

QUELLE DÉMOCRATIE POSSIBLE APRÈS LES RESTRUCTURATIONS ?

L'exemple d'une imprimerie reprise par les salariés
en Société Coopérative et Participative (SCOP)

Maxime Quijoux

Printemps, UVSQ

Dans le contexte actuel de restructurations de l'économie française, les Sociétés Coopératives et Participatives suscitent un intérêt croissant parmi de nombreux analystes, gestionnaires en tête. Caractérisé par des dimensions égalitaires et démocratiques, ce modèle d'entreprise est souvent présenté comme une alternative crédible. En dépit de certaines limites, les SCOP tirent leur résilience et leur performance des dimensions sociales de leur organisation coopérative. L'examen de situations concrètes renseigne pourtant rarement sur les usages de ces dispositifs participatifs ainsi que sur les propriétés sociales des salariés qui les font vivre. Cet article vise à combler ce vide : à partir d'une enquête ethnographique menée dans une imprimerie reprise par ses 80 salariés en région parisienne. Il entend rendre compte des dynamiques sous-jacentes des phénomènes participatifs au travail : loin d'une définition standardisée, la gouvernance coopérative est le produit à la fois de socialisations antérieures et de positions socialement différenciées dans l'entreprise. Elle est donc moins l'objet d'un consensus que d'une lutte. Celle-ci est néanmoins régulée, notamment par la composition ouvrière de la nouvelle direction.

INTRODUCTION

Le 7 février 2012, les salariés de l'imprimerie Mag hélios, située à Berqueuil-sur-Seine, obtiennent la reprise de leur entreprise en Société Coopérative et Participative (SCOP) à la barre du tribunal de commerce de leur région. Pour les salariés de cette usine bicentenaire, cette décision représente une victoire syndicale majeure. Malgré une trentaine de départs volontaires, ils réussissent à sauver 80 emplois en pérennisant l'activité de leur société. La reprise de leur entreprise constitue surtout une réussite dans la mesure où elle met un terme à plus d'une décennie de restructurations réalisées par différents groupes de presse mondiale qui ont successivement possédé l'entreprise. Depuis 2001, Mag Hélios a en effet connu cinq plans sociaux de suite, visant à chaque fois à privilégier des mesures portant sur la compétitivité de l'entreprise au détriment de politiques d'investissements, de recrutement et de formation. Dans un secteur très concurrentiel, largement affaibli par l'essor du numérique, ces orientations économiques se sont pourtant révélées incapables d'enrayer la baisse d'activité en dépit des moyens déployés. À côté de baisses de salaires et de transformations de l'organisation du travail, les effectifs de l'usine sont divisés par quatre sur l'ensemble de la période. Par ailleurs, les sa-

MOTS-CLÉS

SCOP, démocratie,
monde ouvrier,
management
participatif.

lariés doivent désormais produire dans des conditions de travail dégradées : faute d'investissements, les pannes et les dysfonctionnements se multiplient, entraînant des retards de livraison et le départ de nombreux clients. Au moment du redressement judiciaire en février 2011, l'entreprise est déficitaire et ne parvient plus à régler ces prestataires.

Dans une usine caractérisée par une forte représentation syndicale, notamment de la CGT, ces mesures suscitent dès le départ d'importantes mobilisations. Si elles empruntent des moyens relativement classiques du répertoire de l'action collective au travail – allant de la grève à la manifestation, en passant par une mobilisation intensive des recours permis par les instances de représentations du personnel (expertises économiques et sociales) -, ces luttes se singularisent néanmoins par les positions adoptées par le syndicat cégétiste. Les délégués axent l'ensemble de leurs actions, conflictuelles et de négociations, sur la prise en compte d'un projet industriel qu'ils rédigent, visant, entre autres, à prévoir de nouveaux investissements. À chaque plan social, ils adossent invariablement l'ensemble de leurs actions à ces revendications pour préserver l'avenir de l'imprimerie. Bien que ces velléités gestionnaires semblent impuissantes face à la détermination des différentes multinationales qui possèdent l'usine, celles-ci tracent néanmoins en creux, le sillage du futur projet de reprise. Elles permettent en particulier de trouver un allié aussi improbable que puissant au niveau local : le maire de la ville, un riche industriel, est également le principal client de l'entreprise. Les délégués obtiendront non seulement la poursuite de contrats d'édition avec l'entreprise, mais également un soutien financier important à l'heure de reprendre l'entreprise. Mais ces actions collectives à dimension gestionnaire conduisent à une situation plus inédite encore : elles amènent des syndicalistes à devenir les nouveaux dirigeants d'une entreprise. Après avoir cherché en vain un repreneur, les délégués CGT se saisissent de l'option coopérative pour tenter de sauver leur emploi. Portés par les dynamiques désormais anciennes de leurs mobilisations autour de leur projet industriel, détenteurs d'un capital militant spécifique, ils obtiennent en seulement six mois que leur entreprise devienne une SCOP.

Bien que le mouvement coopératif connaisse une croissance ininterrompue depuis un demi-siècle, il rencontre un intérêt particulier depuis la crise des subprimes apparue en 2008. À côté de certaines mobilisations médiatiques menées par des syndicalistes pour reprendre leur entreprise - dont la plus connue est celle de l'entreprise Fralib devenue SCOPTI (Le Cacheux, Longéras, 2013) - la recherche s'est principalement intéressée à ses spécificités managériales, souvent d'ailleurs dans un souci prescriptif. Il s'agit tantôt de donner à voir les avantages économiques et sociaux d'un management plus participatif (Charles-Pauwers, Schieb-Bienfait, 2012), tantôt de pallier les insuffisances ou tensions auxquelles ce modèle « hybride » semble prédisposer (Juban et al. 2015). Si ces enquêtes soulignent volontiers l'hétérogénéité des entreprises coopératives, elles ne renseignent jamais véritablement la variété des pratiques qui s'y développent. En outre, tout se passe comme si l'ensemble des coopérateurs partageaient une vision univoque de la démocratie au travail et se conformaient à un usage standardisé du cadre coopératif. Par essence, les sociétaires seraient disposés à débattre et délibérer sur leur entreprise, selon des critères unanimement acceptés et incorporés.

En s'intéressant à la fois aux trajectoires sociales et aux interactions quotidiennes, la sociologie possède des outils susceptibles d'éclairer les zones laissées dans l'ombre, ici par les sciences du management. À cet égard, l'enquête ethnographique menée à Mag Hélio porte sur une population qui conduit à mettre à distance la plupart des présupposés qui accompagnent les analyses sur les SCOP : composé majoritairement d'ouvriers qualifiés, d'une quarantaine d'années, dont l'usine constitue le principal emploi de leur parcours professionnel, ce groupe méconnaît à peu près tout de l'organisation coopérative. Après des décennies d'organisation patronale, dont dix en proie à des restructurations, quel type d'organisation coopérative ces salariés mettent-ils alors en place ?

Comment se construit la nouvelle gouvernance de l'entreprise ? Quelle place les syndicalistes occupent-ils dans ce nouvel organigramme et quelle influence – de nature et d'intensité – ont-ils sur la nouvelle administration de l'usine ? En menant ensuite une enquête au long cours aussi bien dans les lieux de production qu'au sein du conseil d'administration, cet article donne à voir les nombreuses interactions qui existent entre les différents domaines du politique dans cette SCOP. En l'occurrence, notre enquête met en avant deux dimensions centrales des conditions sociales d'une démocratie ouvrière : il n'existe pas une définition unique de la gouvernance démocratique mais des acceptions différenciées qui entrent en lutte au moment de la reprise. Ces oppositions s'expriment alors moins dans les arènes destinées à cet effet, notamment l'assemblée générale, que dans les rapports ordinaires de travail entre associés et membres du conseil d'administration.

Pour vérifier au mieux ces constats, nous reviendrons dans un premier temps sur les conditions de mise en place de la nouvelle direction, au sein de laquelle se retrouvent des anciens délégués CGT et des cadres issus principalement des secteurs de production. Nous distinguerons ensuite la pluralité des acceptions de la gouvernance démocratique. Nous montrerons en l'occurrence que s'affrontent deux visions syndicales au moment de la reprise de l'entreprise. Nous nous intéresserons enfin, dans une troisième partie, aux modes de participation dans l'entreprise : face à des conditions sociales et matérielles défavorables à l'échange, les principales arènes de délibération sont délaissées au profit d'interactions informelles permises par la composition ouvrière du nouveau conseil d'administration.

— 1. LES MODALITÉS D'UNE NOUVELLE DIRECTION

L'entreprise Mag-Hélio est spécialisée dans l'impression de très gros volumes de tirages. Elle produit aujourd'hui près de 10 millions de magazines de télévision par semaine. Si, cinq ans après la reprise, la direction actuelle semble consolidée et a été en grande partie confortée par des élections tenues en 2015, sa mise en place s'est réalisée dans la précipitation : seulement six mois séparent la demande de reprise auprès du tribunal de sa constitution effective en coopérative. Ce laps de temps très réduit conditionne particulièrement la constitution de l'organigramme. Il explique peu ou prou le recul relatif de la participation des salariés dans le processus de création en cours et conduit les instigateurs à avoir le monopole des initiatives, des arbitrages et des responsabilités. Incités par leurs partenaires à réduire leurs effectifs afin de rendre crédible leur projet, ils ont notamment la lourde charge de négocier une trentaine de départs volontaires auprès du collectif ; tâche qui, visiblement, se déroule sans difficulté. Mais si ce contexte paraît objectivement défavorable à une meilleure distribution du pouvoir, la mise en place de la nouvelle direction obéit également à des logiques structurelles propres à l'histoire de l'entreprise et aux propriétés socioculturelles de la CGT. La physionomie de la nouvelle direction participe, en effet, à la fois des modalités formelles et informelles de fonctionnement du syndicat mais aussi des normes, valeurs et représentations des syndicalistes porteurs du projet de SCOP. En l'occurrence, la constitution d'une nouvelle organisation à Mag Hélio suit un schéma fondé sur une très forte division du travail syndical préexistante à la reprise : il apparaît « naturel » pour une partie importante du collectif que les postes de responsabilité de la future SCOP échoient à ceux qui non seulement se sont mobilisés pour le projet, mais dont l'implication ancienne et permanente attribue une légitimité *a priori* à ces futures fonctions de direction. Ainsi, hormis la candidature éphémère d'un commercial, personne n'a proposé de candidature concurrente à celle d'Antoine, électricien et ancien délégué syndical CGT d'une quarantaine d'années, au poste de PDG. Même parmi les cadres, y compris le chef de production interrogé ici, ce titre revenait de plein droit à ce syndicaliste. Son témoignage éclaire bien les modalités du processus de légitimation à l'œuvre : pour ce salarié, plus que des compétences gestionnaires ou managériales, ce sont avant

tout les dispositions et l'engagement militants d'Antoine qui lui confèrent les qualités de dirigeant en opérant un lien original entre compétences politiques et savoirs directionnels :

« Il [Antoine] me surprend. Je trouve qu'il se démerde bien. Tant mieux. Je suis content pour lui et puis pour nous. Parce qu'il y a des gens qui sont venus me voir : « Pourquoi tu prends pas la place ? » Mais non, c'est pas un truc qui me branche. Non, je m'en sens pas capable. [...] j'ai pas le bagou. Faire des réunions, tchatcher pendant deux heures, je sais pas faire. J'aime pas et je sais pas. Antoine c'est tous les jours, je veux dire. Je ne me vois pas aller voir Dupont [le maire de la ville et principal client], aller voir les clients et puis de toute façon après, on va dire politiquement et syndicalement, c'est une place qui était dédiée à Antoine ».

Cette légitimité décisionnelle accordée *de facto*, dans un contexte d'urgence, a donc conduit les instigateurs de la reprise à nommer les membres du conseil d'administration sans consulter les autres salariés, confortés, en ce sens, par les recommandations de l'Union régionale des SCOP qui les assiste tout au long de la création de leur coopérative. Ainsi, s'ils désignent trois d'entre eux parmi les plus investis dans le projet de reprise – deux électriciens et un agent d'accueil –, leur choix se porte aussi vers des cadres dont la particularité est d'appartenir au secteur de production, à l'exception d'un commercial. La comptable, la secrétaire de direction ainsi que les secrétaires du CE et du CHSCT sont conviés à chaque réunion et sont libres d'intervenir, mais sans prendre part aux décisions. Enfin, certaines personnalités extérieures, comme des membres de l'URSCOP ou des stagiaires, sont également invitées à suivre ces séances. En somme, la composition du premier conseil d'administration est conforme à l'*ethos* de ses instigateurs et à la vision qu'ils défendent de l'imprimerie : faisant fi des classements sociaux qui dominent habituellement l'entreprise, ils consacrent ici, d'un côté, l'implication syndicale, et, de l'autre, les savoirs industriels. La place accordée aux instances représentatives du personnel, garde-fou hypothétique du conseil d'administration, entérine alors cette refondation ouvrière de la direction de l'entreprise. Si cette transformation semble *a priori* convenir à tous, elle n'est pas exempte pour autant de critiques ou de pressions de la part de certains sociétaires.

— 2. « DÉMOCRATISER L'ENTREPRISE » : ATTENTES DIFFÉRENCIÉES ET REVERS D'UNE PROFESSIONNALISATION SYNDICALE

Le passage en SCOP de l'imprimerie Mag Hélio offre ici une belle occasion de vérifier que la participation individuelle aux mobilisations sociales obéit à de multiples arbitrages. De nombreux salariés, parfois syndiqués, s'associent en effet aux initiatives proposées par la CGT, moins par conviction que faute d'alternative face à une menace qui pèse contre leur situation professionnelle. En l'occurrence, des salariés aujourd'hui associés de la SCOP ont accepté de participer au projet avec beaucoup de réserves : si la méconnaissance du statut SCOP ou les responsabilités que celui-ci suppose ont pu inquiéter certains d'entre eux – notamment concernant leur contribution financière –, la dimension cégétiste du projet a également suscité une certaine méfiance parmi le collectif. Au doute quant à leurs compétences gestionnaires, s'ajoute souvent un soupçon de conflit d'intérêts personnels ou organisationnels. Ainsi, hormis le souvenir amer d'arrangements financiers de certains délégués avec la direction, lors d'un plan social en 2006, c'est surtout un certain entre-soi militant qui suscite la circonspection d'une partie des salariés.

L'absence initiale de consultation dans la désignation des membres du conseil d'administration constitue, à cet égard, une première manifestation des dérives pressenties par ces salariés concernant la nouvelle direction. Cette situation marque le début des conflits portant sur la définition des propriétés démocratiques de l'entreprise. Faute d'une formation sur la gouvernance coopérative,

repoussée par l'urgence de la reprise, la majorité des salariés ignore le fonctionnement d'une SCOP durant toute la première année. Or, si la plupart d'entre eux se contentent des indications de base qu'on leur fournit – qui se résument au partage des bénéfices, à la validation des comptes et à l'élection périodique des mandataires du conseil d'administration au cours d'assemblées générales –, la méconnaissance du système coopératif, associée à la suspicion portée à l'encontre de la CGT, provoque une série de malentendus et de conflits entre un petit nombre de sociétaires et la nouvelle direction sur les modalités du pouvoir coopératif et les prescriptions normatives qu'elles sont censées produire. Pour ces associés, les principes coopératifs qui régissent désormais l'entreprise apparaissent comme un approfondissement de certaines pratiques syndicales qui entrent en contradiction avec leur contribution au capital de l'entreprise. En l'occurrence, si devenir « sociétaire » d'une entreprise, dirigée de surcroît par la CGT, suppose pour ces salariés la généralisation d'une « culture consultative », ce nouveau statut renforce les domaines de prédilection du syndicalisme. Dans cette optique, les nouveaux droits démocratiques permis par la SCOP résident, en effet, moins dans un droit de vote ponctuel sur des enjeux lointains et incertains, que dans la consolidation des revendications salariales. Si cette vision se heurte aux prescriptions dominantes de gestion des SCOP, elle s'oppose aussi à la démocratisation envisagée par la direction : cette dernière, face à des préoccupations salariales qu'elle juge trop prosaïques, cherche, en effet, à impliquer les salariés dans des impératifs de gestion mais aussi dans des enjeux plus prospectifs concernant l'avenir du site.

Ce décalage entre ces deux visions démocratiques provoque alors une multitude de tensions quotidiennes, faites de non-dits et de désillusion réciproque : quand les premiers ne cessent de regretter l'absence d'un droit de regard et de contestation, parfois tous azimuts, sur les décisions prises par le conseil d'administration – qu'il s'agisse, par exemple, d'un recrutement temporaire ou de la réfection du parking –, les membres de la direction se désolent régulièrement de constater que l'intérêt pour la SCOP ne se résume qu'à sa dimension financière. Certains échanges tenus lors de l'assemblée générale « de clôture » en avril 2013 constituent, en ce sens, un concentré assez fidèle de ces tensions :

(Pendant près de deux heures, Antoine expose les différentes stratégies de l'entreprise. [...]) Une fois son exposé terminé, vers 17h00, de nombreux « oufs » de soulagement s'expriment dans l'assemblée, certains s'étant assoupis. Antoine les invite alors à réagir sur l'ensemble de son propos. Le silence domine l'assemblée. Antoine insiste : « Bah alors, vous n'avez rien à dire ? » Puis au bout de quelques minutes de flottement, Paul, le conducteur, l'interpelle : « Si, moi, j'ai un truc à dire : je suis pas d'accord pour qu'on nous impose de travailler le samedi et le dimanche à la place du lundi et du mardi. Franchement, je trouve qu'on donne déjà assez pour la SCOP. On nous a demandé de faire des efforts, je pense qu'on a fait déjà pas mal. Mais là, c'est trop, faut aussi respecter nos vies de famille ».

En fait, ces débats sur la démocratisation de l'entreprise au sein de Mag Hélio renvoient moins à des questions sur la répartition du pouvoir dans l'entreprise qu'ils donnent à voir la retraduction des deux faces d'une culture syndicale marquée historiquement par une forte division du travail militant. Conjointe et complémentaire sous l'ancien régime patronal, cette double dimension subit une forte dissociation suite à la substitution des délégués syndicaux en lieu et place de la direction. Si cette situation rappelle les aléas délégataires de la professionnalisation syndicale, elle souligne surtout que l'interprétation du projet coopératif et l'adhésion qui en découle sont fortement conditionnées par des positions différenciées, aussi bien partisans que professionnelles. Et si la direction semble simplement le déplorer, elle met toutefois en place un ensemble de mesures pour y remédier.

— 3. LE CONTRÔLE SOCIAL DE L'ATELIER COMME FORME DE PARTICIPATION OUVRIÈRE

En 2006, un plan social d'envergure réorganise substantiellement le travail à Mag Hélio. Deux modes sont retenus selon le secteur d'activité. Les salariés des ateliers de production – préparation cylindre, maintenance, caristes et rotatives – réunis dans des « factions », travaillent selon la formule 3/8-2/12. Les équipes se succèdent selon trois créneaux horaires de huit heures – 6h/14h, 14h/22h, 22h/6h – qu'elles accomplissent alternativement chaque semaine selon un ordre allant des horaires de nuit aux horaires de l'après-midi, laissant place ensuite à une semaine de repos. Elles reprennent leur tournante par un week-end au cours duquel leurs horaires se répartissent en deux fois douze heures, de jour, avant de commencer aussitôt un nouveau cycle nuit/matin/après-midi/repos. Tous les autres secteurs de l'entreprise – magasin, fabrication (commerciaux), comptabilité, secrétariat et direction – auxquels s'ajoutent les chefs d'ateliers, respectent quant à eux des horaires diurnes courants.

Si cette configuration organisationnelle n'est pas propre à Mag Hélio, elle a des effets considérables sur les modes de sociabilités dans l'entreprise qui, à côté des doutes à l'égard du syndicat, expliquent pour partie les tensions évoquées ci-dessus. Les analystes du travail ont depuis longtemps souligné l'impact délétère du travail posté sur la santé des travailleurs (Gollac, Volkoff, 2007). À Berqueuil, nombreux sont les salariés, surtout chez les plus anciens, à témoigner du désordre et de l'usure physiques qu'entraîne un tel rythme de travail. Pendant longtemps, cette contrainte a été palliée par des rémunérations confortables. Mais depuis le plan social de 2006, le salaire ne semble plus compenser des efforts qui, l'âge avançant, ne cessent de s'accroître. C'est en ce sens qu'il faut aussi comprendre les attentes qu'ont certains salariés dans les promesses d'une SCOP dirigée par la CGT : plus qu'un pouvoir sur les décisions de l'entreprise, la coopérative entrouvre la possibilité d'une « résurrection salariale » après une décennie de pénitence. Mais, face à une nouvelle direction qui privilégie finalement la parcimonie aux rêves de redistribution, la déception vient ajouter un peu plus de méfiance chez des salariés habitués à une CGT plus encline à rémunérer le travail. Comme en témoigne ici Thomas, 44 ans, ouvrier spécialisé, cette désillusion conduit même certains à s'interroger sur la pertinence de leur engagement initial dans le projet de reprise :

« J'en ai marre des nuits. Tu sais, des fois je pose la question, j'en parle avec ma femme : « Pourquoi je suis pas parti ? » Avant, je faisais des bons salaires. Avant avec les heures « sup », j'arrivais tout le temps à faire des 2700, 2600, 2500. Là, je suis à 1800, il n'y a plus d'heures. Je fais des nuits. Ça me crève. Je dors pas avec ma femme la nuit. Tu sais, c'est un tout, tout ça. Le week-end, je ne suis pas avec mes enfants. Depuis que je travaille ici en 3/8-2/12, je sors plus, je vais plus voir mes potes, je fais plus la fiesta, je vais plus au restaurant. Après tout ça faut voir. Après, c'est mieux peut-être de toucher 1400, 1500, 1300 même, au moins, je passe la soirée avec mes enfants, les emmener à l'école le matin quand je peux, pas travailler le week-end, faut voir ».

Ces préoccupations essentiellement matérielles semblent se heurter à un ordre de priorités de la direction porté sur la survie à long terme de l'usine. Pourtant cette opposition est loin d'être aussi tranchée. Les membres du conseil d'administration sont aussi l'objet de critiques de la part de leurs collègues même s'ils ne sont pas cégétistes. De plus, les conduites et les échanges observés lors de ces séances laissent transparaître une forte ambivalence des mandataires concernant ces réclamations et plus largement sur les conséquences des mesures prises par les associés de la coopérative. Par exemple, le remboursement d'un prêt contracté auprès du maire a suscité de nombreuses discussions sur la manière la plus équitable et la moins douloureuse pour les associés d'échelonner les traites. De même, les membres du CA acceptent le plus souvent de revoir à la hausse les conditions

de rémunération lorsqu'ils proposent un changement ponctuel dans l'organisation du travail – objet de la querelle de l'AG. Ils mettront même en place des commissions d'information à destination des associés, afin de résorber le déficit de communication qu'on leur reproche.

En fait, lors des réunions de CA les questions financières et commerciales occupent une place souvent moindre que des discussions d'ordre productif ou organisationnel. Le climat social de l'entreprise constitue l'un des thèmes principaux des échanges. Si la nature des contrats et des appels d'offre explique pour partie ce déséquilibre – les contrats ont une durée de trois ans qui structurent fortement le marché –, la composition ouvrière et syndicale de cette instance de direction rend compte plus encore de cette situation. En effet, plus des 2/3 des membres du CA appartiennent à la production et sont, en ce sens, en contact permanent avec les associés, notamment les plus contestataires. Ils entretiennent avec eux des relations parfois anciennes et sont sensibles aussi bien à leurs arguments qu'à la préservation d'un climat apaisé au sein de leurs factions, en particulier pour les contremaîtres et les chefs de production. Lors des CA, ils s'inquiètent régulièrement des réactions de leurs collègues et tentent d'anticiper le plus possible les effets de certaines annonces. Pour la plupart des membres du conseil d'administration, l'enjeu du travail de gestion réside moins dans la réflexion ou la prise de décision sur la marche de l'entreprise que dans la recherche constante d'un équilibre complexe et fragile entre impératifs économiques et attentes salariales. Et si en ce sens, cette quête semble aller de soi pour une entreprise d'économie sociale, qui plus est issue du monde syndical, à notre sens, elle s'explique moins par le respect de certains statuts, la croyance dans certaines valeurs ou l'appartenance à une histoire commune qu'au continuum qui va de l'espace productif à l'espace décisionnel. Dès lors, par sa composition d'extraction salariale, la reprise en Scop entraîne une « ouvriérisation » de l'entreprise par une meilleure prise en compte des exigences salariales plutôt qu'une meilleure distribution des rôles et des fonctions dans le syndicat comme dans l'usine.

CONCLUSION

En dépit d'informations encore parcellaires sur les processus de reprises d'entreprise en forme de Scop, les rares enquêtes montrent des phénomènes souvent analogues à ceux décrits ici, indépendamment des secteurs d'activité (Grégoire, Delalieux, 2015), des pays (Quijoux, 2011) et même des époques (Gourgues, 2017). L'absence de financement et l'urgence de la relance entravent fortement l'établissement d'un régime démocratique, même dans ses dimensions les plus fondamentales. Elles laissent alors le champ à des adaptations qui s'appuient aussi bien sur des socialisations antérieures que sur des positions socialement différenciées dans l'entreprise. Si ces acceptions divergentes se confrontent, des régulations prennent forme mais pas nécessairement là où on les attend : elles s'érigent moins dans les espaces du pouvoir institué – conseil d'administration, Assemblée Générale – qu'au sein même du lieu de production, au « cul » des rotatives, pour reprendre la terminologie des enquêtés. De sorte que la participation ne peut s'entendre qu'à la condition de ne pas la cantonner aux professions de foi de ses exégètes, mais bien de l'examiner à l'aune de ses pratiques.

Bibliographie

Charles-Pauwers B. et Schieb-Bienfait N. (2012), « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative », in *Travail et emploi*, 2/130, p. 57-75.

Gollac, M. et Volkoff, S. (2007), *Les conditions de travail*, La découverte, 122 p.

Gourgues G. (2017), « Occuper son usine et produire : stratégie de lutte ou de survie ? La fragile politisation des occupations de l'usine Lip (1973-1977) », in *Politix*, vol. 117/1, p. 117-143.

Juban, J.-Y., Charmettant H. et Magne N. (2015), « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop », in *Management & Avenir*, vol. 82, n° 8, 2015, p. 81-101.

Le Cacheux H. et Longéras F. (coord.) (2013), *Avec les Fralib, de la résistance à l'alternative*, Bruno Leprince, Paris.

Maud G. et Delalieux G. (2015), « Les obstacles à la Reprise d'Entreprise en Scop après un dépôt de bilan : le cas d'Intercoop », in *Entreprendre & Innover*, vol. 26, n° 3, p. 53-65.

Quijoux M. (2011), *Néolibéralisme et autogestion, l'expérience argentine*, éditions de l'ideal, Paris.