

# Scop et PME face à la participation

par Jean-Louis Laville  
et Isabelle Mahiou (\*)

**L**ES thèmes de la participation des salariés et du management participatif sont omniprésents dans les débats qui entourent une entreprise aujourd'hui réhabilitée dans le contexte de crise et de mutation que nous connaissons. Leurs partisans font de l'investissement humain et du qualitatif des éléments essentiels de la mobilisation collective nécessaire à la mise en œuvre de stratégies qui seraient capables de maîtriser les changements, dans un environnement de plus en plus menaçant et fluctuant. Expérimentées sous diverses formes par les directions d'entreprises, les démarches participatives ont également bénéficié d'une réactualisation à travers les lois Auroux où certains ont vu un moyen de promouvoir un nouveau type de management.

Ces débats contribuent à renouveler les interrogations qui traversent le mouvement coopératif de production. On le voit à travers des initiatives récentes, comme l'expérimentation de cercles de coopérateurs impulsée par la CG-Scop, l'organisation de journées d'études accordant une large place à ces questions (1).

Dans ce cadre, notant « *le caractère de plus en plus secondaire de la propriété vis-à-vis des caractéristiques organisationnelles et gestionnaires* », certains se demandent en particulier si « *les entreprises coopératives n'auraient (...) pas, en effet, des leçons à tirer d'une observation de leurs pratiques, mises en perspective comparée avec celles d'autres types d'entreprises* » (2). Interrogation voisine chez les coopérateurs réunis par le CRIC, à la recherche d'échanges et de moyens propres à améliorer la participation dans leurs entreprises.

Les ambitions, les attentes différenciées qui s'expriment dans les Scop sont à la mesure du projet de l'entreprise et de sa réalité de mise en œuvre, de la *culture* qui la caractérise, des représentations sociales des individus... Questions couramment entendues : comment développer la motivation, la mobilisation ou lutter contre la démobilisation qui menace au bout d'un certain temps, comment prendre collectivement des décisions, comment réduire l'écart entre un discours politique de participation au pouvoir de gestion et la gestion quotidienne des initiatives, comment vivre ensemble ? Également, quel projet social les Scop ont-elles à proposer face aux discours de la participation et de la motivation qui se développent hors de la coopération ?

---

(\*) J.-L. Laville et I. Mahiou sont chercheurs au Crida.

À défaut d'une réelle étude comparative, il est possible de mettre à plat quelques éléments de réflexion à partir de pratiques d'entreprises coopératives et autres. Démarche exploratoire qui vise à faire apparaître quelques points clefs.

## Les limites d'une mise en perspective

Une mise en perspective comparée des pratiques participatives de Scop et d'autres formes d'entreprises ne prendrait tout son sens qu'en se centrant sur les PME. Or, c'est un terrain qu'on connaît mal. L'intérêt des chercheurs pour ces entreprises est récent — mais l'accès n'est pas aisé non plus —, de même que sont récentes leurs interrogations sur les pratiques de participation des salariés, largement suscitées par l'instauration du droit d'expression des salariés.

D'un autre côté, les PME ne renvoient guère une image de modernité et d'innovation quant à leurs modes d'organisation et de gestion, surtout sous l'angle des *ressources humaines*. Si une frange du patronat de PME a depuis longtemps cherché à appliquer ses conceptions sociales au nom d'une démarche humaniste, le discours sur le management participatif forme *entreprise du troisième type* trouve plutôt sa terre d'élection au sein des directions de grandes entreprises. A cet égard, les positions exprimées par la CG.PME lors du vote des lois Auroux sont éloquentes : « *favorable à l'expression des travailleurs, mais à travers la voie normale de la hiérarchie* », elle considérait ce droit nouveau comme « *véritablement superflu dans une PME* » (3). Si l'expérience a fait évoluer les jugements de façon positive, il reste que les bilans réalisés sur l'application des lois (4) montrent que nombre de dirigeants, en particulier dans les entreprises de 50 à 100 salariés, prennent argument de *l'expression naturelle* qui existerait dans leurs entreprises pour expliquer l'inutilité du dispositif et justifier son absence : l'effectif restreint permet les contacts directs, la hiérarchie est accessible et limitée en nombre, le cadre reste familial... ; ce que la loi admettait d'ailleurs implicitement en n'instituant pas d'obligation de négocier en deçà de 200 salariés.

On peut penser que les chefs d'entreprise qui sont disposés à *faire du participatif* préfèrent impulser des procédures qu'ils contrôlent mieux, du type cercle de qualité, ou encore des démarches plus informelles et qui s'inscrivent clairement dans le cadre des objectifs économiques de l'entreprise. Mais le constat relatif au droit d'expression donne un peu la mesure de l'état d'esprit des dirigeants de PME face aux structures collectives de salariés sortant des cadres habituels de l'organisation. Des expériences riches existent dans les PME, comme le montrent de trop rares études de cas, mais il faut les resituer dans un contexte où les changements ne sont pas à la mesure de discours souvent apologétiques qui ont tendance à faire du participatif et du consensus de nouveaux principes normatifs (5).

## Actualité de la participation dans le mouvement

Côté coopératives de production, les données sont quasiment inversées. Leur forme particulière posant comme une évidence le fait participatif, voire autogestionnaire, de nombreuses études se sont attachées à examiner quelles pouvaient être les pratiques de ces *poissons pilotes* ; tour à tour entreprises alternatives, solution pour le maintien de l'emploi, mais aussi PME partageant avec d'autres des difficultés pour se maintenir sur leurs marchés.

Cette hétérogénéité est-elle à l'origine de la *timidité* dont le mouvement fait preuve dans le domaine de « *la participation vécue dans la vie de travail de tous les jours* » ? (6). La participation y a statut de valeur, valeur fondamentale du double point de vue du sociétariat et du travail quotidien (7), de la double qualité d'associé et de travail-

leur. Ainsi, ce qui dans les entreprises classiques semble progressivement prendre corps comme outil de gestion renvoie d'abord dans le monde coopératif à une référence idéologique. Même si cette dernière prend sa source dans les conditions concrètes de l'émergence coopérative, elle s'en autonomise pour devenir référent commun et intégrateur — ce que traduit assez bien l'expression *esprit coopératif*.

Certes, la petite taille des Scop, les types de qualifications des collectifs et de procès de travail ne rendent pas aussi aigus, pour une majorité d'entre elles — de même sans doute que pour nombre de PME —, les problèmes que pose la parcellisation des tâches dans des entreprises moyennes ou grandes. En même temps, leur diversité ne permet guère l'élaboration de *modèle*. Mais la référence aux valeurs coopératives, qui est aussi et surtout inscription dans les statuts des entreprises, a beaucoup fonctionné comme une sorte d'assurance sur la participation, à bonne distance des problèmes concrets qui se vivent tous les jours dans les entreprises, comme si le lien de sociétariat — ce lien abstrait qui fait de chaque salarié un élément de l'entrepreneur collectif — suffisait à donner vie à la participation de coopérateurs qui sont aussi des salariés.

Si le mouvement coopératif dans son ensemble n'a pas été le lieu d'une réflexion plus avancée sur l'organisation et le vécu du travail, au point de se sentir interpellé par les expériences menées dans d'autres entreprises, cela n'a pas empêché des entreprises coopératives, tout au long de l'histoire du mouvement, de mettre en œuvre des pratiques innovantes en la matière.

Ce qui apparaît nouveau dans le contexte actuel, c'est que la participation des coopérateurs, qui était généralement considérée comme un problème réel mais secondaire par rapport aux enjeux économiques, cantonnée au domaine de la vie coopérative — dans une stricte division entre gestion/vie coopérative et travail/organisation de l'entreprise —, peut, de plus en plus, apparaître comme une composante à part entière de la gestion d'entreprise. Ceci, sous l'effet d'une double influence : celle des thèmes qui ont cours sur l'entreprise mais aussi celle du renouvellement du mouvement par des petites entreprises qui, parties d'un projet de remise en cause des schémas classiques de l'organisation du travail et des pouvoirs, cherchent à se structurer dans la durée en organisant des modalités concrètes de participation de leurs membres sous ces deux aspects — non que ces démarches soient nées avec ces coopératives mais, avec elles, elles se sont multipliées sur une courte période.

## **Premiers termes d'une comparaison : les dispositifs participatifs**

En Scop ou dans d'autres entreprises, la participation ne se décrète pas, ne s'improvise pas. Elle s'appuie sur différents types de procédures, plus ou moins formelles, négociées ou non, aux modalités de fonctionnement diverses. On peut considérer comme démarches participatives celles qui instituent en parallèle de l'organisation hiérarchique et négociatoire de l'entreprise des structures impliquant un collectif de salariés partageant l'activité de gestion d'une zone ou d'un sujet, ayant à régler en commun des problèmes spécifiques.

Dans les entreprises classiques, on peut distinguer deux types dominants de dispositifs, ceux qui sont directement conçus comme des outils de management par leurs initiateurs, du type cercles de qualité, démarches de progrès, ceux qui, imposés ou préconisés par la loi, les groupes d'expression, visent plus largement à donner vie à une nouvelle citoyenneté dans l'entreprise.

Dans le premier cas, la démarche est pensée par la direction de l'entreprise dans le cadre de ses objectifs en vue d'une amélioration de l'efficacité économique par

la réflexion de ceux qui sont directement concernés par une activité donnée. On en attend responsabilisation et adhésion du personnel considérées comme de nouveaux gisements de productivité.

Dans le second cas, la démarche est négociée dans le cadre d'un droit reconnu par la loi ; droit des salariés à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation du travail, sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail. Considérés dans l'esprit comme des facteurs de progrès économique et social, les groupes d'expression se différencient des expérimentations antérieures — dont ils se sont inspirés — dans leurs modes d'instauration et leurs finalités explicites, même si, en pratique, des ponts se sont établis entre les deux : formalisation d'expériences antérieures par des groupes d'expression (GE), intégration de GE à des formules existantes, cohabitation des deux, utilisation de GE pour préparer des cercles de qualité...

Les différentes formules présentent toutefois des points communs :

- elles concernent un champ assez délimité d'intervention dont les deux pôles essentiels sont la qualité et les conditions de vie au travail (8) ;
- les questions abordées sont directement en prise sur le vécu quotidien de travail des salariés ;
- elles le sont selon un mode de participation directe et collective des salariés ;
- auxquels revient un pouvoir de proposition de solutions aux problèmes posés (sauf sur des points mineurs), les contraintes et les objectifs globaux restant définis à l'extérieur du processus participatif qui touche le secteur.

En regard, les Scop offrent, en premier lieu, un dispositif formalisé, cerné par leur statut, par la loi, définissant des règles propres à garantir l'accès des coopérateurs aux décisions qui relèvent de l'entrepreneur :

- les structures ainsi définies (AG, CA) ont un champ d'intervention ouvert, dont l'axe principal est formé des *décisions importantes* engageant l'entreprise (investissement, affectation des excédents...);
- les questions traitées sont éloignées du vécu de travail de la majorité des salariés ;
- le mode de participation repose sur un système de représentation indirecte (sauf AG) ;
- les instances de ce dispositif disposent d'un pouvoir de décision.

Cela, pour le modèle théorique, minimum commun aux Scop, en tous points différent des initiatives patronales (champ, mode d'intervention, pouvoir). Il mène à ce paradoxe que, polarisée sur le champ de la macro-décision pour garantir le pouvoir des coopérateurs, la participation ne devient accessible qu'à un noyau que ses caractéristiques professionnelles et/ou culturelles prédisposent à prendre du pouvoir.

Bien sûr, ce minimum commun est approprié par les Scop avec une grande diversité (9).

## **La pratique « statutaire » coopérative**

Beaucoup en restent là, arguant, d'une part, de la règle de la démocratie, d'autre part, au même titre que les hiérarchies de PME, de la petite taille de l'entreprise où *tout le monde se connaît* et où *la porte du p.d.-g. est toujours ouverte*, tout en exprimant une certaine insatisfaction par rapport à la participation qui, passée la mobilisation des premières années, ne pourrait que dégénérer. Ces Scop conjuguent généralement une organisation du travail sans innovation et un système coopératif sans dynamisme.

Insuffisant à fonder une participation autre que formelle, le dispositif statutaire

ne reste cependant pas sans effet sur l'exercice du pouvoir et la négociation dans l'organisation. Car la contrainte d'adhésion minimale que suppose la structure coopérative du capital impose une limite objective. Si le débat échappe aux instances désignées à cet effet, il se traduit toutefois par des arbitrages et des négociations informelles qui s'opèrent en amont pour préserver un consensus nécessaire. Corrélativement, les règles statutaires ouvrent aux coopérateurs des espaces d'intervention qui constituent un garde-fou à la domination d'un noyau dirigeant. Même si ces lieux ne sont pas investis activement, ils existent comme recours possibles, susceptibles d'être réanimés ponctuellement, en particulier dans des situations de crise.

Ce sont là des éléments constitutifs des Scop qui ne peuvent être tenus pour négligeables en regard d'autres formes d'entreprises. Ils influencent de façon plus ou moins explicite l'action des différents acteurs. Ils participent d'un certain *climat* largement reconnu aux Scop : climat de confiance, relations peu formalistes avec la hiérarchie, reconnaissance individuelle... et peuvent favoriser certaines capacités de régulation en matière de gestion. Une étude sur la gestion dans les Scop (10) relève ainsi, par référence à d'autres PME : une souplesse d'adaptation (horaires, salaires, avantages acquis...) rarement rencontrée ailleurs, une intégration de la dimension commerciale propre à atténuer la coupure fréquente entre commerciaux et producteurs, un climat et un autocontrôle favorisant l'utilisation d'outils de suivi des travaux (fiches individuelles, par exemple) peu effective dans d'autres cadres.

Mais une participation *a minima* confère également à la coopérative une certaine fragilité dès lors que celle-ci est confrontée à des choix susceptibles de remettre en cause son équilibre économique et social, d'entamer une certaine qualité des rapports sociaux.

## Circonstances d'émergence du participatif

C'est un premier type de circonstances d'émergence : le développement de démarches participatives par des dirigeants de coopératives, qui possède alors une dimension préventive face à une perspective déstabilisante. Et si, dans d'autres cas, il s'agit moins de prévenir que de trouver des remèdes à une conjoncture de crise (par exemple, crise interne révélant l'usure d'un mode de fonctionnement), la participation apparaît ici comme une sorte de contrainte liée à une étape de la vie de l'entreprise, de son histoire économique et sociale (11). Sous l'angle de son émergence et de son motif, le processus est comparable à ce qui se produit dans d'autres formes d'entreprises. Le participatif s'institue en outil du changement. Mais la question reste posée de la dimension de ce dernier et de la dynamique d'évolution des procédures mises en place. Deviennent-elles coutumières ? N'assiste-t-on pas souvent à des phénomènes cycliques, comme on l'observe dans certaines PME *participatives* où les périodes de changements technologiques correspondent à des *cycles de coopération intense*, où la direction suscite la créativité et la réflexion des salariés, et alternent avec des *cycles de routine* (12).

Dans ces phases, en Scop plus qu'ailleurs, le facteur idéologique peut être un moyen de mobilisation, un élément supplémentaire de cohésion sociale, que renforcent les structures coopératives d'information et de décision. Mais elles n'en ont pas l'exclusive : on le retrouve largement dans les PME dont les convictions des dirigeants relèvent d'une démarche humaniste.

Autre cas de figure à considérer distinctement, autre contexte d'émergence, c'est celui, concomitant de la création de la Scop, où le participatif est partie intégrante d'un projet collectif d'innovation dans le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Dès l'origine, s'instaure un dispositif qui se superpose aux instances et aux règles coopératives, et dont les modalités évolueront au rythme des phases de développement et de structuration, contribuant à forger une sorte de culture de l'apprentissage et de l'expérimentation imprégnant les représentations individuelles et collectives.

Qu'elles se situent à un moment clef du développement de l'entreprise ou qu'elles fassent corps avec le projet de la coopérative et la culture du collectif, qu'elles soient initiatives des dirigeants ou sorte de contrat communautaire entre les membres, toutes ces démarches sont des formes d'appropriation d'une règle coopérative commune qui marque ses limites. Elles soulignent la nécessité de dépasser le stade de la diffusion d'informations et de la formation de coopérateurs et de mettre sur pieds des procédures qui offrent une garantie institutionnelle contre l'arbitraire des fonctionnements informels qui, en Scop, peuvent aussi bien coexister avec le formalisme d'instances démocratiques (deux dérives extrêmes : la quasi-reproduction du modèle patronal, la dilution dans les fonctionnements affectifs et idéologiques qui empêche de penser l'organisation comme une réalité du collectif).

## **Champs de la participation**

Les dispositifs induits sont plus ou moins formalisés, plus ou moins accessibles à l'ensemble des salariés, circonscrits à un champ défini d'intervention ou transversaux aux différents aspects de la vie de l'entreprise (13).

À grands traits, les uns cohabitent avec des formes d'organisation du travail assez traditionnelles quant au partage des tâches et au degré d'initiative de chacun ; ils privilégient souvent les domaines de l'information et de la participation collective à la gestion d'ensemble de la Scop, mais peuvent aussi s'axer sur des aspects plus concrets et plus cernés de la vie de travail (tels que problèmes de qualification et de formation). Les autres cherchent à articuler plusieurs domaines d'intervention des salariés dans une perspective d'exercice indissocié de la participation dans le travail et dans la gestion coopérative. Ils associent à la recherche d'une participation collective aux macro-décisions un certain degré de décentralisation et d'auto-organisation dans le quotidien.

Ces démarches passent, en particulier, par l'instauration de lieux d'expression directe et collective, et de réflexion finalisée, rompant avec le modèle coopératif et rejoignant dans la forme les groupes des entreprises classiques. Mais, à la différence de ces dernières, si leurs domaines d'intervention peuvent, apparemment, faire l'impasse sur les questions directement en prise sur l'espace de travail, où le savoir des salariés est plus aisément mis à contribution, ils ne peuvent exclure, d'une façon ou d'une autre, celles qui touchent aux objectifs globaux de l'entreprise. La dimension coopérative rend la participation irréductible au champ du vécu quotidien du travail. En revanche, si elle ne s'y enracine pas, elle rencontre des limites indéniables. La circulation de l'information, la participation aux débats... peuvent enclencher des processus d'apprentissage qui font du fonctionnement autre chose qu'une démocratie d'adhésion. Mais la persistance d'une relation au travail inchangée, la difficulté pour le travailleur de base à concrétiser la relation entre sa situation de travail et la décision/réalisation d'objectifs d'entreprise sont par ailleurs génératrices de contradictions et de positions de retrait.

C'est là une difficulté propre aux Scop, car si les autres entreprises cherchent aussi à travers la participation à créer de l'adhésion/intégration chez leurs salariés, c'est au sein d'une division des pouvoirs bien délimitée, confondue avec la ligne hiérarchique, qui les écarte de toute décision stratégique.

Cet enjeu propre aux Scop, certaines tentent de s'en saisir en créant des systèmes qui cherchent à mettre en relation au plus près des réalités vécues les données concrètes de l'exploitation et la gestion de l'entreprise. Par exemple, un système de gestion participative centré sur l'analyse régulière (hebdomadaire) de l'exploitation : lieu d'information et de formation fonctionnant comme un cercle de qualité, où la recherche des causes et des solutions permet à chacun de participer à son niveau à une réflexion collective sur les problèmes de méthodes (effectifs, qualifications, moyens matériels, organisation...), point de passage pour une meilleure appréhension de la gestion d'ensemble de l'entreprise.

Posé ainsi sur deux terrains, ou plutôt à la jonction des deux, le développement de la participation en coopérative ne saurait se satisfaire de l'importation de *recettes*. Il est seulement possible de tirer quelques pistes des démarches entreprises dans des PME, en termes de principes généraux de méthodes, de points critiques qui sont autant de questions renvoyées aux coopératives.

## L'apport d'expériences participatives en PME

Il n'est pas inutile de rappeler ici les idées énoncées par des praticiens, promoteurs du management participatif, car elles infirment certaines croyances en l'existence de modèles. « *Il n'y a pas de réponse unique. Chaque entreprise doit raisonner en fonction de sa culture propre, de ses objectifs, de son style de management* » (14). Elles font par ailleurs preuve d'une grande prudence quant à l'interprétation d'approches multiples sur lesquelles existent peu d'observations fiables.

La participation est présentée comme un processus stratégique — au sens où la participation de chacun varie en fonction de ses propres atouts et objectifs et des avantages que son comportement lui procurera —, un processus long de changement des attitudes et des comportements, un processus long d'apprentissage.

La mise en œuvre s'appuie avant tout sur un diagnostic préalable. Elle nécessite la définition d'une politique, d'un plan de développement, la mise en place d'un système d'organisation et d'animation, de méthodes de travail, celle d'un système d'évaluation et de contrôle. L'accent est mis sur l'indispensabilité d'outils mais également sur la progressivité des démarches, le plus difficile étant de *faire durer*. La grande vigilance qu'implique tout particulièrement la conduite du démarrage suppose une prise en considération de l'ensemble de l'organisation *entreprise*, de ses structures formelles et informelles. Il est moins question de modèles que de principes et de balises, les démarches et moyens devant être adaptés à chaque situation et évoluer en fonction de celle-ci.

En matière de fonctionnement, outre la structuration en groupes restreints, définis à partir de l'unité élémentaire de travail, réunis régulièrement et fréquemment, travaillant sur des thèmes définis par eux-mêmes et à leur portée, ce qui donne à l'animation un rôle décisif, deux éléments apparaissent déterminants : l'accompagnement en formation des membres des groupes et de ceux qui sont amenés à travailler avec eux, l'intégration de l'encadrement au projet, indispensable relais à l'insertion des activités des groupes dans l'organisation de l'entreprise (suivi, apports de moyens, conseils...).

En termes de conditions de fonctionnement, de points critiques, l'analyse de pratiques d'entreprises classiques (15) met en lumière quelques éléments saillants : — les démarches participatives ne fonctionnent que dans la mesure où les acteurs s'en emparent, dans la mesure où elles s'inscrivent dans une dynamique de changement de l'organisation acceptée par les différents acteurs. Elles ne créent pas le chan-

gement mais peuvent en devenir les outils. L'expression des salariés, leurs propositions en prise sur les réalités de l'entreprise vont alors dans le sens de nouvelles formes de négociations sur le lieu de travail, d'une gestion — gérer au sens de se donner les moyens de maîtriser, contrôler une situation, d'en tirer parti — mieux partagée entre partenaires, prenant appui sur une instance (un collectif) assurant aux uns et aux autres un minimum de protection nécessaire au dialogue et à une forme de partage des responsabilités ;

— la volonté de la direction et de la hiérarchie constitue une condition nécessaire de la vitalité du processus. Cela suppose une stratégie qu'elles ont seules les moyens de définir et de mettre en œuvre. Celle-ci ne peut se suffire d'une conviction (dont les raisons sont fonctionnelles et/ou idéologiques), d'un objectif de maintien d'un consensus, ni d'un dispositif aussi formalisé soit-il. Compte tenu du poids des structures de l'entreprise et de son système de relations sociales, elle risque de limiter considérablement l'ampleur et la portée de la participation du personnel si elle ne se situe pas dans une perspective à plus long terme. Les limites de certaines expériences ambitieuses conduisent en effet à se demander si leurs initiateurs/décideurs sont convaincus que la participation peut effectivement permettre d'optimiser des choix en y associant le personnel en amont — ce qui suppose des remises en cause dans l'organisation —, ou bien s'il s'agit seulement de créer des niveaux de satisfaction suffisants ;

— autre condition nécessaire d'une dynamique participative, l'existence de résultats convaincants pour les salariés. Cet élément apparaît étroitement lié aux ressources culturelles et techniques des salariés. Des expériences fonctionnant mal, provoquant des attentes non satisfaites chez des salariés possédant peu de ressources au départ, sont sources d'amertume et d'atonie du dispositif. En revanche, le pouvoir de négociation et d'expertise de travailleurs qualifiés peut sortir renforcé d'expériences positives. Face à des interlocuteurs hiérarchiques qui jouent le jeu, s'engagent et prennent au sérieux les propositions, se crée une situation d'échange susceptible d'enclencher un processus de négociation — au sens où se développe la capacité de formuler, demander, proposer, faire reconnaître et concourir à l'aboutissement d'un projet. L'absence de reconnaissance, de valorisation et de suivi (réponses non argumentées, non suivies, décisions s'enlisant dans l'indifférence...) conduit à la désaffection vis-à-vis de structures devenues vides. Une insuffisante définition des rôles comme une trop grande structuration peuvent mener à de telles situations ;

— cela suppose qu'il existe des contreparties négociables à la participation ainsi suscitée. Elles peuvent se formuler en termes d'élargissement des capacités de décision et de décentralisation, ou emprunter d'autres modalités (financières, qualitatives, plus symboliques...), mais leur existence est un enjeu réel.

Cela implique que les collectifs aient et/ou acquièrent progressivement les ressources suffisantes, internes et externes, pour remplir leur mission : accompagnement de formation prenant appui sur les expériences vécues et les pratiques de travail collectif (face aux limites des formations abstraites et individualisées), apports d'informations adaptées à leurs niveaux et aux situations (non une accumulation d'informations descendantes inaccessibles) ;

— à cet égard, la composition des instances collectives n'est pas indifférente. Les groupes hétérogènes inter-hiérarchiques, inter-services, bénéficient de plus de ressources que les groupes homogènes réunissant des personnes d'un même statut socio-professionnel et d'une même unité de travail, mais ils sont aussi le lieu de confrontation de démarches et de logiques différentes qui limite les possibilités d'expression des moins qualifiés et favorise l'élitisme en valorisant les plus actifs. Les groupes



homogènes évitent cet écueil ; de plus, les hiérarchiques directs qui en sont souvent les animateurs, dans le schéma GE, y trouvent une valorisation de leur rôle.

Ces quelques constats peuvent paraître très généraux et éloignés des réalités coopératives. Ils nous semblent toutefois susceptibles d'alimenter une réflexion. L'atonie ou le dynamisme d'une démarche participative ont des causes, en Scop comme en PME, qui ne s'arrêtent pas au *manque d'implication des individus* dont les différences de culture et de position dans la division du travail se traduisent par une participation différenciée.

En référence aux éléments relevés, on peut se demander, par exemple, dans quelle mesure l'existence d'un ensemble de pratiques se référant aux principes démocratiques et d'une sorte de morale participative n'oppose pas des freins à l'exploration de certaines pistes. Ainsi, la formation de groupes homogènes pour faciliter l'expression et l'apprentissage de nouveaux rôles est-elle perçue comme un apport intéressant dans un contexte où *un homme = une voix* et où les relations sont conviviales ? (16).

Sur chaque point on pourrait multiplier les questions adressées aux Scop. Mais celles-ci ne sauraient faire oublier leurs propres inventions institutionnelles, ni le fait que les processus participatifs, plus généralement, relèvent de l'expérimentation.

Malgré l'existence de certaines références largement valorisées, des formes appropriées sont à inventer dans chaque cas. Elles ne sont pas réductibles à une institution supplémentaire applicable aux salariés de base pour compenser les autres aspects de leur vie au travail. Elle ne touchent pas une catégorie spécifique de personnel mais concernent les relations entre groupes dans l'ensemble du système de l'entreprise. Et si l'objectif est bien d'accroître le nombre d'acteurs propositionnels et leurs capacités de gestion, c'est au prix d'une diffusion des pratiques de négociation et d'apprentissage de rapports fondés sur plus de démocratie directe.

Particularité de l'organisation coopérative, si le développement de la participation passe par son extension dans le travail quotidien, son champ, lui, déborde de celui du salariat pour toucher celui de la gestion d'ensemble de l'entreprise. Eu égard aux pratiques participatives, c'est sans doute là que se situe une difficulté distinctive des coopératives, dans cette interaction qui traverse l'ensemble de l'organisation sans qu'il soit possible d'établir une stricte séparation entre les deux ■

## NOTES

(1) Notamment : *Réussir l'entreprise coopérative ! Stratégie-innovation-compétitivité*, journées d'études, Paris, 5-6 décembre 1985, organisées par le Collège coopératif et le club Convergences et mutations, compte rendu : ASSCOD, 76, avril-juin 1986 ; « La vie coopérative en question », Université d'été organisée par des coopératives regroupées dans le CRIC (Centre de recherche et d'innovation coopérative), La Roche-sur-Yon, 4-5-6 juillet 1986.

(2) L. Creton, ASSCOD, *op. cit.*, p. 26.

- (3) *L'expression des salariés, deux ans d'application dans les entreprises*, brochure du ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.
- (4) *Travail et emploi*, n° 24, juin 1985, Services des études et de la statistique, ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.
- (5) Tendances que l'on trouve par exemple chez G. Archier, H. Serieux, *L'entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Le Seuil, Paris, 1984 ; Th. Poters, R. Waterman, *Le prix d'excellence*, Inter-éditions, Paris, 1983.
- (6) Comme le soulignait Y. Régis, président de la CG-Scop, in ASSCOD, *op. cit.*
- (7) *Ibidem.*
- (8) Pour les GE, les bilans réalisés font apparaître une forte dominante de sujets concernant directement les caractéristiques des postes de travail, au détriment des questions touchant l'organisation du travail, constat que, dans l'hypothèse d'une consolidation des GE, on peut mettre au compte des processus d'apprentissage.
- (9) Nous n'aborderons pas dans ce texte l'analyse des caractéristiques propres aux entreprises (tailles, activités, cultures...) qui peuvent être facteurs de différenciation des pratiques.
- (10) D. Tonneau, B. Weil, *Efficacité économique et esprit coopératif*, École des Mines de Paris, Centre de gestion scientifique, juillet 1985.
- (11) Voir notamment M. F. Lefilleul, *Scop et innovations sociales*, Revue de l'économie sociale, Les Scop à l'épreuve, III, janvier-mars 1985.
- (12) J. Gautrat, monographies de PME dans le cadre d'une recherche en cours sur changements technologiques et participation dans des PME.
- (13) Pour plus de détails quant à ces pratiques, voir J.-L. Laille, I. Mahiou, *Analyse des formes d'organisation dans les Scop*, Commission des communautés européennes, juin 1985 ; et A. Chataignier et alii, *Portraits de Scop*, Ten-Syros, 1984.
- (14) B. Monteil et alii, *Cercles de qualité et de progrès. Pour une nouvelle compétitivité*, Paris, Éditions d'organisation, 1985 (B. Monteil, directeur général, co-fondateur de l'Institut de gestion sociale).
- (15) On se fonde ici sur : — des monographies de PME où ont été observés des groupes d'expression, notamment : Ph. Bernoux, *De l'expression à la négociation, les groupes d'expression directe dans six entreprises de la région Rhône-Alpes*, GLYSI, université Lyon II, novembre 1985 ; B. Desjardins, Réflexion à partir d'une loi expérimentale, l'expression dans quelques PME d'Aquitaine, *Travail et emploi*, 24, 1985 — des monographies de PME participatives ayant mis en place d'autres formules, textes non publiés de J. Gautrat (CNRS, CRIDA), D. Nebenhaus (Lamsade, Paris-IX, Dauphine).
- (16) Il serait intéressant à cet égard d'avoir un aperçu de l'impact et des pratiques du droit d'expression dans les coopératives.