans la littérature scientifique anglo-saxonne, sur cet enjeu de la performance sociale dans les "cycles de vie" des coopératives résumée par cette alternative entre dégénérescence et régénérescence (NCRWC, 1986 ; Cornforth et al., op. cit.).

Les développements récents des coopératives de travail incitent, à notre sens, à prolonger et renouveler les approches antérieures.

Les nouvelles coopératives qui ont prouvé leurs capacités à se pérenniser confirment l'importance de la qualification professionnelle des travailleurs dans les groupes fusionnels où tous sont acteurs *promoteurs*, même si les professions concernées se déplacent vers les nouvelles technologies d'information ou vers les prestations de services intellectuels. Si tel est le cas dans les coopératives volontaires, l'irruption des reprises d'entreprises dans le paysage coopératif a ouvert le choix à d'autres groupes qui procèdent d'une autre dynamique. Ce sont des groupes clivés procédant par coalition selon un contrat fédératif (Gherardi, Masiero, 1986 ; Laville, Mahiou, 1984). Les acteurs *promoteurs* emportent l'adhésion d'acteurs *partenaires*. L'apport des études de cas réalisées ces dernières années dans les coopératives issues de groupes clivés réside surtout dans l'explicitation des processus en oeuvre dans la phase de consolidation. Il en ressort que lorsque la combinaison productive se stabilise, les coopératives vivent un même recentrage sur le droit coopératif mais selon des modalités inverses en fonction de leur origine. Dans les groupes fusionnels, s'opère une "spécialisation fonctionnelle" et une "différenciation des tâches et des statuts" (Vienney, 1980) progressive. Dans les groupes clivés, se produit une légitimation des gestionnaires comme dirigeants, les instances de représentation du personnel et de coopération ayant pour fonction d'atténuer la coupure entre gestionnaires et autres salariés (Laville, Mahiou, op. cit.).

Si la disparition à terme de la démocratie directe paraît donc inscrite dans le statut juridique de la coopérative, la démocratie représentative peut être, selon les cas, réelle ou formelle. La possibilité de maintenir dans le temps des mécanismes régulateurs spécifiquement coopératifs semble supposer l'octroi de gratifications aux travailleurs en contrepartie de cette normalisation qu'est l'abandon du groupe fusionnel ou en contrepartie de la justification des différences de statuts dans le groupe initialement clivé. L'existence d'une démocratie coopérative vivante n'est pas antinomique avec la réussite économique à condition que cette dernière s'accompagne de la reconnaissance pour les travailleurs sociétaires de formes de participation congruentes dans le travail et dans la propriété de l'outil de production.

Tels paraissent être les enseignements d'une approche de la participation dans des coopératives qui intègrent la double appartenance de leurs membres : à une association par le sociétariat et à une entreprise par le travail (Houssin, Laville, 1989). Le processus de participation n'y est pas analysé comme une dimension du fonctionnement social mais comme le

produit de contingences à la fois externes et internes. L'environnement contraint la coopérative à modifier son activité. La prise en compte de cette contrainte est entamée de manière concomitante dans le travail, par des changements de modes d'inscription des salariés dans l'entreprise, et dans le sociétariat, par des changements de ses modes d'exercice et des formes de représentation en son sein. L'ajustement se réalise par la reconnaissance institutionnelle des changements dans le salariat et dans le sociétariat ; cet ajustement est conditionné par une cohérence entre les mesures prises dans le salariat et dans le sociétariat et il modifie les conditions dans lesquelles la coopérative prend en compte les contraintes de son environnement.

Dans ce cadre, à la recherche d'un modèle de démocratie coopérative se substitue une étude des relations entre activités et acteurs des coopératives dans lesquelles la participation est un réglage des rapports entre l'entreprise et son environnement qui concerne à la fois l'organisation du travail dans l'entreprise et l'organisation du sociétariat dans l'association de personnes "propriétaire collectif de l'entreprise".

Conséquence des constats ci-dessus, un processus participatif peut permettre un nouvel ajustement dans une coopérative en situation de changement à condition qu'il y ait dans son déroulement à la fois prise en compte des contraintes de l'environnement et cohérence entre les mesures prises dans le salariat et celles prises dans le sociétariat. Dans cette perspective, le dilemme entre dégénérescence et régénérescence est l'objet d'une ré-interprétation. Le questionnement sur la cohérence globale des politiques menées dans la coopérative se substitue au débat sur la fidélité à ses objectifs initiaux.

Enfin, dernier thème de réflexion sur les coopératives suggéré par les créations des années 1970 et 1980, la renaissance des mouvements coopératifs dans les pays industrialisés a coïncidé avec le diffusion rapide de sociétés à participation ouvrière. Aux Etats-Unis, avec le développement des ESOP (Employee Stock Ownership Plans), il est estimé que 30 % des salariés américains seront en 1990 employés dans des entreprises dont 15 % au moins du capital leur appartiendra, pourcentage à mettre en rapport avec celui des salariés syndiqués : 18 % avec une tendance à la baisse. Si les chiffres en Europe sont moins impressionnants la tendance va dans le même sens, aussi les débats amorcés en France autour de l'économie sociale, du troisième secteur en Italie, des nouveaux mouvements sociaux en Allemagne fédérale qui touchent au rôle de la coopération et des formes décentralisées de propriété sociale dans une économie moderne sont les symptômes d'une recherche de cohérence rendue pressante par les incertitudes actuelles non

seulement dans chaque coopérative mais aussi dans l'ensemble du mouvement. L'entrepreneuriat collectif a dynamisé le mouvement de création et de maintien d'entreprises dans une phase de restructuration de l'économie marchande. Il a reposé sur l'auto-organisation de groupes fusionnels de projets puisant leur force dans leurs ressources culturelles et professionnelles. Il a aussi permis que l'acte d'entreprendre devienne accessible à des acteurs pour lesquels il n'aurait pu l'être à titre individuel. Des initiatives ont pu naître à partir d'acteurs promoteurs qui ont entraîné des acteurs partenaires dans leur sillage ; ces alliances se sont révélées fructueuses à terme quand les identités professionnelles forgées dans l'entreprise antérieure étaient assez fortes pour supporter les réorganisations des rapports sociaux inhérentes à la reprise. Mais ces collectifs de travail en diversifiant les modes de formation des coopératives participent des phénomènes d'hétérogénéisation de l'économie sociale dans la période contemporaine qui contribuent à rendre plus cruciale la question de l'identité coopérative.

En fait, deux possibilités se font jour pour les coopératives :

- soit elles seront en mesure de mettre leurs moyens en commun et de poursuivre une réflexion dynamique sur l'identité coopérative, ce qui suppose qu'elles dépassent la simple référence doctrinale pour marquer leur place spécifique dans l'économie et consolider leurs apports originaux en matière de démocratisation des rapports sociaux.
- soit, sous l'effet d'une part de la diffusion des formes de participation et d'expression directe dans les autres entreprises, et d'autre part du desserrement des contraintes juridiques propres aux coopératives, le fait coopératif tendra à se diluer progressivement pour rejoindre d'autres modes d'actionnariat salarié.

BIBLIOGRAPHIE

- BATSTONE E.
1983 Organization and Orientation : a Life Cycle Model of French cooperatives, *Economic and Industrial Democracy*, 4 (2).
- BOYER R.
1987 *La flexibilité du travail en Europe*, Paris : La Découverte.
- BRUHNES B.
1988 *La flexibilité du travail en Europe*, note pour l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), Paris.
- BRUSCO S.
1982 The Emilian Model : productive decentralization and social integration, *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-84.
- CORNFORTH C., THOMAS A., LEWIS J., SPEAR R.
1988 *Developing Successful Worker Co-operatives*, Londres : Sage publications.
- CORPET O.
1982 Collectifs d'intervention et mouvement alternatifs, *Communautés*, n°62, Paris.
- CORPET O., HERSENT M., LAVILLE J.L.
1986 Le savoir sans privilèges, *Revue internationale d'action communautaire*, 15/55, Montréal.
- DESROCHE H.
1976 *Le projet coopératif*, Paris : Les éditions ouvrières.
- DEMOUSTIER D.
1984 (coll. BELEY B.), *Les coopératives de production*, Paris : La Découverte.
- DUHM R.
1987 Worker Takeovers in the Federal Germany, in PATON R. (ed.), *Analysis of the Experiences of and Problems encountered by Worker Takeovers of Companies in Difficulty of Bankrupt*, Report to the Commission of the European Communities, study, n°85/4, III.
1990 *Wenn Belegshaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben*, Frankfurt/New-York.
- EARLE J.
1986 *The Italian Co-operative Movement : a Portrait of the Lega Nazionale delle Co-operative e Mutue*, London : Allen & Unwin.
- EME B., MAHIOU I.
1984 *Les labyrinthes du local : réseaux, information, développement*, étude réalisée pour la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, Paris : CRIDA.
- GHERARDI S.
1987 Worker Takeovers : the Italian Experience, in PATON R., *Analysis of the Experiences of and Problems encountered by Worker Takeovers of Companies in Difficulty of Bankrupt*, Report to the Commission of the European Communities, study, n°85/4, VI.
- GHERARDI S., MASIERO A.
1986 *The Impact of Organizational culture on Life Cycle and Decision Making Processes in newborn Co-operatives*, Université de Trente.

- HOBBS P.
1989 *1988, Survey of worker co-operatives, Summary Report*, Milton Keynes, Open University Co-operatives Research Unit.
- HOLAND A.
1986 *Rechtliche, steuerliche, soziale und administrative hindernisse für die entwicklung örtliche, Beschäftigungsinitiativen*, Luxembourg, Zentrum für Europäische Rechtspolitik (ZERP).
- HOLSTROM M.
1989 *Industrial Democracy in Italy : Workers Co-ops and the Self-management Debate*. Aldershot, Gower.
- HOUSSIN C., LAVILLE J.L.
1989 Participation et formation : le cas des coopératives de travail, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°32, 4e trimestre, pp. 28-39.
- HUBER J.
1981 Projets auto-organisés et réseaux d'entraide, *Futuribles*, n°40, janvier.
- KAUFMANN F.X.
1979 *Bürgernahe Sozialpolitik. Planung, Organisation und Vermittlung sozialer Leistungen auf Lokaler Ebene*, Frankfurt/New-York.
- KIRKHAM M.
1973 *Industrial Producer cooperation in Britain three Case Studies*, MA thesis, University of Sheffield.
- LAVILLE J.L.
1989 *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*. Recherche réalisée pour la Task-Force PME, Commission des Communautés Européennes, Paris, CRIDA.
- LAVILLE J.L., MAHIOU I.
1984 Interactions économiques et sociales dans les coopératives de production. Recherche réalisée pour le Ministère de la recherche, Paris, CRIDA.
1986 Les coopératives dans la crise, *Autogestions*, n°22, 47-103.
1987 Worker takeovers : the French experience, in PATON R., *Analysis of the Experiences of and Problems encountered by Worker Takeovers of Companies in Difficulty of Bankrupt*, Report to the Commission of the European Communities, study, n°85/4, VI.
- LEVESQUE B. (et al.)
1985 *Profil socio-économique des coopératives de travail au Québec*, Montréal, Comité provincial des coopératives de travail, Montréal : UQAM.
- MANDEL E.
1975 Self-management, Dangers and Possibilities, *International*, 2/3.
- MEISTER A.
1974 *La participation dans les associations*, Paris : Les éditions ouvrières.
- MICHON F.
1982 *Partage du travail et flexibilité. Analyse des conditions technologiques, économiques et sociales d'une politique de partage du travail*, Séminaire d'économie du travail, Paris I Tolbiac.
- NCRWC
1986 *The National Conference for Research on Worker Co-operatives*, Londres, 3 octobre.
- OPPENHEIMER F.
1914 *Economie pure et économie politique*, Paris : Giard et Brières.

- OTERO HIDALGO C.
 1987 Workers Takeovers in Spain, in PATON R., *Analysis of the Experiences of and Problems encountered by Worker Takeovers of Companies in Difficulty of Bankrupt*, Report to the Commission of the European Communities, study, n°85/4, VI.
- PATON R. (ed.)
 1989 *Reluctant entrepreneurs - The Extent, Achievements and Significance of Worker Takeovers in Europe*, Open University Press, Milton Keynes, Philadelphia.
- SPEAR R.
 1987 Worker Takeovers in Britain, in PATON R., *Analysis of the Experiences of and Problems encountered by Worker Takeovers of Companies in Difficulty of Bankrupt*, Report to the Commission of the European Communities, study, n°85/4, VI.
- STERN R.N., HAMMER T.H.
 1978 Buying your Job : Factors Affecting the Success or Failure of Employee Acquisition Attempts, *Human Relations*, 31 (12), 1101-17.
- THOMAS A., THORNLEY J.
 1989 *Co-ops to the Rescue !* London, ICOM, co-publications.
- TIXIER P.E.
 1980 *La démocratie dans les petites organisations*, Thèse, Institut d'études politiques, Paris.
- TOURAINÉ A.
 1973 *Production de la société*, Paris : Le Seuil.
- VIIENNEY C.
 1980-1982 *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris : éditions CIEM, 2 tomes.
- WEBB S., WEBB B.
 1914 Co-opérative Production and Profit Sharing, *New statesman* (special supplement).
- WILLIAMSON O.E.
 1975 *Markets and Hierarchies*, New-York, Free Press and Collier Macmillan.
- WRIGHT M., COYNE J.
 1885 *Management Buyouts*, London : Croom Helm.