



Les coopératives, clé d'une nouvelle théorie des limites

Le capitalisme voudrait que la solution à tous nos maux réside dans la création incessante de nouveaux marchés. Malheureusement, la question de l'environnement, elle, n'est pas soluble dans le marché, n'est pas régulable par le marché. Au contraire, elle impose la quête de nouvelles formes de solidarité qui permettent à notre activité de s'inscrire dans une dynamique de transition écologiquement et socialement responsable. Recourir à des formes de coopération entre travailleurs plutôt que les forcer à rivaliser sur le marché du travail est donc une piste de plus en plus prometteuse...

Par Dominique Parizel

Jacques Prades est professeur d'économie sociale à l'université de Toulouse 2. Il étudie, depuis plus de quinze ans, les coopératives françaises les plus originales. Mais son intérêt se porte avant tout vers les territoires où une grande multitude de coopératives complémentaires sont présentes. Deux expériences l'ont ainsi particulièrement marqué : celle de Mondragon et celle de Trente. Mondragon se trouve au Pays Basque, dans le nord de l'Espagne, entre Bilbao et San Sebastian ; plus de quatre-vingt mille personnes y travaillent dans cent trente coopératives de tous ordres : production, fonte, consommation, université coopérative, banque coopérative, caisse de retraite coopérative... Trente, quant à elle, est une ville de cent mille habitants, située dans le nord de l'Italie, entre le lac de Garde et les Dolomites.

L'origine des coopératives de Mondragon

A Mondragon, tout commence en 1954, sous l'impulsion d'un prêtre nommé José Maria Arizmendiarieta Madariaga, avec la reprise d'une petite entreprise de chauffage dans ce vieux pays de sidérurgie. Très vite, d'autres coopératives naissent dans ce creuset et le besoin d'un outil financier propre se fait sentir.

"Le curé passe alors partout dans le village, explique Jacques Prades, récupérant l'argent partout où il y en a ! Voilà l'origine de la banque coopérative de Mondragon où le système coopératif est très simple : tout travailleur doit être coopérateur et seul un travailleur peut apporter du capital. Si on n'a pas d'argent, on emprunte à la banque coopérative. Et combien paie-t-on pour entrer dans la coopérative ? Aujourd'hui encore, l'équivalent d'environ dix mois de rémunération, le salaire minimum à Mondragon étant de mille euros net par mois, soit 15% au-dessus du minimum espagnol."

Mais le mot "salaire" est évidemment impropre. Point de salariat à Mondragon puisque la coopération, par définition, est la lutte contre le salariat en tant que force de travail mise à disposition contre rémunération. A Mondragon, chacun est toujours travailleur et apporteur de capital à la fois. La mise de fond de dix mille euros - l'équivalent des dix mois de salaire - est perdue à jamais et si le travailleur s'en va, il ne récupère rien. Tous reçoivent, par contre, des intéressements chaque année...

"La coopérative de consommation *Eroski*, raconte Jacques Prades, a racheté de nombreux supermarchés espagnols. Un conflit était donc récurrent à l'intérieur de l'assemblée générale puisqu'il y avait, chez *Eroski*, plus de salariés que d'apporteurs de capitaux. C'était notamment le cas, par exemple, de toutes les caissières des supermarchés rachetés. Un grand coup de théâtre s'est donc produit, il y a environ deux ans et demi : *Eroski* a proposé à tous les salariés de devenir apporteurs de capitaux. Vingt-cinq mille personnes ont ainsi basculé de salarié à apporteur de capital et je crois que ce cas est unique au monde. C'est d'autant plus interpellant que l'article 2 du droit des coopératives du Pays Basque précise que le droit de licenciement... est interdit !"

Complémentarités entre coopératives

Les coopératives de Mondragon se répartissent en trois blocs : les coopératives industrielles, les coopératives de commerce et les coopératives bancaires et d'assurances.

"Les premières sont regroupées en départements, précise Jacques Prades, comme celui de l'outillage. Le rôle du département est d'interdire la concurrence entre les coopératives : il répartit le travail entre la douzaine de coopératives d'automatisme, par exemple. Il casse, il sépare le marché et, chaque fois qu'une nouvelle coopérative se crée, une attention spéciale est apportée au fait qu'elle n'entre pas en concurrence avec les autres... De plus, quand un nouveau marché s'ouvre et intéresse plusieurs coopératives à la fois - c'est le cas, par exemple, du solaire -, le choix est toujours de créer une nouvelle coopérative plutôt que d'en regrouper plusieurs. Chacune accepte donc la perte de segments d'activité avec lesquels la nouvelle entité est constituée. Mais la règle, très stricte, qui prévaut à Mondragon veut que les directeurs des coopératives ainsi délestées fassent partie du conseil recteur de la nouvelle coopérative. Le directeur de la nouvelle coopérative est ainsi entouré de collègues très expérimentés dans leur propre métier. Cette donnée est très forte : quand Mondragon a voulu construire des autobus, il y a une dizaine d'années, le directeur de la nouvelle coopérative n'a jamais éprouvé de difficultés particulières tant l'entourage dont il disposait était à même de l'appuyer efficacement. Aujourd'hui, Mondragon sort trois ou quatre cents bus par an."

A partir de 1970, avec la fin du franquisme, l'Espagne s'ouvrit sur le monde extérieur mais très paradoxalement cette ouverture rendit la création de coopératives beaucoup plus compliquée.

"Voilà ce qui explique la grande mutation de Mondragon, poursuit Jacques Prades, qui, pendant plus de quinze ans, a recherché des structures capables de répondre à la compétition européenne. Tout cela est donc très ambigu : que les frontières soient protégées était, économiquement, une excellente chose pour les coopératives. Mais si elles l'étaient, c'était précisément à cause du franquisme, farouche ennemi du peuple basque... Et de ses coopératives !"

Les coopératives de consommation en Italie

Une expérience de l'importance de celle de Mondragon existe également dans le nord de l'Italie, aux alentours de la ville de Trente...

"Pour la petite histoire, dit Jacques Prades, Trente c'est bien sûr le Concile de Trente (1545 - 1563), c'est-à-dire le moment où les Catholiques ont essayé de dire aux Protestants "qu'on allait bien se tenir, qu'on allait essayer d'être correct". Il y a donc peut-être, dans l'histoire de

Trente, quelque chose qui est de l'ordre de l'auto-responsabilité dans l'entreprise... Mais Trente, c'est aussi une situation géographique à égale distance de Rome et de l'Allemagne luthérienne ; c'est surtout une contiguïté avec les limites du pays, tout comme Mondragon en Espagne. Et quand on est loin du centre, on est aussi loin de l'Etat ! Ce n'est certainement pas un hasard si de telles expériences se sont développées dans des régions où la mainmise étatique est amoindrie...

A Trente, le développement coopératif s'est essentiellement réalisé autour des coopératives de consommation qui constituent d'ailleurs l'essentiel des coopératives en Italie. Les nouvelles coopératives sociales, nées dans les années quatre-vingt, se sont toutes appuyées sur ces anciennes coopératives. En France, le mouvement coopératif se dédouana très vite des dimensions politiques. Rien de tel n'a eu lieu en Italie ou en Espagne. Quand le général Franco, par exemple, arriva au pouvoir et imposa une langue unique sur tout le territoire espagnol, les Basques résistèrent en créant des écoles d'apprentissage de leur langue, les *ikastolas*. Qui les a financées ? Les coopératives de Mondragon ! Cela n'a jamais été caché, et les coopérateurs basques le savaient tous très bien. Le même phénomène peut être observé en Italie où les deux grosses fédérations de coopératives sont intimement liées au monde politique : la *Legacoop*, autrefois appelée la rouge, fut très proche du Parti communiste, et la *Confcooperative* très proche de la Démocratie chrétienne. Toutes les petites villes italiennes ont encore leur *Coop* qui organisent, tous les mois, des réunions où chaque coopérateur est totalement libre de s'exprimer. En France et Belgique, le mouvement s'est effondré dans les années quatre-vingt. En Belgique, l'économie populaire - *Epécé* - était issue de la mouvance catholique, alors que la *Coop* était la coopérative socialiste."

Ne pas confondre service public et secteur public !

En France, en 1984, quarante mille personnes travaillaient toujours dans les *Coop* ; un an plus tard, il n'y en avait plus que dix-huit mille.

"Le mouvement n'a pas résisté à l'arrivée des grandes surfaces telles que *Carrefour* et *Auchan*, précise Jacques Prades, mais il demeure solide en Italie où les grandes surfaces plafonnent. Aujourd'hui, les *Coop* reprennent le dessus - avec 75% du marché - pour une raison relativement simple : le maintien d'une politique commerciale très localisée, à destination de la population locale et avec des produits très locaux : on ne trouve, par exemple, pas de vins du sud du pays dans les *Coop* du nord de l'Italie... Les produits, toujours très classiques, passent par une centrale d'achats et les prix restent très modiques. En Espagne et en Italie, dès que l'exclusion sociale est devenue importante - *grosso modo* entre 1975 et 1985, lorsqu'on est passé d'un taux de chômage "frictionnel" de 3% à 10% ou plus -, les entreprises sociales intermédiaires - selon les pays, *Entreprises de Formation par le Travail*, *Régies de quartier*, *Régies territoriales*, etc. -, ont pu s'appuyer financièrement sur ces coopératives de consommation qui étaient encore très actives. Leur développement a donc été exponentiel ! Pour donner un exemple, deux cents vingt *Sociétés coopératives d'intérêt collectif* environ ont été créées, en France, depuis dix ans. Sur la même période, l'Italie a créé sept mille cinq cents coopératives sociales !"

De nombreuses fonctions de l'Etat sont reprises par les coopératives sociales italiennes, contredisant l'idée, pourtant très ancrée en France, que le service public doit être rendu par le secteur public.

"Je pense, dit Jacques Prades, qu'il y a en France une véritable confusion entre service public et secteur public. En Italie, les coopératives ont permis de lever un certain nombre de difficultés liées à l'insertion mais, contrairement à la France, le système d'insertion ne se résume pas à une variante de la politique publique et les coopératives actives dans ce domaine ne sont pas appuyées sur l'Etat, ou très indirectement. Ils s'agit plutôt d'organismes créés par la société civile où certains biais permettent éventuellement des financements publics ; la création de la coopérative est toujours liée à la société civile, ce qui amène à des innovations sociales intéressantes. A Trieste, par exemple, une coopérative fut créée par des détenus de longue durée ; on sait, en effet, que le taux de récidive est d'autant plus important que la détention est longue, ce qui fait souvent dire que la prison est la meilleure école du crime ! La réponse donnée par cette coopérative fut donc de former les détenus à un métier appris à l'intérieur de la prison. Ils travaillent ensuite pour cette coopérative, toujours à l'intérieur de la prison, et la même coopérative s'engage à les embaucher, pendant trois ans, à leur sortie... Le taux de récidive a été divisé par deux ! Voilà bien le premier aspect important de la question des coopératives : permettre à la société civile d'apporter des réponses ponctuelles à des questions sociales, économiques ou politiques..."

Une théorie des limites

La question des coopératives ouvre également, pour la première fois, une réflexion politique que Jacques Prades décrit comme fondamentale pour les années à venir.

"On pourrait, dit-il, la qualifier globalement de "théorie des limites" ! Limites en terme environnemental d'épuisement des ressources naturelles, évidemment, mais également limites de ce tout qui touche à la vie dans son ensemble, comme les limites de salaires, par exemple. De 1955 à 1971, Mondragon a admis un écart de salaires allant de un à trois. Aujourd'hui, il est passé de un à six parce que les directeurs de coopératives partaient et qu'il fut nécessaire d'augmenter leurs rémunérations pour les retenir. L'écart est aujourd'hui de un à six, non pas suite à une grande étude philosophique, mais tout simplement parce que c'est le seuil à partir duquel ils ne partent plus ! Généraliser un tel écart dans notre monde actuel, je trouve que cela serait déjà très bien..."

La taille des coopératives est également concernée car des mastodontes fonctionnent mal. Mais quelle doit être la taille maximale d'une coopérative ? Les Espagnols parlent de deux cents personnes car, au-delà, l'adhésion au projet diminue... Mais que fait-on quand on trouve une coopérative trop grosse ? Eh bien, on applique une stratégie que les Italiens appellent "stratégie du marcottage " ou "stratégie du champ de fraises"... Un fraisier ne grossit pas du tronc mais envoie des stolons qui font d'autres petits fraisiers. Il faut ensuite tout réunir, c'est-à-dire créer des constructions reliant les coopératives les unes aux autres et permettant certaines fonctions communes : fonction achats, fonction approvisionnements, etc. Ces fonctions se cumulent à l'intérieur du consortium mais chaque coopérative garde toujours son unité, son identité, son autonomie financière... Et chacun doit absolument se retrouver dans le sens de la coopérative.

Mais une théorie des limites peut encore aller beaucoup plus loin : un des grands drames de l'Europe, telle qu'elle se construit aujourd'hui, est d'avoir complètement coupé la productivité par tête et le revenu par tête. Les régions où la productivité par tête est élevée ne sont pas nécessairement des régions où les revenus par tête le sont aussi. La raison est simple : ceux qui gagnent beaucoup d'argent dans un endroit acceptent rarement d'y vivre ! Ils vivent dans des endroits plus beaux mais où il y a souvent peu de travail. En France, par exemple, la

productivité par tête est très élevée dans tout le pourtour de Paris, mais c'est aussi la région où les revenus par tête sont les plus faibles... Inversement, sur les rives de la Méditerranée par exemple, le revenu par tête est très élevé et la productivité faible : il y a une grosse richesse et peu de boulot... Un tel phénomène de distorsion n'est pas possible dans une économie basée sur des coopératives, tout simplement parce qu'une coopérative n'est ni "opérable", ni délocalisable. Construite dans un lieu, elle reste dans ce lieu ! Et si le patron décide de partir, eh bien, il part mais l'entreprise reste. J'ai comparé, dans la région de Trente, les gains de productivité et les revenus des habitants : la symétrie est presque parfaite. Le territoire est donc très éclaté : six cent mille habitants dont une centaine de mille en ville. Le reste est un éparpillement de petits villages dont la préservation me semble dû, pour l'essentiel, au fait coopératif : la richesse est distribuée là où est le revenu, là où est le travail. Voilà une dynamique diamétralement opposée aux "pôles de compétitivité" qui fabriquent de super-métropoles en provoquant la désertification du reste du territoire."

Et le chômage ?

Est-ce vraiment un hasard si le taux d'inactivité du Trentino n'est que de 2,6% alors que la Calabre, par exemple, compte exactement dix fois plus de chômeurs : 26% ! Mondragon est à 6%, alors que le Pays Basque se situe aux alentours de 11%, et l'Espagne tout entière à 25% !

"En France jusque vers 1975, poursuit Jacques Prades, la puissance de l'Etat a permis une régulation correcte entre les régions, entre les départements : même taux de services publics, par exemple, entre les plus pauvres et les plus riches... Par contre, les pays moins bien lotis du point de vue de l'Etat - c'est-à-dire avec un Etat désordonné et peu régulateur - comme l'Italie et l'Espagne, ont conservé une société civile beaucoup plus virulente que la société française. Les choses se sont aujourd'hui inversées et la France est dans une situation qui me paraît plus dure que celle de l'Italie ou de l'Espagne parce que la société y est beaucoup moins vive : elle attend beaucoup trop des Institutions et se trouve donc plus démunie, plus vulnérable quand survient une période de crise..."

Mais comment une coopérative espagnole subsiste-t-elle en période de crise, quand la demande n'est pas là et que le marché s'essouffle ?

"Au bout de deux années de crise, explique Jacques Prades, *Fagor* compte à peu près une centaine de coopérateurs en trop par rapport à son activité, mais ces coopérateurs sont évidemment indébouillonnables puisqu'ils sont propriétaires du capital. Le travail est donc la seule chose à laquelle la coopérative ne veut pas toucher ; on dira que la variable travail n'est pas une variable d'ajustement. Ces coopérateurs excédentaires sont donc "mis à disposition" et les coopératives nouvelles - les coopératives solaires, par exemple - doivent d'abord puiser dans cette réserve à leur création. Autre solution possible : payés sur quatorze mois, les coopérateurs de *Fagor* ont accepté, compte tenu de la situation, de l'être plutôt sur treize... Mais lorsque, la deuxième année, on leur proposa de ne plus l'être que sur douze, tous ont refusé pour accepter, par contre, une annualisation du plan de travail. Ensuite, *Fagor* négocia une ligne de crédit à un taux nul auprès de la banque coopérative... Les outils dont disposent les coopératives n'ont donc rien de très extraordinaire. Une seule chose diffère fondamentalement : on joue pas sur l'emploi, c'est impossible !"

Le foncier : clé de toute autonomie

"Pour en revenir à la théorie des limites, conclut Jacques Prades, je pense que le droit interprète de façon très particulière - et très politiquement problématique - la question de la cession de propriété. Le propriétaire d'une entreprise trouve normal de la céder, par héritage, à ses enfants. Or je pense que toute création d'entreprise - coopérative ou pas - est une création collective. Bien sûr, celui qui a acheté le capital au départ peut sans doute prétendre à un droit supérieur, mais certainement pas à la totalité du capital. J'irais même plus loin : j'estime, toujours dans l'idée d'une théorie des limites, que ce qui revient au titre de l'héritage doit se limiter à l'affectif - une maison familiale, par exemple - et qu'au-delà, certaines limites doivent être prévues afin qu'il soit impossible d'hériter de richesses excessives. Il n'y a rien d'utopique à cela : en Sicile, lors du démantèlement de réseaux mafieux, les propriétés saisies sont transformées en coopératives sociales. Cette idée pourrait tout-à-fait être généralisée. L'économie sociale, l'économie coopérative, c'est une théorie des limites !

En arrivant à Mondragon, on voit des brebis et des moutons courrir sur le bord de la plage. Cela frappe car nous avons pris l'habitude de penser qu'un terrain en bord de mer doit être livré aux promoteurs, à la spéculation immobilière... Cela existe à Mondragon parce que ce sont des biens communs. Et ceci pose évidemment toute la question des terres agricoles. La question agricole se poserait très différemment si le terrain était cédé par la collectivité à l'agriculteur qui s'installe. Un système similaire existe à Trente, la région d'Italie où il y a le plus de bois - ce bois est une propriété communale ! - car la clé de toute autonomie, c'est évidemment le foncier..."

Jacques Prades, *Comment résister au capitalisme - Tous en coopératives !*, éditions Le vent se lève, 2013.

Remerciements à Paul Lannoye - Grappe asbl