

PARTICIPATION ET FORMATION : LE CAS DES COOPÉRATIVES DE TRAVAIL

par Claude Houssin et Jean-Louis Laville(*)

Depuis leur apparition, les coopératives de travail⁽¹⁾ ont été l'objet de débats concernant les formes de participation qu'elles mettent en œuvre. 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⁽²⁾ a été défendue plus récemment par des sociologues comme Kirkham⁽³⁾ et surtout Meister⁽⁴⁾ sur la base d'études de différentes associations démocratiques. Ce dernier 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 où seule une minorité de gestionnaires reste active. L'écart entre gestionnaires et travailleurs grandissant avec la rationalisation de la production confère aux gestionnaires le pou-

(*) Chercheurs au C.R.I.D.A. (Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie.

(1) Cette expression est préférée à celle de coopérative de production parce qu'elle tend à se généraliser au niveau international.

(2) Cf. par exemple, E. Mandel, Self-management, dangers and possibilities, *International*, 2/3, 1975 ; F. Oppenheimer, *Economie pure et économie politique*, Paris : Giard et Brières, 1914 ; S. Webb, B. Webb, *Cooperative production and profit sharing*, New Statesman (special supplement), 1914.

(3) Cf. M. Kirkham, *Industrial producer co-operation in Britain* ; three case-studies, MA Thesis, University of Sheffield.

(4) Cf. A. Meister, *La participation dans les associations*. Paris : éd. Ouvrières, 1974.

voir 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⁽⁵⁾, 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 opinion paraît sujette à critique parce qu'elle est basée sur l'observation de variables internes, comme le pourcentage de sociétaires, qui ne sont pas indépendantes de règles imposées par l'extérieur. Néanmoins, malgré sa faiblesse, liée à notre sens à la méthodologie quantitative employée, méconnaissant le rôle de l'environnement, elle a largement contribué à centrer le débat, en particulier dans la littérature scientifique anglo-saxonne, sur l'enjeu social de la participation dans les « cycles de vie » des coopératives résumé par cette alternative entre dégénérescence et régénérescence⁽⁶⁾.

A travers cette alternative, la participation dans les coopératives est évaluée en référence à un modèle-idéal qui reposerait sur l'égalité entre les membres dans les processus de prise de décision.

(5) Cf. E. Batstone, Organization and orientation : a life cycle model of French cooperatives, *Economie and Industrial Democracy*, 4(2), 1983.

(6) Cf. à titre d'illustration, le nombre de communications inspirées par cette approche à : The national conference for research on worker co-operatives, London, 3 octobre 1986 et l'argumentation développée à ce propos dans : C. Cornforth, A. Thomas, J. Lewis et R. Spear, *Developing successful worker co-operatives*. London : Sage Publications, 1988.

Un renversement de perspective

Cette conception correspond à des périodes dans lesquelles l'intérêt pour la participation était cantonné dans des entreprises atypiques. A celles menées dans les coopératives de travail s'ajoutaient seulement quelques autres expérimentations impulsées par un patronat humaniste. Elle nous semble questionnée par la diffusion de la thématique du management participatif et de l'expression des salariés depuis le début des années 1980.

Force est de reconnaître que l'essor de la participation s'explique, non par des raisons sociales ou idéologiques, mais par des raisons fonctionnelles tenant à l'évolution des comportements gestionnaires. Confrontées à une réactivation du marché après une longue période de standardisation accrue des échanges et stimulées par les possibilités ouvertes grâce aux nouvelles technologies⁽⁷⁾, les directions d'entreprises sont amenées à considérer le travail humain moins comme un danger potentiel et davantage comme une opportunité. « On assiste à une prise de conscience accrue de l'importance qualitative des prestations humaines et à la reconnaissance de la valeur, de la qualité particulière du travail de l'homme »⁽⁸⁾. L'augmentation du rendement par déqualification ne constitue plus la voie royale vers l'efficacité, ce sont l'ensemble des potentiels humains qui sont à mobiliser.

L'importance prise par la participation s'inscrit dans cette relation autre au

(7) Mis en évidence par F. Eymard-Duvernay, Conventions de qualité et formes de coordination in « L'économie des conventions », *Revue économique*, volume 40, n°2, mars 1989.

(8) Selon H. Kern, M. Schumann, *La fin de la division du travail ?* (trad. française). Paris : ed. de la Maison des sciences de l'homme, 1989.

travail vivant. Relevant du fonctionnement interne des entreprises, la participation se développe et enrichit ses formes, avec la diffusion de la participation directe, pour répondre aux perturbations issues de l'environnement. La gestion des incertitudes s'impose comme une irréductible composante de l'activité productive malgré l'effort pour la réduire que représentait le modèle rationnel taylorien sous la domination duquel l'appareil productif s'était organisé dans la période de croissance. L'importance de l'aléatoire augmente sur le plan des marchés-produits avec la concurrence internationalisée, l'instabilité de la demande et la diversification des produits⁽⁹⁾ et sur le plan technico-organisationnel avec l'automatisation progressive des travaux manuels facilement décomposables en séquences gestuelles, l'informatisation des relations entre recherche, gestion et production ; tous phénomènes qui ont pu justifier que l'on parle de « révolution de l'intelligence ». Face à cette recrudescence et cette transformation de la nature des incertitudes, la participation apparaît susceptible d'en faciliter la gestion.

En effet, plus les systèmes sont intégrés et complexes pour améliorer la flexibilité productive, plus ils sont sensibles aux risques de micro-pannes et de problèmes pour lesquels le diagnostic et l'intervention humaine s'avèrent irremplaçables. Il ne suffit plus, pour la direction, de négocier avec les représentants des salariés ; il est nécessaire d'obtenir un engagement volontaire de tous les salariés, ce qui suppose à l'extérieur de l'entreprise le maintien d'une image positive dans le milieu local, à l'intérieur des communi-

cations en réseaux, des formes de travail en groupes plus axées sur l'information transversale et le conseil que sur la seule transmission d'instructions et de décisions. Les segmentations propres au modèle rationnel sont maintenant considérées comme génératrices de dysfonctionnements dans des processus de production en « flux tendus » et c'est l'appartenance collective qui est mise en avant autour de la culture d'entreprise.

Vers une autre problématique

Ce renversement de perspective, occasionné par la reconnaissance du caractère fonctionnel de la participation, appelle un renouvellement des approches de la participation dans les coopératives. Il n'est guère concevable à terme que cette nouvelle dimension de la participation n'y soit prise en compte qu'à travers la duplication de techniques importées des entreprises privées ou publiques, assorties de quelques adaptations de forme. C'est pourquoi une problématique est ici proposée dans laquelle la participation est abordée comme un **processus d'adaptation de l'entreprise à ses contingences externe et interne dans des conjonctures marquées par une montée des incertitudes**. La spécificité coopérative réside alors dans la nature de la contingence interne forgée par la double qualité des membres, à la fois travailleurs et sociétaires.

Dans un premier temps, il est procédé à la construction d'une situation typique de l'ajustement qui en résulte. Puis, dans un deuxième temps cette situation typique est confrontée aux informations recueillies dans dix coopératives de travail de trois pays étudiées dans le cadre d'une recherche comparative européenne. Enfin, sont synthétisés les principaux résultats qui peuvent être tirés de cette recherche exploratoire pour conclure par une démarche méthodique de formation dans les coopératives qui les prennent en compte. Il s'agit de figurer quel dispositif de formation peut per-

(9) Cf. R. Boyer (éd.), *La flexibilité du travail en Europe*. Paris : La Découverte, 1986. L. Thevenot, Equilibre et rationalité dans un univers complexe, *L'économie des conventions*, *Revue économique*, op. cit.

mettre de s'appuyer sur les caractéristiques propres des coopératives de travail.

La situation typique de référence

La coopérative est une combinaison d'une association et d'une entreprise réciproquement liées par un double rapport d'activité (le travail dans l'entreprise) et de sociétariat (la participation représentative de gestion dans la société, c'est-à-dire la participation déléguée aux pouvoirs et aux risques de l'entrepreneur).

Conformément à cette définition générique, le processus de participation est construit comme un enchaînement de quatre séquences selon un ordre logique :

- 1) l'environnement contraint la coopérative à modifier son activité ; la prise en compte de cette contrainte est entamée de manière concomitante ;
- 2) dans le travail, par des changements des modes d'inscription des salariés dans l'entreprise et des formes de participation directe ;
- 3) dans le sociétariat, par des changements des modes d'exercice du sociétariat et des formes de représentation en son sein ;
- 4) 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.

Les pratiques coopératives

Dans l'échantillon considéré, deux types de coopératives peuvent être distingués :

- *les coopératives professionnelles* dans lesquelles le travail qualifié est assimilable à un métier ; il nécessite des savoir-faire, des « tours de main » incluant les formes de polyvalence entre postes correspondant à plusieurs

mois d'apprentissage ou d'expérience. Les savoir-faire peuvent être socialement reconnus ; c'est le cas du livre par exemple, avec des formes de représentation du personnel qui ont abouti à la négociation sur les qualifications et classifications et à la définition de diplômes professionnels. Dans d'autres cas, ils ne sont pas reconnus socialement parce que correspondant à des modes de socialisation particuliers pour des activités comme la gainerie ou la ganterie venues du travail féminin avec intégration à la manufacture par petits groupes. Cette organisation artisanale peut être maintenue dans le temps ou réactivée par les évolutions de l'environnement comme dans le bâtiment où la complexification des chantiers à forte marge incite à une requalification au moins partielle ;

- *les coopératives professionnelles taylorisées* dans lesquelles le travail a été déqualifié par séparation entre conception des modes opératoires et mise en œuvre dans l'atelier. Elles correspondent à un processus d'industrialisation d'un travail antérieurement artisanal dans lequel les opérateurs sont dépossédés de certaines fonctions et savoir-faire, néanmoins par rapport à l'organisation taylorienne standard subsistent des formes d'auto-contrôle, d'élargissement et d'enrichissement des tâches héritées de l'organisation artisanale.

Les coopératives professionnelles

Les processus participatifs dans les coopératives artisanales peuvent être appréhendés par enchaînement des 4 séquences de la situation de référence.

- Dans une entreprise italienne de bâtiment (733 salariés) :
 - a) le positionnement sur le marché de grandes infrastructures conçu en réaction à la crise du secteur rend nécessaire une technicité plus grande qui se manifeste par l'embauche de techniciens ;
 - b) une diversification et une organisation régionale de la production sont

adoptées sous la responsabilité de chefs de commande, ce qui implique une augmentation tendancielle des qualifications et une expérimentation de micro-démocratie industrielle incluant des réunions de chantier, des réunions pour les secrétaires et les cadres ;

c) après une mobilisation de l'épargne des anciennes coopératives lors de la fusion, des demandes de participation spontanées se font jour de la part des sociétaires alors que les assemblées générales s'essouffent malgré les tentatives pour améliorer l'information gestionnaire. Une réflexion est entamée sur le rôle des « cadres sociaux », les membres ayant des responsabilités dans la coopérative ;

d) par la suite, le pouvoir régional est formalisé au niveau de la structure technique selon un modèle « fédératif », le conseil d'administration n'a plus qu'un rôle marginal dans les décisions. Un accord en trois points est signé avec le syndicat concernant les cadres et techniciens : la définition d'un « job grading », des courbes de rémunération selon les responsabilités et des fiches de poste. Un comité paritaire composé des représentants de la coopérative et du syndicat souscrit un protocole dans lequel le syndicat déclare partager les orientations stratégiques de la coopérative et s'engage à prendre des initiatives pour améliorer l'adhésion des travailleurs et le climat social afin d'intensifier la productivité et l'efficacité. Au niveau des chantiers sont instituées, après une formation, des réunions de production mensuelles dont le principe reste à confirmer, axées sur les problèmes techniques et productifs.

- Dans une entreprise italienne de céramique (122 salariés) :

a) l'écroulement du marché a entraîné la reconversion de la production ;

b) les îlots de production pré-existants sont organisés pour atteindre une organisation participative et donner aux responsables un rôle plus important de coordinateur au sein d'équipes égalitaires

avec la même qualification. Les responsables d'îlots ont des réunions périodiques avec le responsable de production. Surtout, le salaire au rendement est supprimé et des réunions d'îlots sont organisées régulièrement ;

c) le conseil d'administration active le sociétariat en animant des assemblées générales consultatives et une formation est organisée afin de diffuser les idéaux coopératifs ;

d) l'articulation entre entreprise et coopérative se traduit par la complémentarité entre réunions de secteur et organes coopératifs. Les réunions de secteur sont convoquées « ad hoc » par les travailleurs, les responsables de secteur ou le conseil d'administration. Ces réunions servent, entre autres, de préparation aux assemblées générales consultatives tous les 30 ou 40 jours. Les responsables de secteurs expriment tous les 10 jours les critiques et suggestions des travailleurs de leur îlot au conseil d'administration où siègent, à titre d'observateurs, deux représentants du syndicat.

- Dans une entreprise italienne de fonderie (47 salariés) :

a) après la faillite de l'entreprise précédente due au resserrement du marché, la coopérative s'est spécialisée sur une nouvelle production : les fontes sphéroïdales qui exigent une forte qualification professionnelle ;

b) la réorganisation de l'entreprise a mis l'accent sur la reconnaissance des qualifications, auparavant sous-estimées, doublée d'une augmentation de salaires. Les équipes s'organisent autour des chefs de secteur qui ont été nommés sur la base de leur compétence technique. Des réunions regroupant les chefs de secteur sont convoquées toutes les semaines. Des réunions de secteur se tiennent mensuellement et chaque fois qu'un problème est repéré par les salariés polyvalents dont les qualifications sont très homogènes ;

c) la coopérative, soutenue par les syndicats, a été créée grâce à la mobilisation de l'épargne de ses membres et l'assemblée générale mensuelle aborde

les problèmes d'investissement et d'organisation de la production afin de procéder à une concertation large ;

d) comme dans le cas précédent, l'ajustement entre entreprise et coopérative se manifeste par la représentation des opérateurs au conseil d'administration grâce à leur responsable de secteur.

- Dans une entreprise française de l'industrie graphique (98 salariés) :

a) l'entreprise doit s'adapter aux mutations permanentes et rapides du secteur d'activités et dans ce cadre elle procède à l'installation d'un troisième établissement ;

b) la participation coutumière s'avère indispensable au fonctionnement général de l'entreprise. Les nouvelles techniques ont entraîné l'apparition de nouvelles qualifications acquises grâce à une formation de salariés sur la base des aptitudes, des motivations et du salariat ;

c) des réunions mensuelles sont consacrées à l'information descendante donnée par le conseil d'administration. La démission du président-directeur-général met à l'ordre du jour le problème du devenir de la coopérative et suscite une interrogation sur les moyens de « réduire l'écart entre base de productifs et direction et conseil d'administration ». Un groupe-pilote est nommé, dont les membres sont élus, pour étudier des problèmes et proposer des solutions au conseil d'administration ;

d) alors que la participation au salariat comme au sociétariat se cantonnait à une élite, par volontariat ou élection, une dynamique plus globale est recherchée à travers un plan de formation pour tous, qui concerne à la fois le fonctionnement coopératif et la gestion de l'entreprise. Un renouvellement des participants au groupe-pilote est recherché en modulant sa composition suivant les thèmes traités.

- Dans une entreprise française de bâtiment (138 salariés) :

a) la volonté de maîtriser le chiffre d'affaires conduit à inverser la proportion entre sous-traitance et créneau pro-

pre en développant le secteur de la rénovation qui suppose savoir-faire, capacités d'initiative et d'imagination auparavant sous-utilisés ;

b) ceci intervient dans une situation où coexistent deux pouvoirs : l'un moderniste, émanant du « bureau », sous l'autorité du gérant, qui s'occupe du commercial et de la gestion. L'autre, plus paternaliste, issu des « chantiers », coordonné par le conducteur de travaux, ancien patron de l'entreprise précédente. La qualité d'homme de métier « inconditionnellement reconnu » du conducteur de travaux s'oppose à l'origine « administrative » du gérant. Après consultation des salariés par réunions et questionnaires est décidée l'organisation de cercles de qualité et d'innovation ouverts aux volontaires ;

c) la coopérative se caractérise par une forte délégation de pouvoirs au gérant avec un conseil d'administration, « courroie de transmission » qui intervient surtout sur les questions de gestion du personnel, et des réunions régulières d'information qui servent à examiner les modalités des changements envisagés. Sept personnes sont formées à l'animation des cercles de qualité et d'innovation dont presque toutes sont membres du conseil de surveillance ;

d) l'expérience « pilote » de « direction et gestion participative » a certes contribué à légitimer le gérant et à améliorer les capacités d'écoute, de communication et de réflexion chez les animateurs ce qui a des répercussions favorables sur le fonctionnement du conseil de surveillance. Néanmoins, elle n'a pas entraîné de prise de conscience des enjeux au-delà du noyau des personnes déjà responsables. La désaffection vis-à-vis des cercles de la part des participants tient à ce que, consacrés à un sujet d'ordre général, ils n'ont pu être adaptés « à la mesure du quotidien ». D'autre part, reposant sur l'animation des élus, ils n'ont pas influé sur la première ligne hiérarchique dont l'attitude s'avère pourtant primordiale

pour réhausser le niveau d'intervention de l'entreprise sur le marché de la rénovation.

L'ajustement, sous l'effet des contraintes de l'environnement, dans ces coopératives artisanales se traduit par une double évolution de leurs structures organisationnelles :

- intégration plus forte de cadres et techniciens dans les organes dirigeants de la coopérative, présidence et conseil d'administration ;
- développement d'une participation intégrée au fonctionnement de l'entreprise : organisation participative, participation coutumière ou dispositifs greffés sur la structure de travail, avec une affirmation de la qualification des salariés.

Les exemples les plus accomplis de cet ajustement, en l'occurrence les entreprises italiennes de céramique et de fonderie placées dans un marché très évolutif, font coïncider hiérarchie de production et représentation élue des sociétaires. Les responsables administrateurs cooptés pour leur compétence technique ont alors un rôle de relais de l'information descendante (explication des délibérations du conseil) et ascendante (défense des salariés de leur secteur au conseil) ; ils contribuent à la coordination et à la médiation entre les différents secteurs qui composent la coopérative, représentés à parité au sein du conseil⁽¹⁰⁾.

Par contre, l'ajustement s'effectue difficilement quand les réaménagements auxquels procèdent les processus participatifs ne semblent pas en correspondance avec une saisie des contraintes de l'environnement. L'entreprise française de bâtiment illustre cette difficulté avec une organisation par petites équipes qui

n'arrive pas à se connecter avec la vie coopérative et ne facilite pas l'entrée sur le marché de la rénovation.

Les coopératives professionnelles taylorisées

Pour les coopératives professionnelles taylorisées, l'adaptation aux contraintes de l'environnement prend des formes diverses. Là encore, les processus participatifs peuvent être appréhendés par enchaînement entre les séquences dégagées dans la situation de référence.

- Dans une entreprise espagnole de sidérurgie (68 salariés) :

a) ce sont les menaces sur l'emploi qui motivent la reprise de l'activité en coopérative ;

b) une valorisation des postes de travail a été faite pour déterminer les salaires. La maîtrise a été désignée pour ses compétences professionnelles ;

c) la reprise a été négociée avec l'ancienne direction par une « commission de transformation » de 9 personnes élues par les salariés avec validation des décisions importantes par l'ensemble du collectif ;

d) la commission de transformation s'est muée en conseil d'administration. Pour des questions d'efficacité, le conseil d'administration s'est réduit à 5 personnes mais un comité technique composé des chefs de secteur et des responsables fonctionnels s'est mis en place. La rationalisation progressive de l'organisation et de la production est bien acceptée parce qu'elle a pour contrepartie le maintien d'une participation coutumière, une augmentation des salaires et la concertation avec les syndicats pour les embauches.

- Dans une entreprise espagnole de menuiserie (78 salariés) :

a) ce sont aussi les menaces sur l'emploi qui ont servi de déclencheur pour le passage en coopérative ;

b) le départ de l'entreprise n'est possible qu'avec une réduction des salaires par rapport à la période antérieure, un horaire de 12 heures par jour et du tra-

(10) Cf. les constats déjà opérés dans J.L. Laville, I. Mahiou, Unité et diversité des S.C.O.P., *La revue de l'économie sociale*, n° 3, janvier-mars 1985.

vail gratuit pendant les jours de repos. Puis l'arrivée de machines-outils à commande numérique entraîne une évolution du travail pour tous les ouvriers qu'une formation technique et économique générale veut faciliter ;

c) la mobilisation initiale de l'épargne des sociétaires est forte puisque le capital est la propriété exclusive des travailleurs. Elle est confirmée par des jeunes embauchés qui deviennent membre et des prêts accordés à l'entreprise par ses sociétaires pour surmonter une perte exceptionnelle. L'assemblée générale hebdomadaire devient mensuelle à mesure que la responsabilité de gestion est transférée au conseil d'administration animé par un manager embauché ;

d) l'assemblée mensuelle est devenue un lieu d'information et de sensibilisation à la gestion où le manager et les différents responsables expliquent leurs orientations. Dans le travail, l'organisation a été conçue par équipes regroupées autour d'une maîtrise reconnue pour sa compétence. Les améliorations économiques obtenues ont permis des augmentations régulières de salaires et les syndicats sont consultés sur les conditions de travail et embauches.

A ces deux entreprises où les formes de régulations sont proches, s'opposent trois entreprises où se posent plus de problèmes.

- Une entreprise française d'impression-cartonnage (311 salariés) :

a) est confrontée au « passage à la production industrielle » avec un investissement en « structure » : accroissement du nombre de cadres spécialisés, création de fonctions comme le bureau des méthodes ;

b) le renouvellement des cadres contribue à instaurer un mode de management plus moderniste qui essaie d'utiliser la participation dans une réorganisation de la gestion d'ensemble de l'entreprise. Des réunions d'atelier ont préfiguré les groupes d'expression et précédé les cercles de qualité et l'expérience de commissions de travail préalables à la défi-

nition d'un plan de développement. La synthèse des expériences de cercles de qualité et de commissions de travail conduit vers un nouveau type de dispositif basé aussi sur le volontariat : des groupes de travail non permanents intervenant sur des sujets choisis par la direction où sont intégrés d'office des agents de maîtrise ;

c) le système coopératif de délégation est formel, les administrateurs non cadres étant assez démunis dans les débats du conseil face à l'ensemble des cadres qui en sont membres. En plus de ces organes statutaires, la coopérative a mis en place des réunions régulières de salariés trimestrielles, assemblées d'information descendante sur la situation économique de l'entreprise. Elles se déroulent après les heures de travail et réunissent environ un quart du personnel ;

d) les limites qui apparaissent viennent de la difficulté de mettre en place des formes d'association du personnel aux mutations en cours qui accentuent l'hétérogénéité de l'ensemble du collectif. Malgré la volonté de la direction, les formules testées jusqu'ici tant dans le salariat que dans le sociétariat n'ont concerné qu'une minorité du personnel sociétaire, ce qui ne suffit pas à éviter un éclatement dont le risque s'accroît avec l'évolution économique.

- Dans une verrerie espagnole (320 salariés) :

a) la crise a entraîné une réduction du volume d'emplois passé de 350 à 320 salariés ;

b) des attitudes de retrait sont constatées dans le travail avec le remplacement de la génération « pionnière » par une autre « moins participative » ;

c) pour y remédier, des « commissions participatives » sont créées et inscrites dans les statuts de la coopérative, au nombre de six, une pour chaque secteur, elles regroupent 10 membres représentatifs du secteur ;

d) destinées à dynamiser la participation, ces commissions ont engendré une

situation conflictuelle en mettant l'accent sur les antagonismes entre secteurs.

- Dans une entreprise italienne de mécanique (354 salariés) :

a) il existe une technicisation « tertiaire » de la production avec une miniaturisation électronique et une modularité des instruments fabriqués ;

b) un audit organisationnel est réalisé pour préciser les répartitions de responsabilités afin d'aboutir à une meilleure programmation du travail ;

c) parallèlement, une enquête est effectuée sur les représentations de la coopération dans l'entreprise ;

d) à l'issue de ce double processus, la composition du conseil d'administration est modifiée pour intégrer plus de techniciens puis plusieurs directeurs changent. Mais si le rôle des cadres et techniciens se trouve précisé, les élus au conseil ne sont pas représentatifs de l'ensemble de l'entreprise et les disparités entre secteurs sont accentuées par les politiques différentes menées par chaque direction, certaines acceptant les demandes de participation des salariés, d'autres les refusant.

L'ajustement sous l'effet des contraintes de l'environnement dans les coopératives professionnelles taylorisées se traduit par une double évolution de leurs structures différente de celle du groupe des coopératives professionnelles. Elle passe par :

- la légitimation des organisateurs de l'entreprise quand celle-ci a fait l'objet d'une reprise en coopérative ;
- la solution apportée aux dysfonctionnements dans l'organisation du travail grâce à une requalification des salariés.

A l'inverse, l'ajustement n'est que partiel quand les évolutions internes ne prennent pas suffisamment en compte les données issues de l'environnement comme dans l'entreprise française d'impression cartonnage. Enfin, dans la verrerie espagnole et l'entreprise de mécanique italienne, l'absence d'ajuste-

ment se comprend par une absence de maîtrise de la double dimension, la première privilégiant la coopérative et la seconde l'entreprise.

Principaux résultats

A l'issue de ces observations, quelques remarques conclusives peuvent être formulées sur la participation dans les coopératives.

- L'analyse centrée sur les coopératives confirme l'hypothèse, à savoir que la participation ne peut être comprise comme un simple aspect du fonctionnement social. A la recherche d'un modèle de démocratie coopérative, se substitue à notre sens une étude des relations entre « activités et acteurs » dans lesquelles *la participation est un réglage des rapports entre l'entreprise et son environnement qui génère des transformations internes.*

D'une façon générale, aucune tendance à l'égalité ne se manifeste entre les membres au travail, au contraire, les dirigeants renforcent leur position, en particulier, se dégage la mise en correspondance des pouvoirs techniques et commerciaux avec le pouvoir organisationnel de la coopérative.

Cette mise en correspondance est induite par les contraintes de l'environnement : nécessité d'une politique commerciale plus dynamique, complexité croissante des techniques de production. Ainsi, dans 4 coopératives, quand il s'agit de repositionner l'activité sur le marché, le rôle de ceux qui assurent les relations avec l'environnement : gérant, manager, directeur commercial ou chefs de secteur est renforcé à travers les processus participatifs. Dans quatre autres coopératives, c'est le rôle des techniciens et agents de maîtrise choisis pour leur compétence professionnelle qui est renforcé par la technicisation de l'activité.

- Dans les coopératives, *la participation 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 ».*

La situation typique de référence basée sur la double qualité des membres s'applique dans les entreprises coopératives situées sur des marchés évolutifs. Toutes les descriptions montrent des activités d'information et de discussion de la prise en compte des contraintes de l'environnement :

- au travail, avec adaptation de la production en concertation avec des salariés dans des unités homogènes de travail ;
- dans le sociétariat avec contrôle des plans et des décisions du gérant ou du conseil d'administration par un vote, une discussion des investissements au moins de façon implicite par la concertation sur l'épargne à mobiliser.
- Conséquence des constats ci-dessus, pour qu'un processus participatif puisse permettre un nouvel ajustement dans une coopérative en situation de changement, il importe 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 les activités reprises en coopératives, la légitimation des animateurs comme « dirigeants » se construit par une conjugaison de choix faits dans l'organisation de la production et des choix industriels stratégiques validés par les sociétaires. Par exemple, le directeur commercial qui était le président du comité de reprise devient directeur général de l'entreprise. Ceci est rendu possible par une réorganisation des rapports au travail reposant sur l'instauration de réunions dans les secteurs, la nomination d'un comité technique réunissant les chefs de secteur, la discussion avec les organisations syndicales et une approbation du plan de redressement par les sociétaires. Autre exemple, l'équipe dirigeante et son manager sont crédibilisés par une modernisation de l'outil de production menée en concertation avec les travailleurs et par une mobilisation forte de l'épargne des sociétaires.

Dans d'autres cas, le renforcement de l'animation du sociétariat se coordonne avec une forte participation coutumière au travail. Des modifications des techniques de travail s'accompagnent, comme nous l'avons relevé, de changements dans les représentants élus par les sociétaires au conseil d'administration.

A l'inverse, le non-ajustement s'explique dans les coopératives de l'échantillon par une relative déconnexion entre processus participatif et contraintes de l'environnement ou par la confusion entre sociétariat et salariat quand les sociétaires sont sollicités pour résoudre des problèmes posés dans le travail ou par l'injonction paradoxale qui consiste à mobiliser sociétaires et salariés selon des modalités incompatibles. A cet égard, la recherche permet de formuler l'hypothèse suivante qui reste à vérifier : le statut coopératif qui suppose une communauté de sociétaires s'avère antinomique d'une logique différenciatrice dans la participation au travail. Il semble, qu'au contraire d'autres P.M.E., les coopératives ne peuvent choisir entre logiques communautaire et différenciatrice dans la mise en œuvre de la participation directe. Pour être en cohérence avec leur statut, elles doivent s'orienter vers une logique communautaire.

- La participation est, par conséquence, génératrice d'opportunités et de risques particuliers dans les coopératives en situation de changement.

Sur le plan des opportunités, bien que les monographies ne contiennent pas d'informations suffisantes pour traiter cette question de façon exhaustive, elles permettent de construire des couples typiques d'adaptation coopérative au changement :

- innovation des technologies et équipements / mobilisation de l'épargne des sociétaires
- technicisation de la production / élection de techniciens au conseil d'administration

— recherche de nouveaux créneaux /
élection de commerciaux au conseil
d'administration

Ces couples permettent des régulations
propres aux coopératives.

Sur le plan des risques, la double dimen-
sion d'entreprise et d'association peut
entraîner des difficultés dans les défini-
tions de rôles génératrices d'ambiguïtés et
de blocages si les processus de participa-
tion au travail et dans le sociétariat ne sont
pas à la fois distingués et articulés.

- L'information sur l'environnement de
l'entreprise joue un rôle de dynamisation
des processus participatifs dans le sens
d'une complémentarité entre participa-
tion dans le salariat et dans le sociétariat.

A l'appui de cette assertion quand les
assemblées de sociétaires ne semblent pas
aussi dynamiques qu'il apparaîtrait sou-
haitable, c'est la forme et le contenu de
l'information discutée qui est remise en
cause. Au contraire, l'information sur les
contraintes de l'environnement quand
elle est introduite dans les discussions
entre sociétaires tend à renforcer la par-
ticipation au travail. Ainsi, dans les coopé-
ratives en reprise d'entreprise la dis-
cussion sur les plans industriels est une
étape nécessaire à la mobilisation des
salariés dans leur activité de travail.

- Dans la perspective d'une mise en rap-
port des formes de participation dans les
coopératives et dans les autres P.M.E., les
résultats obtenus vont à l'encontre de
nombreux commentaires considérant
que le sociétariat devient un frein au déve-
loppement et à la modernisation dans les
coopératives. Deux citations sont repré-
sentatives de ces commentaires. « Le
militantisme des participants de l'écono-
mie sociale devient un obstacle au déve-
loppement de l'activité économique »⁽¹¹⁾,
« entreprises économiques devenues pour
certaines très importantes, les coopéra-
tives sont en fait juridiquement adminis-

trées par des bénévoles non rémunérés
(...) dont le choix provient le plus souvent
d'un engagement coopératif au sens mili-
tant du terme, plutôt que d'une sélection
appréciée selon de rigoureux critères
techniques de compétences »⁽¹²⁾.

Se parant du sceau de l'évidence, ces
commentaires qui présentent le sociéta-
riat comme une contrainte sont couram-
ment admis. Les données recueillies dans
cette recherche montrent, qu'au con-
traire, dans bien des cas, la procédure
d'ajustement de la double démarche par-
ticipative, construit une légitimité forte
de l'organisation de son mode de mana-
gement. En témoignent des formes de
flexibilité trouvées par les coopératives
en périodes de crise par la mobilisation
de l'épargne des sociétaires, l'implication
dans le travail allant jusqu'au travail
gratuit. Le sociétariat ne peut être réduit
à une « pesanteur sociale », il constitue
une forme de régulation sociale.

Une démarche méthodique de formation

L'ensemble de ces remarques amène à
proposer une structuration générale des
dispositifs de formation qui accompagne-
raient l'introduction de processus parti-
cipatifs dans les coopératives. Cette
structuration est basée sur la saisie des
contraintes de l'environnement et l'éla-
boration de réponses à ces contraintes
articulées dans les deux sous-ensembles,
entreprise et association⁽¹³⁾.

(12) J.-P. Champeaux, La formation des admini-
strateurs des coopératives. Rapport au Con-
seil supérieur de la coopération, Paris, 1980.

(13) Cette proposition s'inscrit dans le pro-
longement de l'« auto-enquête » préconisée
par A. Meister pour les communautés de tra-
vail en 1958 et de la proposition formulée par
J. F. Marchat en 1984. Cf. A. Meister, les
communautés de travail, bilan d'une expé-
rience de propriété et de gestion collective,
Entente communautaire, numéro spécial,
1958. J. F. Marchat, Proposition d'interven-
tion pour une politique spécifique de forma-
tion professionnelle dans les S.C.O.P., in J.-L.
Laville, I. Mahiou, *Interactions économiques
et sociales dans les coopératives de produc-
tion* Paris : Crida, 1985.

(11) F. Saget et alii, *La formation du person-
nel d'encadrement dans le secteur de l'éco-
nomie sociale*, Fondes, Ministère de la forma-
tion professionnelle, Paris, 1986.

Les dispositifs de formation pourraient être répartis en trois temps.

- Dans un premier temps, quatre moments peuvent être construits dans leur ordre logique de succession :

- un dossier documentaire rassemblant les diverses informations économiques de l'entreprise ;
- un premier apprentissage des méthodes de planification ou de construction d'objectifs dans une entreprise ;
- une discussion-appropriation du contenu de ce dossier documentaire par les responsables, les syndicalistes, les salariés de l'entreprise ;
- l'élaboration de scénarii de transformation des rapports de travail et de sociétariat.

- Dans un deuxième temps, selon les rythmes propres de circulation de l'information dans l'entreprise, il s'agit de discuter les scénarii de transformation des rapports de travail et de changement des qualifications ; de mettre à plat les compétences présentes dans l'entreprise, reconnues ou non. A partir de cette double discussion, est élaboré un plan de formation.

- Dans un troisième temps, les différentes modifications des moyens de production peuvent être débattues par les sociétaires si au préalable sont établies des correspondances entre le financement de

ces équipements, l'épargne et la capacité d'emprunt des sociétaires, l'amortissement de ces équipements, leur renouvellement et la constitution de réserves, ce qui renvoie à trois étapes :

- un dossier documentaire schématisant les données énoncées ci-dessus ;
- une discussion avec les salariés et les représentants syndicaux ;
- une modification des scénarii initiaux.

Cette méthode, plutôt que de produire des choix qui peuvent cliver les coopérateurs, tend à chercher des solutions les plus constructives pour le groupe et à réduire les oppositions entre les choix différents. Elle dessine une place spécifique des responsables du conseil d'administration. En tout état de cause, ils devraient pouvoir maîtriser l'animation de l'ensemble du dispositif et les moyens et techniques qui apparaissent nécessaires. Ces capacités pourraient être acquises par le recours à un groupe de travail où sont confrontées différentes expériences d'introduction ou de développement des processus participatifs. Ils devraient également organiser une prise de recul pour évaluer de façon formative le processus mis en œuvre dans leur entreprise. Cette évaluation pourrait alimenter de façon efficace le groupe de travail précédent. ■

Claude Houssin
Jean-Louis Laville